

**Guía de  
responsabilidad  
social  
empresarial  
interna y  
recursos  
humanos**

**JUNTA DE ANDALUCIA**

**CONSEJO ANDALUZ DE RELACIONES LABORALES**

**ISBN:**

**N° DE REGISTRO:**

**CONSEJO EDITORIAL:**

**COORDINACIÓN TÉCNICA:**

**AUTOR: Manuel Carneiro Caneda**

**EDITA:**

**D.L.: SE-5251-07**

**IMPRIME:**

# Í N D I C E

<u>1.- PRESENTACIÓN .....</u>	<u>5</u>
<u>2.- ESTRUCTURA DE LA GUÍA.....</u>	<u>9</u>
2.1.- En QUÉ consiste la guía .....	9
2.2.- CÓMO se utiliza la guía .....	10
2.3.- El POR QUÉ de la guía .....	11
<u>3.- QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</u>	<u>13</u>
3.1.- El concepto de Responsabilidad Social Empresarial .....	14
3.2.- La gestión de personas en las organizaciones .....	19
3.3.- Políticas novedosas en la gestión de personas .....	22
3.4.- La RSE Interna como respuesta a los nuevos retos internos y externos ....	25
<u>4.- LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE INTERNA EN LA EMPRESA.....</u>	<u>37</u>
4.1.- Las cuatro dimensiones de la RSE Interna.....	38
4.2.- Elementos que componen la RSE Interna.....	45
4.2.1.- Responsabilidades de la ORGANIZACIÓN.....	45
4.2.1.a.- La gestión del cambio organizativo .....	46
4.2.1.b.- El derecho al buen gobierno corporativo.....	49
4.2.1.c.- Las relaciones laborales basadas en el diálogo social .....	54
4.2.2.- Responsabilidades de las PERSONAS .....	62
4.2.2.a.- Las detección, selección y desarrollo del talento.....	64
4.2.2.b.- Las políticas de igualdad y de no discriminación .....	69
4.2.2.c.- La incorporación e integración de inmigrantes.....	74

4.2.3.- Responsabilidades sobre las RELACIONES.....	86
4.2.3.a.- La eliminación de los riesgos psicosociales .....	86
4.2.3.b.- Participación, implicación y compromiso de los empleados .....	93
4.2.3.c.- Los programas de voluntariado corporativo .....	98
4.2.4.- Responsabilidades sobre el AMBIENTE .....	106
4.2.4.a.- Ecología organizacional .....	107
4.2.4.b.- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral .....	112
4.2.4.c.- Aplicación de medidas medioambientales .....	116
<u>5.- ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE RSE INTERNA.....</u>	<u>125</u>
<u>6.- RESUMEN Y CONCLUSIONES .....</u>	<u>135</u>
<u>7.- ANEXO.....</u>	<u>139</u>

## PRESENTACIÓN

---

**E**n la actualidad, la consideración sobre los límites, funciones, atribuciones y responsabilidades que tienen las empresas se encuentra en un período de cambio y revisión. Teniendo en cuenta su faceta fundamental y decisiva para el desarrollo social, desde hace ya algún tiempo los límites de sus relaciones con el conjunto de la sociedad se han ido haciendo cada vez más tenues y difusos.

Las empresas son generadoras netas de riqueza y así, no sólo hacen frente a los gastos sociales mediante la aportación de beneficio fruto de su ineludible y asumida faceta impositiva; también generan resultados indirectos a través de la creación de empleo así como mediante la gestión y transformación de los recursos a los que tienen acceso. Además de ello, el valor que suponen para el mantenimiento de la sociedad se ve sustentando en la creación del denominado Capital Social, esa especie de cemento compuesto de confianza que permite la cohesión social.

Entendida en su estricta faceta económica, resulta su consideración como creadora de riqueza, generadora en suma de beneficio, es decir, de aquella renta estimada como un excedente resultado de la actividad empresarial propiamente dicha. Si nos volviésemos todavía más técnicos, dos son las acepciones que se pueden atribuir al término beneficio y estos son, el contable, es decir, el resultante de la diferencia entre los ingresos y los gastos producidos en un período temporal concreto, y el económico, esto es la diferencia entre el valor de mercado de los fondos propios de una compañía considerados en dos momentos diferentes de tiempo.

Pero la creación de riqueza por parte de las empresas no se agota en los dos aspectos antes mencionados. De esta manera, a los elementos contable y económico se suman en estos momentos, en el momento de establecer la aportación empresarial, tanto el beneficio directo como el indirecto, los cuales permiten sufragar las aportaciones al mantenimiento social a través de la mencionada repercusión

fiscal. Pero no debemos quedarnos en estos estrictos aspectos materiales; las empresas aportan valor a las sociedades a través de la creación de puestos de trabajo, la generación de estabilidad social mediante la acumulación de riqueza y el necesario fundamento en los comportamientos éticos y en los valores que deben presidir unas correctas transacciones económicas fundamentadas en la confianza. El espíritu empresarial deberá estar sostenido en un conjunto de principios alejados de la degradación y la perversión de las buenas costumbres sociales, enfatizando con los comportamientos convenientes la necesidad de asumir y poner en práctica la vocación del gusto por el trabajo así como el incentivo del ahorro que deben alumbrar el correcto ejercicio del mencionado espíritu empresarial.

Una segunda consideración hace referencia al material máspreciado que tienen las empresas y éste no es otro que el capital humano o, más propiamente, las personas. Sin ellas, no existirían las empresas dado que estas albergan personas y producen y realizan actividades teniendo como horizonte la satisfacción de sus consumidores y clientes, en suma también personas. Desde la segunda mitad del siglo anterior, la consideración de los empleados más allá del mero recurso económico y material, ha dado como resultado que hoy en día, con el acicate y el añadido de la batalla por el talento, se haya vuelto imprescindible tener en cuenta no sólo el bienestar general de la sociedad, en definitiva algo externo, sino también estimar la importancia y trascendencia del ámbito interno de las organizaciones, en suma, del bienestar y el clima empresariales.

Y es precisamente desde ahí, de la importancia que la dimensión social de las empresas ha llegado a tener, desde donde surgirá la denominada Responsabilidad Social Empresarial, es decir, el conjunto de implicaciones que las empresas tienen con su entorno social. Esta guía pretende, por ello, acercar al lector de la manera más sencilla posible a esta nueva orientación empresarial que está yendo más allá de la mera cuestión contable y económica. Las modernas consideraciones sobre las empresas estiman que la estricta observancia de que la función de éstas es considerarlas meras creadoras de beneficio económico ya empieza a estar superada; resulta de todo punto miope fijarse en la consecución de los resultados como el único horizonte empresarial posible. Una nueva concepción de la empresa se está haciendo sitio y la Responsabilidad Social Empresarial es quizás la más evidente de sus manifestaciones.

Por ello invitamos al lector o lectora a que nos permita aportarle, de una manera didáctica aunque sin olvidar el rigor conceptual, todos los elementos teóricos y prácticos para que pueda tener una idea sólida no sólo de la propia concepción de la Responsabilidad Social Empresarial sino concretar todo ello en un aspecto específico de la misma, el que corresponde a su ámbito interno. Por ello, de la

confluencia entre las cuestiones empresariales propiamente dichas, las conexiones con el entorno social y la especificidad de su dimensión interna será donde se circunscribe la dimensión interior de la Responsabilidad Social Empresarial.

Permítanos, pues, ayudarle a transitar por la denominada Responsabilidad Social Empresarial Interna, una novedosa orientación sobre las implicaciones sociales y económicas que las empresas tienen ya, ahora mismo, con su capital humano y que no cubren únicamente las clásicas políticas de personal y de recursos humanos. Con todo ello podremos lograr no sólo los objetivos de mejora en las condiciones de trabajo de los profesionales de las organizaciones sino también, dadas sus implicaciones sociales, colaborar al bienestar colectivo.





## ESTRUCTURA DE LA GUÍA

---

- 2.1.- En QUÉ consiste la guía
- 2.2.- CÓMO se utiliza la guía
- 2.3.- El POR QUÉ de la guía

### 2.1.- En QUÉ consiste la guía.

La guía que tiene en sus manos supone una recopilación, elaborada del modo más didáctico posible, de los aspectos que conciernen, en general, a la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) aunque concretados en sus aspectos internos, es decir, que afectan a la denominada Responsabilidad Social Empresarial Interna (en adelante RSE Interna). Como tal compendio sencillo y concebido en modo de ayuda, tendrá una organización simple y práctica, contemplándose cada uno de los capítulos que la componen desde una estructura común y que se repetirá en cada uno de ellos en particular. Por tanto, todos los capítulos contendrán:

- Unos **objetivos** explícitos sobre aquello que se va a desarrollar en cada uno de los apartados.
- Un **planteamiento teórico y conceptual** sobre cada temática concreta expresada a lo largo del capítulo.
- **Actividades** pensadas para ayudar a la asimilación de los temas tratados.
- La explicación de una experiencia real empresarial planteada como “**buena práctica**” a modo de ejemplo.
- El conjunto de **ideas clave** expuestas.
- El Glosario de **términos importantes** y fundamentales presentes en lo tratado durante el capítulo.

- Una rápida y concreta **bibliografía** por capítulo y por apartado.

Por tanto, en la guía se describirán los conceptos fundamentales de los temas que componen la RSE Interna así como un conjunto de herramientas pedagógicas que faciliten la asimilación de dichos conceptos. En su última parte, más de orden práctico, el documento contemplará un modelo organizado, sistematizado y conectado para la adecuada implantación de una estrategia de RSE Interna en una empresa u organización. El planteamiento práctico tendrá una especial sensibilidad con las denominadas Pymes, es decir, pequeñas y medianas empresas, y por ello reiterará de modo constante el enfoque de diseño sencillo y a la vez con posibilidades reales de implantación para las mismas.

## 2.2.- CÓMO se utiliza la guía.

La estructura que hemos diseñado pretende facilitar no sólo la lectura; también implica, por una parte, ayudar a la asimilación de los conceptos y, por otra, proveer de un conjunto de herramientas e instrumentos útiles para su posible aplicación en las empresas y las organizaciones, en especial para las empresas pequeñas y medianas. De esta manera, para una mejor utilización de la guía, de su lectura, y contemplando la posibilidad de aplicación de lo expuesto, apuntamos una serie de orientaciones a la hora de manejarla, y así:

- Los **objetivos**, establecidos de manera muy escueta, supondrán un resumen sucinto de lo que a continuación se exponga con mayor detalle.
- El **planteamiento teórico y conceptual** contempla el conjunto de conceptos e ideas que sustentan cada uno de los capítulos y de sus apartados y por ello exige la lectura comprensiva de los mismos.
- Las **actividades** se plantearán en términos de aplicación de lo que se haya expuesto en los ámbitos teórico y conceptual.
- La denominada como “**buena práctica**” será la explicación de un caso real documentado y que ejemplificará lo expresado con anterioridad.
- El conjunto de **ideas clave** expuestas resumirá los elementos imprescindibles para considerar asimilado el capítulo.
- Un Glosario de **términos importantes** y fundamentales permite elaborar un mínimo diccionario temático.
- Y la **bibliografía**, planteada por capítulo y grandes apartados, se concibe como un elemento de apoyo al objeto de procurar al lector o lecto-

ra la posibilidad de ampliar los contenidos expresados en el capítulo. Dicha bibliografía no contendrá nunca más allá de tres o cuatro referencias esenciales y de fácil lectura y comprensión, huyéndose por ello de obras excesivamente académicas o de complejos estudios con información poco relevante o práctica.

### **2.3.- EL POR QUÉ de esta guía.**

El objetivo principal del documento que obra en su poder es el de realizar, de la manera más cercana y práctica posible, una aproximación fundamentada a todos los aspectos que componen en la actualidad el ámbito de estudio y aplicación de la denominada Responsabilidad Social Empresarial Interna.

Como apuntaremos más adelante, debido tanto a la novedad como a la importancia que la RSE está teniendo ya en el ámbito de las empresas, las organizaciones, la Administración Pública y la propia sociedad, así como a sus repercusiones sobre el conjunto del Capital Humano así como de las políticas de Recursos Humanos y de Personal, se hace necesario abordar tanto dicha temática como sus implicaciones de manera organizada, sencilla y practicable. Por ello, la guía no es un conjunto de recetas, ni siquiera una agrupación de “buenas prácticas” para un uso inmediato; tampoco pretende realizar un canon sobre las aplicaciones internas de la RSE o diseñar un modelo académico estricto, sino más bien espejar el campo posible de actuación, sugerir posibilidades de aplicación y, por último pero a su vez también decisivo, plantear un modelo de programa de actuación para empresas, preponderantemente para las pequeñas y medianas, interesadas en la vertiente interior de la Responsabilidad Social Empresarial. Abordará pues los nuevos campos de actuación que los requerimientos sociales plantean a las unidades de recursos humanos y a sus responsables bajo el formato moderno de la denominada RSE.

Si nos referimos a datos concretos para hacer más visible esta situación referente a la importancia de las denominadas Pymes, Pequeñas y Medianas empresas, el Consejo Económico y Social (CES) en su informe “El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial” de fecha octubre de 2005 nos ofrece unos datos enormemente reveladores: el panorama empresarial español está compuesto por 3.064.129 empresas, de las cuales 57,7% son empresarios individuales o autónomos, un 30% tienen la forma jurídica de sociedades de responsabilidad limitada, siendo el resto un conjunto de fórmulas asociativas tales como comunidades de bienes, sociedades colectivas o sociedades cooperativas, aunque el mayor número lo representen las sociedades anónimas. De este total de empresas, más de un 99,1% está compuesto por menos de 50 trabajadores y de todo el conjunto, un

94% de ellas tienen menos de 10 trabajadores, con lo que, consecuentemente, reciben la consideración de pymes. Por lo tanto y como conclusión, la importancia económica y social que mantienen las pequeñas y medianas empresas es absolutamente decisiva y de ahí que esta guía se oriente, fundamentalmente, a un colectivo de tanta trascendencia aunque sin olvidar a otro tipo de interesados, tales como gerentes, autónomos, actores sociales o personas de toda índole que precisen un primer acercamiento fundado al universo de la RSE Interna. También puede resultar de utilidad para grandes empresas y corporaciones, pero consideramos que estas suelen tener un mayor volumen de medios a la hora de incorporar novedades a su gestión empresarial.

Para que la lectura y consiguiente trabajo sobre esta guía le resulte lo más sencillo posible, le apuntamos un conjunto de recomendaciones y consejos tales como:

- Le sugerimos que relacione cada uno de los temas con los anteriores, tanto en lo referente a los conceptos como a los aspectos prácticos. De esta manera la asimilación será progresiva y concatenada.
- Es importante que no pase a nuevos conceptos sin haber comprendido los anteriores; haga un acercamiento paulatino y no pretenda pensar en la aplicación hasta tener una visión de conjunto.
- Apóyese en las actividades así como en las “buenas prácticas” planteadas en cada parte de la guía.
- Al final de la guía le propondremos, de manera conectada y sucesiva, una fórmula de aplicación coordinada de lo expuesto a lo largo de todo el conjunto del documento.

Esperamos que la lectura y asimilación de lo contado en esta guía le resulte interesante y claro pero, sobre todo, que le permita su utilización posterior así como su aplicación práctica en las “empresas” bien en las ya emprendidas o bien en aquellas que pretenda llevar a cabo. Para ello le deseamos, además de poder aportarle el conocimiento necesario, tanto suerte como paciencia.

## QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

---

- 3.1.- El concepto de Responsabilidad Social Empresarial
- 3.2.- La Gestión de personas en las organizaciones
- 3.3.- Políticas novedosas en la gestión de personas
- 3.4.- La RSE Interna como respuesta a los nuevos retos internos y externos.
- 3.5.- Ideas clave
- 3.6.- Glosario de términos importantes
- 3.7.- Bibliografía

### Objetivos del Capítulo

Cuando finalice este capítulo usted podrá:

- Establecer cuáles son los nuevos requerimientos y desafíos que han de afrontar hoy las empresas.
- Conocer qué es y en qué consiste la Responsabilidad Social Empresarial así como cuáles son implicaciones actuales.
- Determinar qué tipo de retos son los que les plantean tanto los nuevos perfiles profesionales como los ya existentes a los responsables de Recursos Humanos y que pueden ser albergados bajo el manto de la Responsabilidad Social Empresarial Interna.
- Detectar cuáles son las actuales demandas que el Capital Humano plantea a los departamentos de personal.
- Estimar el modelo evolutivo que, a la luz de la RSE Interna, puede suponer una mejora en las políticas de gestión de personas dentro de las organizaciones y las empresas.

### 3.1.- El concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Un primer acercamiento al concepto propuesto nos hace darnos cuenta de manera obvia que está compuesto por tres elementos: el fundamento en la idea de la responsabilidad, su nítida vertiente y orientación social y, por último, el sujeto sobre el que se aplica, es decir, la empresa. Empecemos por éste último.

Fuera de lo que pudiese parecer, el término **empresa**, o su vertiente humana a través del de empresario, no tiene una larga tradición. Además de considerarse “empresa” cualquier actividad que exija esfuerzo y dedicación para superarla, empresa se ha ido asimilando fundamentalmente a una derivada material que la estima como el nexo contractual entre el entorno y el empresario que permite la reasignación de relaciones económicas, un factor que canaliza los mecanismos que completan la función de los mercados económicos a través de la acumulación y la redistribución de los recursos. En definitiva, **una empresa es toda aquella actividad humana de carácter económico que se diseña y se pone en marcha con el objetivo de generar resultado a través de la realización de transacciones económicas.** Y para que ello ocurra, la vertiente humana específica

de todo este proceso se personifica en la voz “empresario”, es decir, toda aquella persona que, haciendo empresa y a través de ella, asume un riesgo inherente a la incierta actuación mercantil, cuando se emprende una actividad económica para el logro de un resultado. De esta manera, el empresario asume la incertidumbre y el riesgo que conllevan las transacciones económicas y a través de una constante actividad de ajuste entre los precios a los que compra y los precios a los que vende, obtiene un beneficio económico. El instrumento, por tanto, que le permite llevar a cabo sus actividades es la empresa.



**Empresa es aquella estructura multiorganizada dirigida por personas en la que, con el concurso de otras personas, reclutadas y formadas al efecto, se trabaja en pos de un objetivo común y donde, con la puesta en marcha de procesos, técnicas, herramientas e instrumentos, se consiguen logros con el objetivo final de la obtención de un beneficio económico que repercute tanto en la propia organización, como en sus integrantes y, consecuentemente, en el conjunto de la sociedad.**

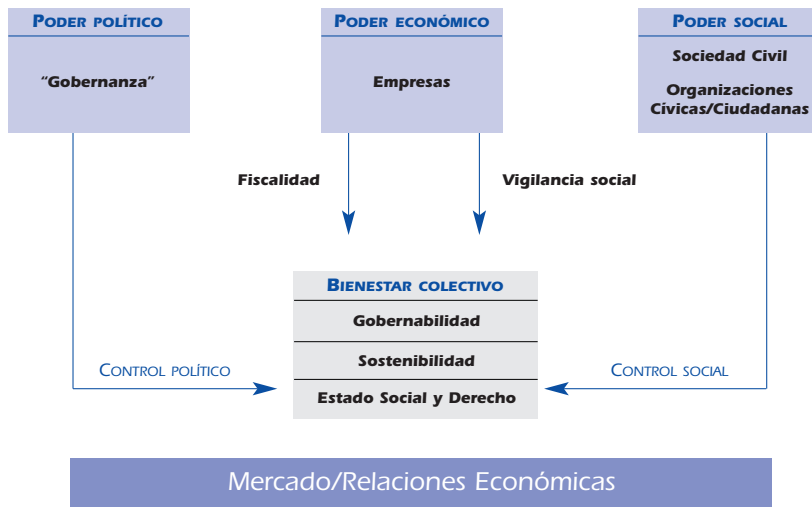


Una primera visión, por otra parte legítima, nos reclama que la vocación que tiene una empresa, y como consecuencia el empresario, es la de conseguir resultado, ganar dinero en definitiva. Y esta parece ser para muchos autores la única orientación que debería tener una actividad empresarial: hacer ganar, y el máximo posible, de dinero a sus propietarios y gestores. Nada que objetar, salvo que...

El segundo de los términos que configura la expresión que tratamos de desentrañar lo supone su vertiente de **conexión social**. No podemos dejar de tener en cuenta que la empresa es una inversión también social, radicada de manera ineludible en la propia sociedad e insoslayablemente conectada con todos sus condicionantes: legales, económicos, relacionales,... y humanos. La conexión entre la sociedad y las empresas es absoluta y orientada en ambas direcciones. Así, las empresas aportan recursos para que las sociedades crezcan y mejoren; la sociedad y el estado aportan a su vez numerosos recursos para que éstas también crezcan y mejoren en una interacción de beneficio mutuo. Además, el modelo capitalista tardío y su correlato político social a través del denominado Estado Social y Democrático de Derecho exige y obliga a un entendimiento entre el poder político y social con el económico.



Si todo ello lo conectamos con las modernas necesidades que demanda el tejido social, así como con el cada vez mayor peso específico que suponen las empresas de todo tipo pero en especial las multinacionales y las transnacionales y globales, nos damos cuenta de la importancia de la interacción entre empresas y sociedad. Las empresas son cada vez más grandes y poderosas y es obligación del ámbito político y jurídico garantizar la defensa de los ciudadanos ante los posibles abusos y desmanes de las macro organizaciones. De ahí surgen conceptos como el de “empresa ciudadana”, es decir, aquellas empresas que tienen una arraigada y asumida conciencia de su influencia social o el de “vigilancia social” que es aquella actividad de control que ejercen los actores sociales y las organizaciones no gubernamentales ante los excesos de los generadores de riqueza. De este modo y como un tercer actor protagonista en esta representación, entre la sociedad y las empresas, están las ineludibles actuaciones de control y de redistribución que debe realizar el Estado, quien, por una parte, debe velar por el respeto de los derechos de los ciudadanos, y que, por otra, ha de facilitar los medios para que las empresas ejerzan sus funciones dentro del marco de la más absoluta legalidad.



A todo este conjunto de condicionantes y presiones a que se ven sometidas no se encuentran inconscientemente ajenas las empresas. Por ello, intentan, de manera directa, no perder su relación y contacto con el mundo que las rodea; internamente atendiendo a las reivindicaciones y aspiraciones sociales de los empleados y externamente haciendo caso de las advertencias y solicitudes que desde el Estado y la propia Sociedad Civil se les requieren constantemente.

De esta nueva situación de equilibrio entre la Sociedad Civil, el Estado y las propias empresas, surgen nuevas preguntas que estas últimas se hacen y que sus otros dos interlocutores les plantean:

- Actualmente ¿qué es y qué significa una empresa?
- ¿Qué obligaciones tiene una empresa?
- ¿Cuáles son, en definitiva, sus responsabilidades?

Nos falta, por tanto, tratar el tercero de los términos en la trilogía de elementos planteada un poco más arriba y esto es, qué entendemos por responsabilidad y en concreto como la aplicamos a las empresas.

Consideramos que **la responsabilidad** es, en general, la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas, además de la fiscaliza-



ción de la misma y, en caso de juicio negativo, el deber y obligación de asumir la correspondiente sanción. Si la aplicamos en concreto al ámbito societario supone la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y morales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores (modernamente llamados “stakeholders”, es decir, grupos de interés con los que las empresas mantienen relaciones. Ver cuadro adjunto). En términos un poco más técnicos, el desarrollo de una sociedad moderna y avanzada exige a las empresas que tomen buena nota de las consecuencias sociales de su actuar, incorporando para ello una actitud más positiva en la consideración de las necesidades, los valores y los intereses sociales. En definitiva, supone también una reacción de las empresas provocada por el requerimiento sobre un control efectivo de las externalidades y los costes sociales generados por la actividad económico-empresarial, debido a que se considera que el mero beneficio económico no puede ser el único índice de la eficiencia social y económica de lo aportado por las empresas.

**“STAKEHOLDERS” o Grupos de Interés  
con los que la empresa mantiene relaciones:**

- **Clientes y Consumidores**
- **Personal**
- **Proveedores, contratistas y subcontratados**
- **Socios de Negocio**
- **Accionistas y propietarios**
- **Competencia**
- **Entorno Económico y Financiero**
- **Entorno Social**
- **Entorno Medioambiental**
- **Fuerzas Sociales**
- **Sindicatos y Asociaciones ciudadanas**
- **Administraciones Públicas**
- **Comunidades Locales**
- **Medios de Comunicación Social**

## TIPOS DE RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES:

**La Responsabilidad Económica:** que afecta a la obtención del máximo beneficio posible así como el logro del mayor valor que se pueda generar para el accionista o propietario.

**La Responsabilidad Sociocultural:** concretada en la realización de obras de interés social o benéfico o en el mantenimiento de una adecuada consideración sobre las mismas.

**La Responsabilidad Medioambiental:** en conexión con el Desarrollo Sostenible y que afecta a la obligación que tienen con el cuidado del medio ambiente y el entorno natural.

Todo el planteamiento expresado anteriormente mantiene una vinculación con formulaciones realizadas desde el mismo corazón de la Unión Europea. Derivado del modelo social que los europeos hemos considerado como el más adecuado para el gobierno de la Unión, la Comisión con sede en Bruselas diseñó un programa de Acción Social correspondiente al quinquenio 2000-2005, base para el desarrollo de la Europa Social, donde dicha política social se considera como un factor productivo más. Para modernizar el modelo social, sobre todo a partir del Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000, se apeló al sentido de responsabilidad que deberían tener las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible; todo ello en el marco del respeto por la actividad empresarial.



Fruto de estos requerimientos, la Comisión Europea ha plasmado el modelo de Responsabilidad Social Empresarial en varios documentos (tales como el Libro Verde de 2001, las modificaciones y aumentos de dicho documento base de fecha 2002 y, finalmente, la Comunicación del año 2006) que son el fundamento canónico supranacional para la consideración de la RSE en Europa. Así mismo, en España y asumido ya este planteamiento europeo común como algo necesario e ineludible, la RSE se ha convertido en un elemento legislativo a través de, entre otras numerosas iniciativas (por citar algunas, las conclusiones del Foro de expertos sobre RSE del Ministerio de Trabajo o la Subcomisión del Congreso de los Diputados para el impulso de la RSE), el Decreto

Ley de febrero del año 2008 que da forma a la constitución de un órgano regulador nacional en la figura del denominado Consejo Estatal para la Responsabilidad Social Empresarial. Ello es fruto del consenso alcanzado entre fuerzas políticas, administrativas, sociales e incluso culturales y permitirá la constitución de un marco único de referencia para el desarrollo de la RSE en toda España. Por lo tanto y como conclusión, la RSE es, en la actualidad, una realidad absoluta pasando de ser una moda hace apenas unos años a convertirse en un modo de entender tanto las empresas como sus relaciones con el entorno general.

### **3.2.- La gestión de personas en las organizaciones.**

Tal y como ya hemos apuntado, consideraremos a la Responsabilidad Social Empresarial, entendida como orientación de negocio, una consecuencia del auge de un movimiento institucional y social que se caracteriza por pretender establecer controles externos legítimos al actuar empresarial o bien por favorecer la implantación de la sensibilidad social en las empresas a través de la asunción voluntaria de un control sobre su capacidad de influencia. En la actualidad, la aceptación de dichos controles por parte de las empresas es, como ya hemos apuntado pero deberemos recalcar por ser muy importante, de carácter voluntario y potestativo; pero es posible observar como se va haciendo cada vez más notoria su importancia y convirtiéndose en requisito de base, tal y como ocurrió en su momento con movimientos organizativos como la Calidad Total o la Gestión por Competencias. De este modo, algo que en su inicio resulta estrictamente voluntario, aunque sin dejar todavía de serlo, se puede ir convirtiendo cada vez más en un elemento primario de competitividad; no sólo porque la sociedad y los organismos públicos lo demanden sino también porque se convierta en un factor de diferenciación así como que favorezca la mejora de un clima laboral saludable, lo cual debería redundar en un notorio aumento del negocio. En un mundo dominado por el conocimiento y por la importancia del factor humano, en una “sociedad del conocimiento y del talento” donde las organizaciones se configuran como espacios naturales de generación de información y de contenidos, creados estos por personas que personifican la marca y la imagen corporativas, éstas no pueden permanecer ajenas a las repercusiones sociales, tanto internas como externas, de sus actividades. Por lo tanto, a los ya clásicos capitales económico y humano, se unen las nuevas orientaciones de creación de valor representadas por los otros nuevos capitales tales como el social, el intelectual o el moral.

Parte decisiva, absolutamente imprescindible en la consecución del negocio así como en el logro del resultado, lo supone el denominado técnicamente como

Capital Humano. Evolución del antiguo concepto de personal y unido a la consideración de los personas como recursos humanos, el Capital Humano organizativo lo componen las personas.

Si realizásemos un recorrido histórico con cierto detalle, observaríamos que el interés sobre la importancia de las personas en el proceso productivo nace alrededor de los años treinta del pasado siglo, cuando se crean las unidades de gestión de personal con el objetivo tanto de realizar un control exhaustivo sobre las actividades realizadas por los trabajadores como de contrarrestar la influencia sindical. Los años cuarenta posteriores supusieron el lógico desarrollo de las herramientas propias de la función completándose en la década siguiente con una amplia suerte de reconocidos estudios y trabajos referidos a la constitución de grupos dentro de las organizaciones así como la influencia que suponían las mejora de las relaciones a través del incentivo de las técnicas de grupo. Son los momentos iniciales de la importancia que cobrarán tanto la formación como el aprendizaje o el adiestramiento. Los años sesenta asisten a la introducción de novedades en la gestión de los empleados a través de ideas como la gestión del cambio y el análisis del comportamiento humano organizativo mediante el denominado Desarrollo Organizacional (D.O.). La década consiguiente observa con cierto recelo la introducción de novedosos sistemas de retribución y, posiblemente por la influencia de la crisis energética y la reducción consiguiente de los ingresos y el drástico ajuste de los márgenes, las primas por resultado y las políticas de incentivos. Para completar y apuntalar la denominada Dirección por Objetivos (DPO), la retribución variable y los modelos por resultados, hacen su aparición tanto la gestión del cambio organizativo como los procedimientos de calidad así como el auge y fomento del trabajo en equipo y la participación, anunciándose de esta manera los grandes retos empresariales que desde la función ya denominada de Recursos Humanos y no de personal, permitirán la alineación de ésta con la estrategia de la empresa y su conversión en un departamento de apoyo al negocio. Estos años noventa sedimentan el tránsito de la gestión de personal a la de Recursos Humanos dando paso, en los inicios del presente siglo, a la incorporación de la tecnología a través de los sistemas de gestión integrados o ERP, los portales de empleados o todas aquellas maravillas virtuales que nos facilita la red Internet para la gestión de las personas en las organizaciones.



El siglo presente, este ya nuestro siglo XXI, nos brinda un conjunto de novedosos retos que las unidades y departamentos de Recursos Humanos o aquellos que todavía mantengan la denominación de Personal, no pueden obviar. Consideramos que los más importantes son:

- La ya asumida importancia trascendental que suponen las personas para las organizaciones.
- Fruto del incremento del conocimiento y de la necesidad de uso de la tecnología y la información, los niveles formativos y educativos del conjunto de la población han sufrido un notabilísimo incremento, mucho más destacable en el ámbito de su incorporación e integración en el mundo laboral a través de la formación ejecutada dentro de las propias empresas.
- Gestionar la escasez se ha convertido en una habilidad propia de los gestores de recursos humanos, dado que a la falta de talento hay que añadir la mayor volatilidad del mismo y la menor renuencia a cambiar de puesto de trabajo y de organización que se tienen en la actualidad. La fidelidad a rajatabla ha dado paso a una búsqueda constante por encontrar los lugares más adecuados para trabajar.
- Como consecuencia, las organizaciones y las empresas se han visto obligadas a idear fórmulas cada vez más ingeniosas y sutiles de favorecer la retención del empleado/a valiosos. Vincular los trabajadores a las organizaciones se ha convertido ya más en una obligación que en una mera concesión empresarial.
- Por otra parte, nuevos actores han irrumpido como un compacto contingente en el mercado laboral y empresarial. Tal es el caso concreto del empleo femenino que no sólo ha supuesto un gran cambio cuantitativo sino también cualitativo, haciendo que las empresas hayan tenido que emprender profundas transformación y procesos de adaptación.
- De esta manera, el aspecto de la retribución no ha permanecido ajeno a estas transformaciones. No sólo porque es necesario pujar en los mercados laborales más allá del precio para poder competir entre las empresas por el talento, sino también porque haya habido que concebir nuevas fórmulas de retribución y compensación tales como el “salario emocional”.
- Los nuevos roles que se solicitan en las modernas organizaciones conllevan que al viejo estilo de gestor se hayan impuesto comportamientos tales como el liderazgo, la gestión compartida o el fomento de la participación. Un nuevo modelo de relación interna se está haciendo sitio ya en nuestras organizaciones y que se caracteriza por sustituir formas de relación basadas en la imposición por otras caracterizadas por la negociación, la colaboración y la búsqueda del acuerdo.
- Aparecen a la par nuevas necesidades sociales a las cuales las empresas no pueden permanecer ajenas. La reducción o compensación de horarios

laborales, la irrupción de la necesaria flexibilidad horaria o la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar, el auge de las políticas de igualdad o de fomento de la participación, entre otras que trataremos con detalle más adelante, están modificando el panorama laboral día a día.

- Nuevos modos de entender el trabajo mismo, desde el teletrabajo hasta la cogestión, el outsourcing, la subcontratación o el emprendizaje. A la par e internamente, nuevos modos de ejercer la influencia se abren paso, desde novedosos conceptos como el empowerment hasta revisiones de clásicos como el acompañamiento o la tutorización denominados ahora mentoring o coaching.
- El hecho de tener en cuenta el conjunto de las demandas sociales que, en el caso de las empresas y tal y como hemos apuntado, afectan al interés por el comportamiento ético y responsable de las mismas. Para ello, las empresas reaccionan planteando códigos éticos y de conducta, así como asumiendo las directrices del buen gobierno corporativo.
- La asimilación, desde hace ya algún tiempo, de una nueva forma de entender el desarrollo profesional y que hemos dado en denominar "Gestión por Competencias". Más allá de la mera utilización laboral del conocimiento se encuentra la conjunción de las habilidades, los comportamientos y las actitudes, confluyendo todo ello en el novedoso planteamiento de las competencias.
- La irrupción de la generalización en el uso de las nuevas tecnologías resulta decisiva. Internet supone ya una relación cotidiana e ineludible tanto para su manejo como tal herramienta de trabajo como para su utilización como instrumento de gestión de las personas en las organizaciones.



Todo lo expuesto conlleva no sólo el rediseño de la función de Recursos Humanos sino que obliga a su transformación, tal y como veremos más adelante, detallando todos los aspectos que implica este cambio.

### **3.3.- Políticas novedosas en la gestión de personas.**

Lo anteriormente relatado configura el conjunto de los desafíos más importantes que el Capital Humano como función presenta a las organizaciones. Por ello,

tendremos que determinar cuáles son las nuevas demandas que las personas que se integran en las organizaciones o las ya residentes plantean a las empresas. Y así, los requerimientos novedosos más importantes son:

- Característica fundamental que afecta a las nuevas y a las antiguas expectativas que mantienen los profesionales integrantes de las organizaciones es la importancia de su consideración global como persona. Parecería una peculiaridad que no tendría ni tan siquiera que ser mencionada, pero resulta sabido que una de las cuestiones que más mueven a los profesionales a cambiarse de su propia organización es la de haber sentido que se haya tenido con ellos un trato inadecuado.
- Dado el carácter cada vez más plural así como el origen y procedencia diferentes que concurren en los integrantes del mercado laboral, la denominada como gestión de la diversidad se ha vuelto una intervención más que necesaria. Gestionar lo diverso es, así, algo ya ineludible dado que el mercado y las empresas mismas lo son de hecho.
- Derivada de los dos elementos anteriores, surge una demanda por parte de los recursos humanos de personalizar tanto el trato como la relación. Actualmente gracias a los sistemas de gestión informatizada de las personas puede evitarse el anonimato en la relación laboral así como se puede y se debe favorecer su participación e involucración organizativas.
- Aspecto decisivo e incluso incentivado desde las administraciones públicas así como por el conjunto de la sociedad lo es la debida consideración hacia la vida personal y familiar de los trabajadores. Jornadas excesivas, dedicación extrema al trabajo, la indiferencia ante las repercusiones físicas y anímicas del exceso de ocupación..., se han convertido ya en residuos de un pasado fundado en la desconsideración, la falta de respeto y la indiferencia ante situaciones estrictamente humanas.
- Conectado con lo anterior, se observa cada vez en mayor medida cómo la demanda de una armonía entre las dimensiones laboral y personal se vuelven fundamentales. Para una correcta "sanidad organizativa" se precisa una "salud personal y relacional" que cada vez resulta más demandada. Organizaciones que no se preocupan ya por estas cuestiones son un caldo de cultivo para la desidia y el abandono; empresas que no son capaces de favorecer climas laborales sanos acaban pagándolo de una u otra manera.



- Estructural y organizativamente hablando se precisan no sólo otros estilos de dirección sino también una mayor desjerarquización así como organigramas más planos. La imposición así como el uso de la fuerza están ya casi desterrados de la mayor parte de la organizaciones no sólo por obsoletos e inadecuados sino también por ineficaces e inútiles.



- Parte del salario ha de ser brindado “en especie” aludiendo no sólo a las retribuciones extradinerarias sino también a lo que implica el trato, la comunicación y el fomento de un clima de trabajo saludable. Empiezan a menudear los rankings externos a las propias organizaciones que miden este denominado “clima laboral” así como las consideraciones que sobre el mismo se tiene desde el conjunto del personal.
- Sentirse parte de la organización es un anhelo prácticamente extendido. Por ello las organizaciones y las empresas han comenzado a dar importancia a la comunicación y la información, exigiendo para ello la existencia de planes de comunicación interna así como el acceso a toda la información posible, tal y como ocurre con los clientes externos; y ello se produce también aunque sólo sea porque la inmensa mayoría de los empleados de las empresas, los denominados como clientes internos, lo son también externos.
- La posibilidad de mejorar las condiciones laborales a través de la adquisición de conocimientos y habilidades se ha convertido en un reto que va más allá de las propias organizaciones y forma parte ya del espíritu de la competitividad empresarial. Ello obliga a las organizaciones y a las empresas a abundar en la formación de sus empleados siendo una de las demandas más habituales por parte de las recientes incorporaciones conocer cuáles son las posibilidades de aprendizaje y formación que ofertan las empresas interesadas. Y ello las convierte en interesantes.
- Por último y como resumen, la imagen que la empresa proyecte, supone un factor de diferenciación para las empresas. No se trata de considerar sólo los elementos externos a la hora de acceder o mantenerse en las organizaciones; la valoración social que se tiene de cada empresa es un factor decisivo para la elección de un lugar de trabajo. De este modo, la reputación corporativa cotiza en el competitivo mundo de las relaciones laborales y empresariales.

De estas nuevas exigencias, en conexión con las anteriormente mentadas demandas que el Capital Humano plantea a las organizaciones es de donde surgi-

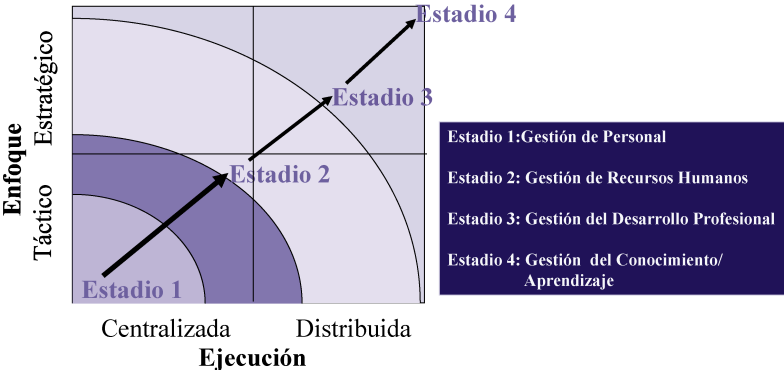


rán las respuestas que las empresas diseñan para hacer frente a los desafíos propuestos por sus integrantes. No se trata sólo de cuestiones referentes a la adquisición del personal adecuado en el mercado laboral, aquello que denominamos hoy mismo como detección del talento; afecta, así mismo, en un entorno de mercados laborales cambiantes, competitivos y mutables, a la retención del talento ya conseguido. Y a este desafío tan importante al que se enfrentan las empresas se puede responder desde la Responsabilidad Social Empresarial.

**3.4.- La RSE Interna como respuesta a los nuevos retos internos y externos.**

Las cuestiones referentes a la gestión de las personas en las organizaciones se encontraban radicadas desde siempre en el Departamento de Personal con anterioridad y en la actualidad en el de Recursos Humanos. La moderna concepción de la función de gestionar a las personas ha conllevado orientaciones y planteamientos distintos a los clásicos que hacían referencia fundamentalmente a la captación, a la retribución y a todo lo concerniente a una actitud beligerante y de respuesta directa frente a los legítimos representantes de los trabajadores, en concreto, los sindicatos. Pero la función ha ido avanzando no sólo por sus propios medios, sino que también se ha tenido que adaptar a los nuevos requerimientos sociales. Después de la Gestión de Personal y la propia de los Recursos Humanos han ido apareciendo la Gestión del Desarrollo Profesional y la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje fruto del advenimiento de la Sociedad de la Información y del Conocimiento. A partir de ahí, las modernas organizaciones han comenzado a integrar algo que podemos comenzar a denominar como las Gestión de lo Social.

**Evolución de la concepción sobre la función Recursos Humanos**



Por otra parte, las prioridades y los desafíos de la función de Recursos Humanos como actividad exenta han ido mutando. Las prioridades ante las que se encuentra la función en este momento podríamos caracterizarlos en cuatro principales:

- Convertirse en un socio estratégico para el conjunto del negocio; ello es debido al carácter de actividad secundaria que ésta representa en la cadena de valor de las empresas.
- Desarrollar una gran experiencia y “experturía” en gestión administrativa, dado que puede hacer uso de sofisticadas herramientas de gestión como los ya nombrados ERP.
- Ser un adalid de los empleados y, por tanto, en conexión con las fuerzas sociales legítimas, los sindicatos, en el marco que obliga el diálogo social, asumir no sólo la defensa de los empleados, que también, sino la apuesta por solicitar los medios para prevenir problemas y situaciones complicadas y discriminatorias para los mismos.
- Y ser así mismo, un agente útil de cambio que permita una adaptación adecuada por parte de las empresas a los avatares que el mercado y las condiciones políticas, sociales y económicas comportan.

## La “imagen” de Recursos Humanos



Atender a estas prioridades resulta imprescindible para que la función de Recursos Humanos pueda hacer frente a los desafíos que se le presentan. Y estos desafíos podemos concretarlos en los siguientes puntos:

- Convertir las estrategias empresariales en prioridades para la actividad de Recursos Humanos asumiendo los planteamientos organizativos como propios.
- Definir una estrategia y un conjunto de políticas en los ámbitos correspondientes a la gestión de personas.
- Diagnosticar y mejorar los procesos propios de la función en línea con los planteamientos del modelo de Calidad Total.
- Gestionar la contribución de los empleados así como saber integrar las nuevas demandas sociales en las políticas de recursos humanos diseñadas al efecto.

Pero a su vez, las empresas también son demandantes de adaptación para la función de Recursos Humanos, exigiéndoles que:

- Compartan las orientaciones estratégicas y sean capaces no sólo de asumirlas sino también de propagarlas y hacerlas aceptables.
- Conozcan el mercado y la actividad propia del negocio y no sean meros generalistas e implantadores de fórmulas fijas y estereotipadas ajenas a la actividad.
- Sepan racionalizar las operaciones propias así como ser dueños de sus costes, aplicando para ello criterios de gestión como cualquier otra división o departamento generadores de valor primario.
- Supongan un apoyo en los procesos de transformación necesarios para la adaptación a las novedades del mercado.
- Satisfagan tanto las necesidades como las expectativas del conjunto del personal así como los requerimientos concretos de cada integrante en clave de cliente interno.

Para el logro de todas estas obligaciones, en muchos casos novedosas, la función de Recursos Humanos ha de hacer uso de nuevos modos de gestión tales como la reingeniería de procesos, la automatización mediante herramientas informáticas de gestión, el uso de la flexibilidad o la subcontratación, en definitiva, estando en línea con el moderno concepto de generación de valor. Y para ello, resulta fundamental asumir una actitud de servicio, tener por tanto orientación al cliente interno, siendo lo más asequible y proactivo posible, así como ofreciendo asesoramiento a través de una cierta consultoría interna, abandonando con ello comportamientos de mera recepción y de incapacidad para adelantarse a los acontecimientos.

## Antigua versus nueva concepción de los Recursos Humanos

ANTIGÜA CONCEPCION DE LOS RR.HH.	NUEVA CONCEPCION DE LOS RR.HH.
La gente de RR.HH. se ocupa de las personas porque le gusta la gente.	Los departamentos de Recursos Humanos no están diseñados para hacer terapia corporativa o para oficiar de centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RR.HH. deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede dedicarse a los RR.HH.	Los profesionales de RR.HH. deben dominar tanto la teoría como la práctica. Han de estar al tanto de las innovaciones y tener criterio a la hora de la implantación.
Los RR.HH. tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por tanto no deben de rendir cuentas.	El impacto de las prácticas de RR.HH. deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la organización. Los profesionales de RR.HH. deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño efectivo y con repercusión económica.
Los RR.HH. se centran en los costos, que deben ser controlados.	Las prácticas de RR.HH. deben estar en conexión con las políticas de la empresa. Los profesionales de RR.HH. deben agregar valor, no reducir costes únicamente.
La tarea de RR.HH. es ser la policía interna que asegura el cumplimiento de las políticas a raja tabla, así como los "asuntos internos" para el control de la felicidad y la salud del personal.	La función de RR.HH. no exige como tal la obediencia. Las prácticas de RR.HH. no existen para hacer felices a los profesionales, sino para ayudarles a comprometerse con el trabajo. Los profesionales de RR.HH. deben ayudar a los gerentes de equipos a favorecer el compromiso de estos con los empleados y a administrar las políticas de la empresa.
Los RR.HH. están llenos de modas y tendencias cambiantes.	La práctica de RR.HH. ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RR.HH. deben ver su trabajo como parte de una cadena de evolución y apoyo, y explicar su trabajo con menos jerga y con más orientación hacia el cliente interno.
El plantel de RR.HH. se compone de gente agradable.	Los profesionales de RR.HH. deben hacer su trabajo, el cual, como todos los trabajos, tiene momentos buenos y momentos malos. Su función, en general, es dar un apoyo profesional.
RR.HH. es una tarea propia sólo de RR.HH.	El trabajo de RR.HH. es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la producción, etc. Los profesionales de RR.HH. deben dar apoyo y facilitar procesos y herramientas que resulten operativos a los gestores de equipos.

Debido a todo lo expuesto, a las tradicionales funciones de los responsables de Recursos Humanos se han sumado algunas más que apuntamos a continuación:

- Atraer, retener y motivar al talento organizativo.
- Resultar ágil, flexible y con capacidad de respuesta ante los cambios que exija la organización.
- Promover y gestionar el aprendizaje y el conocimiento.
- Conocer y hacer uso de la tecnología, en concreto aquella que afecte a la función de Recursos Humanos.
- Crear una mentalidad propia y común pero a su vez compartida.
- Ser capaz de dar respuestas ante problemas y situaciones concretas ofreciendo soluciones específicas.
- Garantizar la rentabilidad de las actividades.
- Mostrar competencias de liderazgo y defensa del personal ante los directivos y los gestores.
- Tener clara la conexión entre la estrategia de la unidad y la general de la compañía.

- Ser parte del logro de un medio ambiente organizativo sano, sostenible y perdurable.

Será en este último punto, la décima de las novedosas funciones que debería asumirse desde la gestión de personas, donde la denominada RSE Interna puede venir en ayuda del responsable de la gestión de las personas en las empresas. Para ello tendremos que definir que es la RSE Interna y que implicaciones tiene para los departamentos de Recursos Humanos.

Comencemos por establecer y concretar los elementos que caracterizan y componen la Responsabilidad Social Empresarial Interna. Para ello acudiremos a uno de los documentos canónicos que se vienen utilizando hasta ahora y que ya hemos citado, el denominado Libro Verde promovido el año 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas, por ser este un escrito que especifica con suficiente detalle las dimensiones que tiene el ámbito interno. En dicho documento, titulado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, se determina que las prácticas responsables en lo social que inciden en lo interno organizativo afectan, en primer término, a los trabajadores y que se refieren a cuestiones relativas a la gestión e inversión en Recursos Humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio. En segundo lugar, se tienen en cuenta como referentes propios, derivados de lo intraempresarial, las prácticas de respeto al medio ambiente, lo cual tiene que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Trataremos brevemente cada uno de los puntos de la dimensión intra en concreto a la luz del documento mencionado.

Dicho documento analiza en primer lugar la Gestión de los Recursos Humanos. Con respecto al personal, la Comisión entiende que es responsabilidad de las organizaciones crear un clima conveniente así como poner los medios necesarios que permitan iniciar medidas tales como “el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, el fomento de un equilibrio adecuado entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo”.

Argumenta también el Libro Verde la necesidad de combatir la discriminación, tanto por razón de raza, sexo, edad como en lo que respecta a la condición de origen social. La eliminación de estas situaciones se considera necesaria al objeto de reducir el desempleo, aumentar la ocupación y luchar contra la exclusión social. Para finalizar la parte dedicada al Capital Humano empresarial, el texto hace

una especial mención a la dimensión del aprendizaje en las organizaciones, canalizado a través del ejercicio de la formación, tanto la que corresponde a la inserción laboral como la que afecta al conjunto de los trabajadores mediante el diseño y puesta en marcha de los consiguientes planes de formación.

Especial punto es el dedicado a la Salud y seguridad en el lugar de trabajo en el Libro Verde. El cuidado en la salud y la prevención de riesgos laborales han de completar la normativa concreta y habitual que exista al respecto, de tal manera que no se convierta en un mero cumplir los preceptos legales, sino que vaya mucho más allá; la calidad de producción o prestación de servicios incide de manera directa en el resultado del producto/servicio final ofrecido al mercado. Para lograrlo, la legislación vigente en la Unión Europea así como en cada país miembro, se ha ampliado con una pléyade de normas y certificaciones que afectan tanto internamente a las empresas como a su relación con los subcontratistas.

El tercer elemento de origen interno que se trata en el documento es la Adaptación al Cambio. Ya está más que analizado en la literatura empresarial, el carácter de vértigo que está tomando la evolución de los cambios en el ámbito empresarial. Reorganización, reestructuración, transformación, son términos que pueden esconder tras de si decisiones que afectan directamente a los trabajadores, dado que cada vez que se produce un proceso de los mencionados, a menudo va acompañado de una reducción de efectivos. Estas situaciones deberían tener en cuenta los derechos de los trabajadores, así como ofertarles fórmulas que hagan mínimos los efectos; en definitiva, supone la puesta en funcionamiento de proyectos y acciones que no alberguen únicamente soluciones de carácter dinerario. Actuaciones tales como el desarrollo de acciones de formación y de reciclaje, la modernización de los instrumentos y procesos, otorgar líneas de financiación, la generación de estrategias activas de empleo, el desarrollo local sostenido,... son fórmulas de paliar el efecto pernicioso sobre el tejido social y laboral que tiene la adaptación a los cambios. Las empresas deben asumir la cuota de responsabilidad que les afecta con respecto al mantenimiento de la empleabilidad del personal, así como han de favorecer la puesta en marcha de proyectos que atenúen el efecto de las mencionadas transformaciones.

El cuarto y último apartado que se contempla en la responsabilidad social interna de las organizaciones a partir del texto mencionado, tiene que ver con un efecto externo de alto coste social, es decir, la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales. La adecuada regulación de las emisiones a la atmósfera así como el respeto por la naturaleza no sólo afecta de manera directa a las organizaciones y a su entorno inmediato de trabajo; es una responsabilidad social, presente y futura, la atención activa y la prevención en materia de impacto ambiental así

como la utilización correcta de los recursos naturales. Para el apoyo a estas iniciativas, se ha incentivado por parte de la Unión Europea la obtención de la correspondiente certificación medioambiental, el denominado Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental (EMAS) así como, para un ámbito más internacional se puede contar con la familia de normas ISO 14000, la cual pretende que las empresas creen, de manera voluntaria, sistemas de ecoauditoría y ecogestión tanto en la propia compañía como en el emplazamiento local en el que se encuentre el centro productivo.

Esta nueva orientación de las actividades internas que deben ser gestionadas por parte de los responsables de Recursos Humanos no sólo resulta inevitable dadas sus implicaciones tanto internas como externas; también exige por parte de las unidades de gestión de personas su asimilación y puesta en marcha, implicando por ello una serie de consecuencias que aquí apuntamos:

- Los planteamientos albergados en la denominada como RSE Interna convergen en el interés por el cuidado del recurso humano organizativo, entendido como el elemento fundamental de las organizaciones.
- Supone una orientación que conecta con aspiraciones y esperanzas tanto de los ciudadanos como del conjunto de la sociedad y que tienen su correlato dentro de las organizaciones por la lógica interacción que estas mantienen con la sociedad. Resulta así inevitable que los deseos y anhelos de mejora social se vean reflejados en el interior de las organizaciones.
- La aspiración legítima a la igualdad configura uno de los retos más propios y sustanciales de los seres humanos y por ello las sociedades y el propio estado tienen que garantizar su fundamento jurídico y político. A ello tampoco pueden ser ajenas las empresas como una parte más del entramado social y económico.
- De esta manera, los departamentos de Recursos Humanos no pueden permanecer extraños a todas estas sensibilidades. Pero no sólo porque corresponda a su función la detección, retención y trato debido a los integrantes de las organizaciones; también aplica a su imagen y a su consideración tanto en su cercano mundo empresarial como ante el conjunto de la sociedad.
- Más en concreto, los departamentos de Recursos Humanos no pueden conformarse sólo con la detección de estas nacientes preocupaciones que exigen, al menos, encauce. Bajo la perspectiva de una orientación eminentemente proactiva que corresponde a los nuevos tiempos, se ha de ir tanto a la evitación como a la resolución de las consecuencias que como moder-

nos desafíos aglutinamos bajo la denominación de Responsabilidad Social Empresarial Interna.

- Por lo tanto y como conclusión, ante estas nuevas demandas del Capital Humano a los departamentos de gestión de personas no les queda a estos otro remedio que ser los impulsores de iniciativas que se recogen bajo el paraguas de la RSE Interna. Poner en marcha planes para hacer frente a estos requerimientos se convierte en una atribución y, por qué no, en una responsabilidad ineludible.
- Y para hacer frente a lo expuesto, los capítulos posteriores se harán cargo de esta encomienda tratando de delimitar el terreno de juego de la RSE Interna así como planteando modelos de implantación y ejecución en las empresas y las organizaciones.

### **3.5.- Ideas clave.**

Las ideas claves expresadas en este capítulo son las siguientes:

- La existencia de las empresas en el modelo económico de mercado resulta inevitable. Dadas sus implicaciones y derivadas, las empresas tienen cada vez un mayor peso social y por ello se hace necesario un control sobre sus actividades.
- El Estado y la Sociedad Civil ejercen una “vigilancia activa” y constructiva sobre las mismas pero, en ocasiones, resulta claramente insuficiente.
- La RSE es una iniciativa europea para implicar a las empresas en el logro del bienestar colectivo y la consecución de una Europa Social.
- Presenta una faceta interior, la RSE Interna, que afecta tanto a las relaciones laborales, como a los propios empleados como a planteamientos estratégicos de las empresas y que conecta con la mayor sensibilidad sobre el cuidado del capital humano de las empresas.
- La RSE Interna aborda de manera organizada la resolución de las nuevas exigencias que los integrantes de las organizaciones plantean a la función de Recursos Humanos y que aboca a esta a encauzar y resolver.
- Responde, así mismo, a los requerimientos y orientaciones que presentan los distintos actores sociales y económicos en una sociedad que valora no sólo el logro del beneficio estrictamente económico sino también todo lo que suponga una mejora de la situación de la sociedad y de los ciudadanos.



### 3.6.- Glosario de términos importantes.

- **CAPITAL HUMANO:** concepción sobre el factor trabajo considerado éste como una aportación más de capital (además de los clásicos físico y financiero) a las empresas debido a la existencia de un stock de conocimientos y habilidades que las personas trasladan a través de su actividad a las organizaciones.
- **EMPRESA:** un proyecto planteado al mayor largo plazo posible, en simbiosis con el entorno social y medio ambiental, que aporta el logro de un beneficio económico y social contribuyendo con ello al bienestar colectivo.
- **GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** concepción sobre la gestión de los recursos humanos en las empresas que considera que la aportación de las personas a las organizaciones va más allá del mero conocimiento, implicando también a las habilidades, las actitudes y los comportamientos, combinando por ello saber, querer y poder hacer.
- **LIBRO VERDE:** Documento de título “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” editado por la Comisión Europea en julio de 2001 y que supone el fundamento de la doctrina de la RSE para la Unión Europea.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** Según el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo Español (2005) la RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés (stakeholders), responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA:** Supone la facete interior de la RSE y se considera que afecta, en primer lugar, a los trabajadores y que se refieren en concreto a cuestiones relativas a la gestión e inversión en Recursos Humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores.
- **STAKEHOLDERS (o Grupos de Interés):** son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y la acción de las empresas, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de

estas y que influyen de alguna manera en la consecución de los objetivos de negocio y en su propia supervivencia.

### 3.7.- Bibliografía.

- “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa”, **Documento AECA**, Madrid, 2004.
- “Guía para la implantación de la Responsabilidad Corporativa en la pyme”, **Club de Excelencia en Sostenibilidad**, Madrid, 2007.
- “En buena compañía. La Responsabilidad Social de las Empresas”, **Mullerát, Ramón**, editorial Debate, Madrid, 2007.
- “La Responsabilidad Social Corporativa Interna. La “nueva frontera” de los Recursos Humanos”, **Carneiro Caneda, Manuel**, edita ESIC, Madrid, 2004.

#### Actividad 1:

Constate cuáles son los elementos de partida para realizar un Plan Estratégico de RSE con especial hincapié en la faceta Interna.

Existencia de Plan Estratégico para la compañía

SI     NO

Existencia de planteamientos estratégicos sobre RSE que aparezcan en el Plan Estratégico o no

SI     NO

¿Hay estructura interna para abordar acciones de RSE?

SI     NO

¿Se ha realizado en alguna ocasión una detección de acciones de tipo social emprendidas por la empresa?

SI     NO

¿El departamento de personal/recursos humanos lleva a cabo acciones de tipo social tanto internas como externas?

SI     NO

## **Actividad 2**

Determinar la existencia de acciones sociales para llevar a cabo un Plan de Acción Social Empresarial como paso previo a un Plan de RSE

### **Análisis del entorno interno.**

- Qué y cuáles son los programas y actividades en colaboración con personas de la empresa que se llevan a cabo (donación de sangre, programas de formación, acciones de mejora de la situación laboral, prevención de riesgos laborales, ayudas a los empleados, integración de discapacitados, etc).

### **Análisis del entorno externo.**

- Qué y cuáles son los programas y actividades que realiza con elementos externos a la empresa (acciones en colaboración con la comunidad, patrocinios y sponsorización, colaboración con centros de inserción, voluntariado o de discapacitados, etc).

### **Detección y análisis de las acciones realizadas por parte del sector.**

- Realice una indagación documentada sobre que acciones y planes de actuación social hace la competencia. Realizará con ello el denominado "benchmarking" (análisis comparativo de lo realizado por la competencia) social.

## **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL. Harineras Villamayor.**

**Actividad:** Producción de harina y de sémola de trigo en Huesca.

Fundada en 1934.

**Número de asalariados en 2004:** 70 personas.

**Facturación anual en 2004:** 32 millones de euros.

**Descripción:** La estrategia de la empresa así como su planteamiento se basan en la concepción del Desarrollo Sostenible. Para ello, la empresa diseña y pone en marcha un Plan de Responsabilidad Social con los siguientes objetivos:

**Mercado:** la empresa cumple los requisitos del modelo europeo EFQM de gestión de la calidad y está incorporando la norma SA 8000. Mantiene relaciones de reciprocidad con los proveedores agricultores abastecedores de trigo a fin de garantizar los parámetros de calidad estipulados. La empresa es garante tanto de la calidad como del buen servicio a los consumidores mediante el uso de nuevas técnicas de cultivo, de tecnología avanzada en sus instalaciones y equipos y de una logística de distribución moderna.

**Lugar de trabajo:** presenta una tasa de empleo estable del 95% y tiene sistemas de participación en las decisiones empresariales por parte de los empleados. Las relaciones sindicales son buenas y no hay conflictos laborales, se fomenta la promoción interna de los trabajadores y cuenta con un comité de salud y seguridad, encargado de planificar medidas preventivas y organiza un programa de formación sobre temas de salud y calidad de vida para los trabajadores.

**Comunidad:** participa en iniciativas de fomento de relaciones con el entorno, tales como poseer un código de buen gobierno de empresa sostenible, pertenecer al Pacto Mundial de Naciones Unidas y tener programas de responsabilidad social empresarial que contemplan actuaciones con el entorno social más cercano.

**Medio ambiente:** tiene diseñado un modelo de ecoeficiencia, ha obtenido la certificación ISO 14001 y limita las emisiones de polvo y ruido al estar radicada en el núcleo urbano de la ciudad de Huesca.

**Resultados:** ha mejorado notablemente los niveles de eficiencia productiva, mantiene un personal satisfecho y ha emprendido eficaces medidas medioambientales obteniendo por ello el reconocimiento por parte del entorno político así como el Premio a la Excelencia Empresarial de la Comunidad de Aragón y el Premio europeo a la pyme más responsable en España.

(Recopilación de casos de buenas prácticas en pequeñas y medianas empresas realizada por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea)

# 4

## LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE INTERNA EN LA EMPRESA

---

- 4.1.- Las cuatro dimensiones de la RSE Interna
- 4.2.- Elementos que componen la RSE Interna
  - 4.2.1.- Organización
  - 4.2.2.- Personas
  - 4.2.3.- Relaciones
  - 4.2.4.- Ambiente
- 4.3.- Ideas clave
- 4.4.- Glosario de términos importantes
- 4.5.- Bibliografía

### Objetivos del Capítulo

Cuando finalice este capítulo usted podrá:

- Delimitar la orientación que conlleva la RSE Interna en el marco de la Estrategia y la Política aplicadas a los recursos humanos de la empresa.
- Determinar cuáles son los ámbitos de la RSE Interna que afectan al conjunto de la organización y que estableceremos en torno a la gestión del cambio organizativo, el derecho a estar bien dirigido y a la gestión de las relaciones laborales.
- Conectar el planteamiento sobre la RSE Interna tanto con la estrategia de personas o de recursos humanos con que cuente la empresa como con cada uno de los procesos esenciales que la configuran.
- Especificar los elementos componentes de una visión organizada de la RSE Interna susceptibles de ser implicados, conectados y tejidos entre los distintos procesos de recursos humanos. Y estos son cuatro: las responsabilidades correspondientes a la organización, aquellas que afectan a la gestión directa de las personas, las concebidas para el mantenimiento e incentivo de las relaciones y, finalmente, las diseñadas para el logro de un sano y adecuado ambiente laboral.

- Conocer concretamente cada uno de los aspectos que constituyen específicamente los cuatro elementos ya mencionados.

#### **4.1.- Las cuatro dimensiones de la RSE Interna.**

No podemos dejar de señalar que el ámbito de actuación de la RSE Interna se centra, fundamentalmente, en el entorno de la función ejercida por la gestión de los Recursos Humanos, en definitiva, sobre las personas en las organizaciones y en las empresas.

La Gestión de Recursos Humanos contempla todas aquellas actividades que tienen como objetivo el desarrollo del factor humano empresarial. Como tal planteamiento de gestión supone el conjunto de procesos, procedimientos, herramientas e instrumentos diseñados al efecto desde la dirección de la empresa y llevado a cabo por el/la responsable de la unidad correspondiente denominada habitualmente como de personal, recursos humanos o personas, al objeto de realizar de manera sistematizada y organizada la gestión, desarrollo, evaluación y retribución del capital humano de la organización.

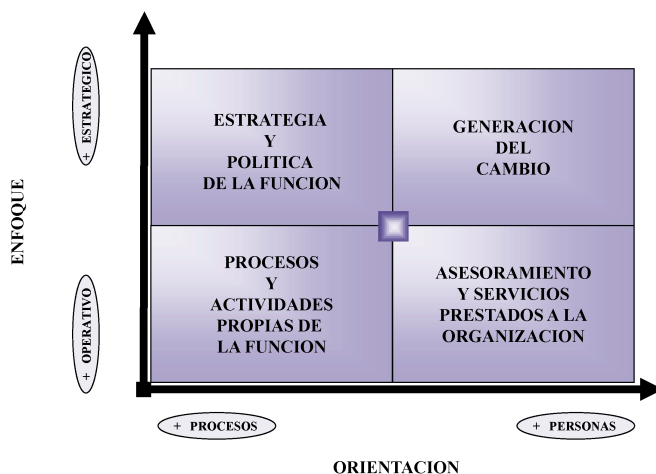
El responsable del diseño, implantación, gestión, desarrollo y control de los procesos y procedimientos propios de la mencionada función es el director/responsable de recursos humanos. Como tal, además de las competencias que pondremos de manifiesto más adelante, los actuales retos a su función exigen un conjunto de nuevas cualidades tales como:

- Apoyar la construcción de la identidad y cultura organizativas.
- Diseñar la estrategia de su propia función como responsable de los recursos humanos de la organización.
- Ayudar al funcionamiento organizativo desde su posición así como colaborar en la consecución de objetivos establecidos por la empresa.
- Dominar los procesos, procedimientos, herramientas e instrumentos propios de su actividad; gestionar en definitiva el conjunto del personal de la empresa.
- Mostrar comportamientos de liderazgo con respecto a su actividad como directivo responsable.
- Ser entrenador de su propio equipo así como servir al cliente interno organizativo, verdadero motor de su trabajo.

De esta manera, en el apartado de la gestión de su actividad, actualmente precisa mover con soltura un conjunto de aptitudes organizativas entre las que hemos de destacar:

- Manejar con eficacia las conexiones con el resto de unidades de actividad de la empresa.
- Ofertar soluciones desde el área de personal a las distintas unidades organizativas.
- Apoyar consiguientemente la generación de valor y el logro del beneficio necesario para el mantenimiento de la empresa.
- Para ello, la mentalidad que deberá predominar será la de servicio al cliente interno.
- Y como consecuencia, además de dominar adecuadamente la gestión de su propia unidad deberá, así mismo,
- Servir de centro de respuesta y asesoramiento permanente y, en consecuencia
- Conocer tanto las herramientas de gestión novedosas tales como aquellas de base informática, como los instrumentos actuales de aplicación como la subcontratación o el coaching por citar algunos ejemplos. También forma parte de estas atribuciones estar al tanto de las orientaciones más radicalmente nuevas que acontecen, tal es el caso que concurre con la Responsabilidad Social Empresarial Interna.

### Resumen de las funciones de Recursos Humanos



Al igual que el conjunto de la organización y producido y provocado desde el área de Recursos Humanos, el responsable de la unidad de gestión de personas puede diseñar su propio perfil en clave de competencias. Los cuadros adjuntos establecen de manera exhaustiva dicho perfil mencionado, teniendo en cuenta todo lo que ya hemos comentado.

## Competencias del perfil de Recursos Humanos (I)

### ESTILO:

- Credibilidad personal
- Complejidad y rapidez cognitiva
- Asertividad
- Eficacia en relaciones interpersonales
- Gestión de uno mismo
- Orientación hacia las relaciones
- Aprendizaje continuo
- Tolerancia al estrés/cambio/ambigüedad.
- Adaptación al cambio
- Enfoque creativo/analítico/resolución de problemas
- Incentivo empresarial
- Adaptabilidad
- Orientación a los resultados
- Compromiso con el equipo.

### IMPLICACION ORGANIZATIVA:

- Conocimiento empresarial y orientación/conocimiento del sector y del mercado
- Gestión del cambio/cultura. Agente de cambio
- Liderazgo
- Conciencia de organización
- Capacidad para evaluar el impacto empresarial
- Perspectiva empresarial estratégica-elaboración de estrategias empresariales
- Planificación e implantación empresarial-vincular los RR.HH. A los procesos de negocio.
- Diseño y gestión de procesos de negocio.
- Comunicación e influencia
- Desarrollo de una organización de aprendizaje

## Competencias del perfil de Recursos Humanos (II)

### LIDERAZGO:

- Facilitación/creación/gestión de relaciones.
- Gestión de proyectos
- Gestión del talento
- Facilitador de las relaciones en grupo
- Gestión de la información
- Respuesta a los agentes afectados
- Fomento de la innovación
- Planificación de acciones
- Gestión de activos y control de costes
- Gestión de la ampliación
- Orientación hacia la calidad
- Creación de valor en los clientes internos y externos
- Desarrollo de la diversidad cultural
- Conocimiento eficaz del entorno

### TECNICAS:

- Conocimiento y práctica de la gestión de RR.HH. Tradicional: de todas las áreas.
- Aplicación y explotación de tecnologías de la información
- Realización de tareas administrativas
- Habilidad para la evaluación
- Conocimiento de la legalidad vigente en materia de RR.HH.
- Formación, consultoría y desarrollo de los demás
- Contratación estratégica
- Flexibilidad funcional
- Establecimiento claro de objetivos
- Responsabilidad en temas de Recursos Humanos.

Después de haber analizado los condicionantes organizativos y profesionales del responsable de la actividad, nos adentraremos en el análisis y desarrollo más concreto de sus funciones. Tal y como habíamos comentado con anterioridad, la principal actividad de un responsable de gestión de los recursos humanos en una empresa lo supone el diseño y puesta en marcha de la denominada Estrategia de Recursos Humanos. Ésta deberá encontrarse en total dependencia con la Estrategia



Corporativa de la compañía y servir, por tanto, a los intereses generales establecidos por el conjunto del cuadro directivo y gestor.

Para un acercamiento suficientemente detallado sobre los procesos que componen la función aportaremos un esquema que tratará de conectarlos y establecerlos en la orientación que marcan los Sistema de Calidad, incluso con el horizonte de una posible certificación. De este modo, no sólo determinaremos los procesos y las prácticas de trabajo que configuran la función; nos permitirá, así mismo, situar a la RSE Interna en el lugar que consideramos deberá ocupar en el conjunto de procesos que permitirán articular y dar forma a la función.

Consideramos que una Estrategia de Recursos Humanos, en el marco de una Modelo de Gestión de la Calidad Total, deberá contar con su correspondiente Manual de Gestión de la unidad. Dicho posible documento especificaría los procesos y las prácticas de recursos humanos y, al menos, debería contar con:

- **Tres macroprocesos:** Técnico, Humano e Innovación.
- **Seis procesos básicos:** orientación general, gestión y tratamiento de la información, incorporación e integración, desarrollo profesional, compensación e innovación.
- **Dieciocho procedimientos** que especificaremos más adelante.

Con detalle, cada uno de los tres macroprocesos comprendería:

- **El Macroproceso técnico** se puede considerar similar o incluso igual para cualquier tipo de empresa, dado que es general y no se ve influido por el tipo de negocio, comprendiendo dos procesos básicos, que son, la orientación general y la gestión y tratamiento de la información. En concreto, los procedimientos para ambos procesos serían:

✓ **Orientación general:**

- Establecimiento de la Política de Recursos Humanos
- Gestión del cambio organizativo
- Gestión de la cultura de empresa

✓ **Gestión y tratamiento de la información:**

- Modelo de Gestión del personal.
- Gestión de la Comunicación Interna
- Gestión de la Formación

- **El Macroproceso Humano** afectaría a las relaciones que se han de establecer con el conjunto del personal y que exige algo más que el mero manejo de las herramientas e instrumentos técnicos que el responsable de la función y su equipo posean para realizar su trabajo. Los procesos básicos de este macroproceso serían:

- ✓ Incorporación e Integración:

- Captación y Selección de profesionales
- Acogida de los incorporados
- Seguimiento de los nuevos insertados y del resto de profesionales de la organización

- ✓ Desarrollo profesional:

- Desarrollo profesional del capital humano
- Balance profesional
- Gestión del talento organizativo

- ✓ Compensación:

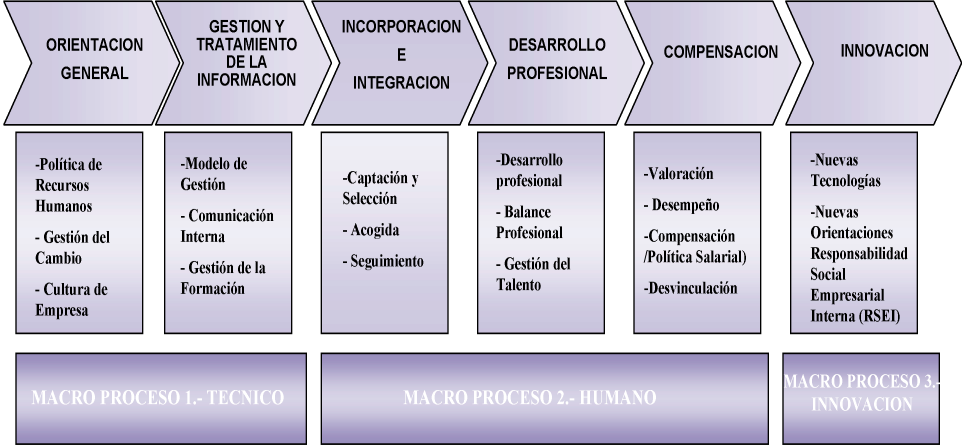
- Valoración profesional
- Desempeño laboral
- Política Salarial y Retributiva
- Gestión de la desvinculación organizativa

- **El tercero y último de los Macroprocesos** corresponde, en este caso, a un único proceso y que tiene dos procedimientos en su seno. Además de ser un enfoque de asimilación de las novedades considerado de una manera sustancial y exenta como tal, supone la realimentación y actualización constante para la propia función el hecho de estar al tanto de lo nuevo que aparece en el mercado de las soluciones para la gestión de personas. Los procedimientos concretos se establecerían en torno a:

- Nuevas tecnologías y uso de herramientas más novedosas tales como el e-learning o los sistemas de gestión integrada como los ya citados ERP como meros ejemplos.
- Nuevas orientaciones sobre la función. Y será en este apartado donde localizaremos la "nueva frontera" de los Recursos Humanos que vamos a concretar en la RSE Interna.

La imagen que reproducimos a continuación supone un esquema esperamos que lo suficientemente gráfico y aclarador de lo expuesto con anterioridad.

**Concepción por procesos de la función Recursos Humanos**



En consecuencia, la Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSE Interna) supone una nueva orientación aplicable a la gestión de las personas en las organizaciones y las empresas que puede impregnar a prácticamente todos los procesos y procedimientos de gestión de la actividad misma.

Como anotamos con anterioridad y tomando como referencia la parte del Libro Verde dedicada a la RSE Interna, el campo de trabajo establecido por este documento suponía considerar que las prácticas responsables en lo social interior afectaban a cuatros áreas de actividad:

- La Gestión de los Recursos Humanos, la cual ya hemos tratado anteriormente planteando los procesos y procedimientos propios de la función pero que volveremos a revisar a la luz de la orientación que supone la RSE Interna.
- La Salud y la seguridad en el lugar de trabajo, la cual afecta a varios de dichos procesos y procedimientos pero a la que dedicaremos una atención especial en el modelo propuesto por la RSE Interna.
- La Adaptación al cambio, que situaremos en el ámbito estratégico, específicamente en la denominada orientación general, dado que es un reto no sólo complejo; aunque ello sólo fuese por su procedencia exterior, sino que, además, exige una reacción de conjunto por parte de toda la empresa. Y es ahí

donde la el departamento de Recursos Humanos puede tomar la bandera de su orientación y estar absolutamente involucrada en su resolución. Por supuesto, la RSE Interna también puede colaborar como forma de actuación de manera directa.

- La Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales que, aunque como tal no la hayamos hecho aparecer hasta ahora, supondrá un ámbito exento que se tratará desde la orientación de la RSE Interna.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que la RSE Interna es una nueva visión de la función de gestión del personal que impregna al conjunto de la misma y que incorpora la sensibilización sobre las cuestiones sociales que encauza la propia Responsabilidad Social Empresarial como filosofía de orientación empresarial. No sustituye al modelo de gestión que hemos denominado Política de Recursos Humanos, la cual plantea, como hemos visto, una actuación vertical, en clave de procesos, sobre seis grandes áreas de actuación. Consideraremos así que la RSE Interna tiene una vocación transversal a los seis procesos que hemos detectado, mantiene por tanto una posición horizontal, incorporando con ello en cada uno de los ámbitos verticales la sensibilidad sobre lo social de modo lineal. Y ello se debe a que la gestión de recursos humanos no se puede mantener exenta en su obligación de respetar cuestiones tan trascendentales como son los derechos humanos, la legitimidad de la negociación colectiva, el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres, la eliminación de la discriminación de distintos órdenes, la salud y la seguridad en la trabajo, la relación con las fuerzas locales o el respeto al entorno natural y a la ecología interna de la organización. Y la unidad organizativa encargada de la gestión de todo lo anterior no es otra que el departamento de Recursos Humanos.

En línea con los objetivos fundamentales de esta guía, es decir, que sea sencilla, pedagogía y práctica, plantearemos un escalado en la aplicación horizontal y transversal de la RSE Interna a la Política de Recursos Humanos y, en concreto, a los procesos y procedimientos que la componen. Por ello, serán cuatro las dimensiones en las que puede actuar de manera específica y con procedimientos concretos con la mentalidad expresada desde la RSE Interna y estas son:

- Las Responsabilidades de la Organización, las cuales afectan a la incorporación de la sensibilidad sobre las cuestiones sociales y del cuidado de su aplicación interna a los aspectos sustanciales y estratégicos de una empresa, llegando incluso a favorecer una cultura de empresa orientada a lo social.
- La Responsabilidad sobre las Personas, es decir, yendo más allá de las tradicionales intervenciones sobre el clima laboral y personal, la RSE Interna plan-

tea otras visiones así como una nueva orientación sobre lo concerniente al desarrollo profesional y humano de los integrantes de las empresas.

- La Responsabilidad sobre las relaciones, lo que está vinculado a esta vocación de servicio al cliente interno que la RSE Interna demanda a los gestores de recursos humanos. Todo lo que se plantee en este apartado tendrá un marchamo de proactividad para la función de personal, no sólo entendida en su vertiente de solución sino también de detección y prevención.
- La Responsabilidad sobre el ambiente, que recogido en el Libro Verde de la Comisión Europea aunque con una clara orientación externa, ha permitido que la evolución de la RSE Interna comience a introducirse en ámbitos como la ecología interna o la aplicación de medidas de mejora social medioambiental que incluso pueden tener un traslado al conjunto de la sociedad. Es otra consecuencia más de asumir la sensibilidad que la RSE Interna exige a la función de recursos humanos.

En las siguientes páginas describiremos los elementos propios de cada una de las cuatro dimensiones que componen una visión de la RSE Interna como la que proponemos y que nos permitirán establecer, en la parte final de la guía, un modelo de implantación para la empresa.

## **4.2.- Elementos que componen la RSE Interna**

Por tanto y en línea con lo planteado, comenzamos con la descripción y el análisis detallado de cada una de las cuatro dimensiones que hemos determinado.

### **4.2.1.- Responsabilidades de la ORGANIZACIÓN**

Esta orientación supone la incorporación de los planteamientos de la RSE en general a las cuestiones internas al objeto de reforzar la implantación de la sensibilidad propia de la RSE Interna. Como tal, ha de tener en cuenta los aspectos de orden conceptual propios de la RSE así como los procesos, procedimientos, herramientas e instrumentos que ya existen dentro del área de gestión de los recursos humanos. Por ello las albergaremos preferentemente en la denominada como Orientación General dentro del mapa de procesos establecido anteriormente.

Tal y como plantearemos más adelante, las orientaciones de tipo estratégico determinadas por la dirección y, a poder ser, recogidas en algún tipo de soporte

documental tal como el Plan Estratégico, han de contemplar la dimensión interna de la RSE así como sus implicaciones para la política de Recursos Humanos. Aparecería como algo que completaría el proceso denominado en el esquema propuesto "Política de Recursos Humanos", la cual deberá considerar las orientaciones y facetas que en materia de RSE Interna se han de llevar a cabo, así como favorecerá la asimilación de lo social a la cultura de empresa propia. Por ello, resulta necesario recopilar las actuaciones ya realizadas por la empresa en dicha línea así como tener en cuenta al menos las tres áreas de trabajo que proponemos a continuación como especificidades de la aportación que la RSE Interna propone a la política de recursos humanos de la empresa:

**4.2.1.a.- La gestión del cambio organizativo.** Contemplado en el Libro Verde como una característica específica del ámbito interno de la RSE, hace referencia al conjunto de actuaciones que, debido a procesos de cambio, reestructuración o transformación pueden darse en algún momento en la organización y que también pueden ser contemplados en los denominados como Planes de Contingencia. Al objeto de paliar las consecuencias que tanto para el entorno más cercano como para el conjunto de los trabajadores suelen tener los procesos de cambio, han de arbitrarse un conjunto de medidas de las que hacemos aquí una recopilación:

- ✓ La primera de las responsabilidades organizativas correspondientes a los procesos de transformación es el diseño de procedimientos pactados y negociados de salida de las empresas, comunicados con anterioridad, recogidos en un procedimiento de desvinculación elaborado al efecto. El despido está absolutamente regulado en las empresas pero lo que no suele estar bien planteado es la desvinculación de la misma como algo que compete activamente a la empresa misma y no sólo puede ser planteado con una resignada aceptación de la situación por parte del afectado, sino que también la empresa debe comandar el proceso de salida. Otra herramienta conveniente en los procesos de salida a tener en cuenta y que afecta esta ya más al trabajador pero que debe ser a su vez manejada por parte de la empresa es la denominada "entrevista de salida"; un momento más de contraste de pareceres e información entre el profesional en trance de marcha y la propia compañía. Esos mecanismos, la existencia de un proceso establecido de desvinculación y la ejecución de una entrevista de salida, son instrumentos empresariales de fomento de la RSE Interna en el ámbito de la marcha, forzada o elegida, de las organizaciones. Considerar que un abandono de la empresa no va a afectar de alguna manera a la organización resulta un planteamiento no sólo inocente sino también poco profesional.

- ✓ Otras de las alternativas constructivas que permiten abordar procesos de reestructuración y cambio empresarial en clave de gestión responsable de las personas son las siguientes:
  - Planteamientos desde soluciones de origen empresarial, que afectan a la creación de nuevas entidades empresariales bien producidas por la eliminación de puestos de trabajo por situaciones sobrevenidas o bien como maneras de afrontar la necesidad de continuar una actividad. Los modos más utilizados más habituales son los siguientes:
    - Las derivadas de las compras mediante el apalancamiento financiero tales como el Leveraged Buy Out (**LBO**), es decir, la financiación de la compra a través del empleo de deuda. Cuando se lanza este tipo de operaciones, las fórmulas de gestión de la adquisición y que afectan a los profesionales salientes son el Management Buy Out (**MBO**), cuando son los propios directivos los que compran la empresa y el Leveraged Employee Buy Out (**LEBO**), cuando los adquirentes son los mismos empleados. Otras formas habituales de continuar actividades empresariales fuera de la organización matriz son el denominado como Spin Off, la manera más habitual de que un grupo de profesionales expertos abandone una organización mediante la puesta en marcha de una empresa que será subcontratada por la inicial; el fomento de actividades para emprendedores apoyándose desde la empresa de partida dichas actividades mediante programas industriales y de negocio; finalmente los procesos de reindustrialización y modernización de zonas de pérdida de capacidad productiva que, con la ayuda del Estado, los organismos autónomos y regionales o las comunidades locales, hacen frente a procesos de reindustrialización mediante el cambio de actividad o el incentivo de ocupaciones o negocios locales no desarrollados con anterioridad.
  - Las actividades y procesos subcontratables, los cuales suponen operaciones en las que una empresa, la contratista o principal, encarga a otra, la subcontratada o auxiliar, la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, en función de indicadores preestablecidos y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final. Los acuerdos más utilizados son el outsourcing, término anglosajón que se refiere a la subcontratación propiamente dicha y la cesión temporal de equipos profesionales, solución actualmente muy en boga y que hace que los profesionales y trabajadores cedidos temporalmente sigan manteniendo una vínculo con la empresa madre.

- La Gestión del empleo, que se enfoca al desarrollo de medidas para facilitar la recolocación en el mercado interno o externo de los afectados directamente por procesos de reestructuración, transformación o cambio. Ello exige un profundo conocimiento del mercado laboral en general así como la detección de oportunidades de reubicación profesional. Las medidas más utilizadas son las siguientes:
  - La reorganización pactada del tiempo de trabajo así como la modificación negociada de las condiciones de empleo.
  - El Outplacement u oferta de recolocación interna o externa muy ofertada a cuadros, mandos y directivos. Suele contratarse una empresa externa para llevarlo a cabo para evitar el máximo de ingerencia posible.
  - Las denominadas antenas de empleo, que, mediante el uso de la herramienta del Balance Profesional, tratan de adecuar los perfiles profesionales en trance de reestructuración a las nuevas oportunidades laborales que se puedan presentar.
  - Otras fórmulas posibles, siempre presididas y sustentadas en el pacto y el diálogo social entre empresa, sindicatos y trabajadores, son las excedencias temporales, los permisos retribuidos, las bajas temporales o incentivadas, las estancias pactadas fuera de la organización en misiones especiales, etc.
  - Una situación que cada vez comienza a tener más importancia es la que deriva de la recolocación de los inmigrantes parados provenientes de sectores económicos en crisis, tal es el caso de la construcción en España. Para ello se pueden arbitrar mecanismos como la repatriación incentivada, la repatriación con garantía de colocación o la recolocación en otros sectores con la ayuda de una redefinición del perfil profesional y la formación necesaria correspondiente.
- El fomento de la participación de los trabajadores en la empresa. Este es un campo exento dentro del ámbito de las cuestiones que afectan a la Gestión del Cambio y que también toca de lleno en los procesos de Desarrollo Profesional y de Compensación. Simplemente lo citamos y comentamos casi como simple detalle dado que suele tener una vertiente económica que se deberá tener en cuenta en el momento de abandono de la organización por parte del trabajador.



### "BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Michelin.

**Actividad:** Producción de componente de caucho para automóviles, en especial neumáticos.

Fundada en 1889, en Aranda de Duero desde 1970.

**Número de asalariados en 2006:** 9.000 personas en España.

**Situación:** La empresa tiene que realizar la reestructuración de su centro de Aranda de Duero (Burgos) en el año 2007 especializado en cubiertas de ruedas para turistas.

**Descripción:** Michelin alcanza un acuerdo con la representación legal y legítima de los trabajadores, la cual no sólo recogía medidas tradicionales tales como los traslados, prejubilaciones y pago de las consiguientes indemnizaciones. Además de ello diseña y pone en marcha un plan de reactivación económica para la zona consciente del impacto que suponían los cambios derivados de la reestructuración de su centro productivo. Además de esto, crea una Fundación denominada Michelin Desarrollo para llevar a cabo un plan de reducción del impacto en clave de gestión del cambio.

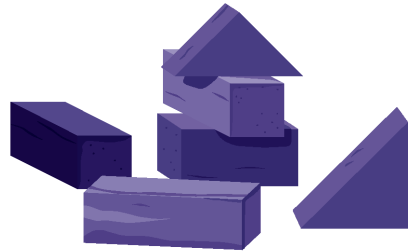
Este se basaba en dos ejes, uno generado desde dentro de la empresa realizando un apoyo técnico y financiero para la creación y expansión de las empresas locales, el cual obtuvo como resultado la generación de 100 nuevos puestos de trabajo; desde el punto de vista externo, la empresa se dedicó a captar proyectos e iniciativas para el pueblo logrando como resultado la atracción de 6 nuevos proyectos y la creación de 630 nuevos puestos de trabajo. El proyecto de reactivación económica sigue su curso y se espera culminar en el año 2010.

4.2.1.b.- **El derecho al buen gobierno corporativo.** Debido a, entre otras cuestiones, los desmanes producidos a finales del siglo pasado por parte de grandes empresas y corporaciones en sus sistemas de gestión que trajeron como consecuencia cuantiosas pérdidas no sólo económicas sino también en confianza en las organizaciones lucrativas, ha ido cobrando una gran importancia la vigilancia sobre la gobernabilidad empresarial.

## LEGISLACIÓN ESPAÑOLA FUNDAMENTAL SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Código de Buen Gobierno Corporativo denominado Olivencia (1998)
- Informe Aldama sobre Buen Gobierno Corporativo (2002)
- Ley de Transparencia Financiera (2003)
- Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo CNMV (2004)
- Orden ECO/3722 España 2004.
- Código unificado de Gobierno Corporativo (2006)

También hemos de considerar que la denominada autorregulación que se trató de fomentar entre las empresas sobre sus prácticas de gobierno, no tuvo el efecto esperado. Por ello, para recuperar la credibilidad que las empresas habían dañado de manera notable, tanto el propio sistema estatal de vigilancia como las mismas empresas han empezado una campaña de limpieza que ha tenido su traslado no sólo al ámbito de la voluntariedad sino también a la faceta legislativa. De este modo, las instituciones de titularidad estatal que velan por la aplicación correcta de las reglas de juego del mercado han tenido que esforzarse por crear un marco legislativo de control sobre el hacer directivo en las empresas. Y además de promulgar leyes determinadas (Ver cuadro correspondiente), han fomentado el control interno en las organizaciones a través de instar a las organizaciones y las empresas la implantación de dos herramientas que garanticen la transparencia y el buen hacer profesional de los directivos de las mismas. Estas dos herramientas concretas son:



- ✓ En primer lugar, los Comités de Ética, es decir, grupos multidisciplinares de personas que, tratando de garantizar una gestión transparente, velan por el correcto cumplimiento de los imperativos éticos aplicables al desarrollo del negocio. Para poder configurarse como tal, han de tener para su constitución tres características fundamentales y estas son el marcado carácter independiente, estar constituidos de manera plural y no orientada y permitir la libre expresión y el ejercicio de la libertad personal en beneficio de los accionistas y los trabajadores. Las funciones de un Comité de Ética son:

- Servir de foro de reflexión al objeto de:
  - Identificar cuestiones éticas de relevancia que son importantes para el desarrollo normal de la empresa y para sus trabajadores.
  - Anticipar, plantear y recomendar formas de actuar, normas y líneas de acción frente a cuestiones de orden ético para la empresa.
  - Formular y definir códigos éticos y de conducta aplicables a la organización, en especial, a los directivos debido a la capacidad de maniobra que estos poseen.
  - Plantear las acciones de consolidación que permitan impregnar a la organización con los criterios éticos establecidos por el Comité y expresados en el Código Ético correspondiente.
- Realizar un adecuado seguimiento y control de los compromisos éticos adquiridos a través del Código Ético elaborado al efecto, siendo necesario el diseño de una Auditoria Ética que garantice la toma de decisiones imparciales así como constatar la puesta en práctica de lo acordado en el mencionado Comité Ético.
- Intervenir, si fuese preciso, para clarificar y resolver conflictos de valores, mediar en situaciones de conflicto y favorecer todas aquellas iniciativas que fomenten el interés y puesta en práctica de cuestiones que se refieren a la aplicación de la ética en la empresa.
  - Ya nombrado con anterioridad, el **Código Ético** o los **Códigos de Conducta** son la garantía escrita y el referente necesario para delimitar las responsabilidades directivas en una organización. Suponen un repertorio de reglas y normas de obligado cumplimiento que van más allá de la estricta aplicación de la legislación vigente sobre el trabajo directivo y de gestión. Los Códigos Éticos y los de Conducta permiten así un mecanismo de control que se introduce al efecto de garantizar a propietarios, trabajadores y accionistas que las decisiones empresariales se toman en función de orientaciones preestablecidas y con criterios de marcado carácter legal. Y lo que quizás sea más importante, establecen así mismo los límites del actuar y las correspondientes sanciones en caso de conculcar las normas y reglas expresadas de manera explícita.

Pero todas las medidas que se puedan apuntar y que tengan incluso un correlato legislativo no producen el benéfico efecto de la transparencia si en los equipos directivos no se establecen las debidas actitudes de honestidad y claridad. No se debe

entonces depender exclusivamente de medidas, bien internas o bien externas, basadas en la mera coacción. El Buen Gobierno corporativo ha de estar fundamentado en la concepción de que las empresas y sus empleados tienen derecho a una adecuada dirección, en definitiva, a estar y considerarse bien gobernados. Y esto ocurre porque si una empresa no se encuentra bien dirigida y si, además, los resultados que se alcanzan no son los exigidos, llegando incluso a las pérdidas, alguien tiene que hacerse responsable; y no pueden ser otros que quienes ejercen la labor de gestión y dirección siendo, en muchas ocasiones, remunerados y muy sustanciosamente por ello. Para lograrlo, se precisa un tipo de directivo, de gestor, no sólo profesional sino también responsable y que mantenga altos criterios éticos en el ejercicio de su desempeño profesional, una aportación por su parte de un cierto "capital moral". De este modo, el "capital moral" implica fidelidad y lealtad a los compromisos adquiridos así como el esfuerzo continuado por llevar una vida profesional e incluso privada libre de escándalos que afecten al negocio y la actividad empresarial. Para la correcta ejecución de su profesión, el perfil de un directivo debe verse completado con valores como el respeto a la libertad y a la justicia, el ejercicio de la solidaridad y los comportamientos de fundamento moral y el ejercicio de la honestidad. Son sus responsabilidades, al menos las que exige un planteamiento de Responsabilidad Social Empresarial Interna aplicadas al oficio de dirigir y administrar empresas.

## "BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Indra.

**Actividad:** Generación de soluciones y servicios a través del desarrollo de la tecnología y la innovación.

Fundada en 1921 es la multinacional nº 1 de tecnología en España.

**Número de asalariados en 2006:** 23.000 personas.

**Situación:** La empresa Indra mantiene un alto nivel de compromiso ético en sus actuaciones tanto internas como externas.

**Descripción:** Para el logro de una sana convivencia interna y externa así como una gestión responsable por parte de sus directivos y mandos, el año 2007 se han tomado las siguientes iniciativas:

- Para fomentar los valores de corporativos, se establecieron unas normas de obligado cumplimiento que definen las expectativas de la compañía con respecto a la conducta de sus empleados. Estas normas forman parte del Código de Conducta Profesional de la compañía.
- El fomento de la transparencia como uno de los valores más propios se encuentra constatado de manera explícita en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa asumido por la compañía.
- Además de las obligaciones de comunicación e información legales, la empresa pone voluntariamente a disposición de accionista, inversores y público en general información complementaria.
- Se eleva al nivel del Consejo de Administración la concepción sobre la Responsabilidad Social Empresarial asignando el seguimiento en el cumplimiento de lo establecido a una consejera independiente.
- Se desarrolla el sistema de gestión de responsabilidad para futura rendición de cuentas con verificación externa según el modelo AA 1000.
- La empresa entra a cotizar en los índices bursátiles selectivos de sostenibilidad DJSI y DJISISTOXX
- Recibe el premio "Mejor Multinacional Española" por la claridad y exposición adecuada de toda la información financiera y de gestión.

4.2.1.c.- **Las relaciones laborales basadas en el diálogo social.** Existe la fundada convicción de que sin relaciones laborales no hay políticas de recursos humanos realistas y practicables. Y para que un planteamiento de implantación coordinada sobre la gestión de las personas sea efectivo, las relaciones laborales deben contemplar dos premisas: estar fundadas en el respeto y en el diálogo social y sostenerse en relaciones de calidad y de entendimiento entre las distintas fuerzas sociales de una empresa, la dirección o la propiedad y los trabajadores representados por los sindicatos correspondientes.

En consecuencia, para que dichas dos premisas básicas se den y permitan una confluencia de intereses que redunde en un beneficio común para empresas y trabajadores, debe contarse sin duda con sus representantes legítimos, los sindicatos. Resulta por ello imprescindible no sólo considerarlos parte activa de la gestión de los recursos humanos sino también actores principales, protagonistas al fin y al cabo, en el diseño e intervención sobre los procesos concretos de gestión. Cuatro son los grandes intereses que los sindicatos como estructuras de defensa de clase modernas y actuales asumen como fundamentos de su actuar: la promoción y defensa de los derechos básicos de los ciudadanos y de los trabajadores, la asunción del fomento de la cantidad y calidad en el empleo, la participación activa en los procesos de gestión de cambio y reestructuración organizativa y, por último, el control de las actividades de subcontratación así como la participación en la gestión de procesos internos tales como la formación o la promoción profesionales.

Para el logro de todos estos retos, las fuerzas sindicales cuentan con herramientas propias tales como la negociación colectiva, el uso de la información debida y obligada para la realización de su actividad, el control de las condiciones de trabajo así como de sus implicaciones personales, familiares y sociales, la defensa jurídica y la coparticipación en determinados ámbitos de gestión con la propiedad o los gestores y responsables de la empresa.

En el ámbito concreto de la relación entre los sindicatos y la RSE, específicamente la interna, ya se pronunció en junio del año 2004 la Confederación Europea de Sindicatos, estableciendo que era campo de trabajo común con dicha orientación áreas tales como:

- El respeto debido a las relaciones industriales.
- La promoción de estructuras de participación sólidas que utilicen los procedimientos de información y consulta existentes, en concreto los Comités de Empresa.

- El desarrollo de las cualificaciones profesionales así como la utilización como instrumento para ello del acceso a la formación continua.
- El respeto a las normas de salud y de seguridad en el trabajo, adoptándose para ello actuaciones coordinadas en materia de prevención de riesgos laborales. A este apartado le dedicaremos un mayor espacio poco más adelante.
- El fomento de la calidad en el empleo así como la defensa de colectivos vulnerables o especiales así como la promoción de la igualdad de género.
- La anticipación y colaboración en los procesos de cambio y reestructuración empresarial velando para ello no sólo por los intereses de los trabajadores sino también por la continuidad de la empresa.
- En definitiva, la promoción, defensa y desarrollo de los derechos fundamentales, sociales y laborales de los trabajadores.

Para el logro todas estas mejoras, los sindicatos consideran que la RSE, en concreto la Interna, puede permitir, yendo más allá de la mera legalidad, mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Por ello, las fuerzas sindicales apoyan la aplicación de políticas y programas de RSE Interna en el seno de las empresas. Pero también reclaman una intervención pública para el fomento y ordenación de la misma, exigiendo que no sea una vía de sustitución de la obligada intervención pública y de la aplicación de la legalidad en todo lo que suponga merma de derechos o mejora de las condiciones laborales.

Como efecto del proceso de vigilancia ante las actitudes lesivas que las empresas pueden provocar sobre el tejido laboral, los sindicatos reclaman a la RSE Interna que no derive hacia la filantropía o hacia aquellas acciones que se podrían englobar en el denominado "marketing social". Por otra parte, exigen que las políticas de RSE, en concreto también las internas, sean objeto de negociación colectiva y se hallen insertas siempre en los parámetros del denominado diálogo social. Para ello reclaman tanto a las empresas como al conjunto de las administraciones que avancen no sólo en la difusión de la RSE sino también en su efectiva implantación, solicitando que se creen los órganos de control debidos; tal es el caso del Consejo de la Responsabilidad Social de las Empresas planteado en España a través de un Real Decreto Ley de febrero de 2008 aunque todavía no constituido a fecha de mediados de dicho año.

Pero la realidad es que los sindicatos suelen estar excluidos de las políticas de RSE, en especial de las internas y en el mejor de los casos son informados después de haberse puesto en marcha las actuaciones contempladas. Por ello los sindicatos mantienen una actitud de constante vigilancia no exenta de planteamientos de colaboración, considerando por ello que la RSE supone para los representantes legítimos de

los trabajadores una iniciativa no libre de riesgos y con posibles derivadas sobre la calidad del empleo que exigirían un tratamiento especial. Así mismo estiman que todavía supone un movimiento incipiente y poco organizado en España y que debería figurar en el marco de la negociación colectiva y el diálogo social, en línea con el modelo social europeo.

Como conclusión podemos apuntar que los sindicatos no sólo no se mantienen ajenos a los posibles logros que se puedan obtener desde la RSE Interna sino que son activos intervinientes en la aplicación de la misma en las empresas. De este modo, encuentran que deberán estar presentes sus premisas en áreas de la política laboral tales como el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales sobre empleo, el fomento de la calidad del mismo, la conveniente gestión de los procesos de subcontratación, el fomento de la igualdad de oportunidades, la gestión y ejecución de la formación para el logro de una mejora de la empleabilidad o el incremento de la participación en la gestión y los resultados de las empresas entre otros.

Capítulo aparte en el ámbito de las relaciones laborales lo suponen la Seguridad y la Salud laboral así como la Prevención de Riesgos en el Trabajo. Ambas dos dimensiones resultan para los sindicatos absolutamente nucleares, dado que su implantación permite garantizar la integridad física de los trabajadores o, al menos, reducir, controlar y hacer menor el riesgo de accidente, enfermedad o defunción en el trabajo.

La siniestrabilidad laboral supone un verdadero reto ineludible para las empresas y en esa erradicación están muy empeñados los sindicatos, siendo, en ocasiones, una de las grandes olvidadas en la gestión de recursos humanos. Para una empresa socialmente responsable informar de la evolución de la seguridad y la salud en el trabajo de sus empleados es algo inevitable. Más allá de la mera información están, así mismo, las actuaciones en materia de:

- Evaluación de los riesgos laborales y psicosociales.
- Realización de campañas de prevención de los riesgos, así como la información y la formación sobre los mismos.
- Programas de prevención de riesgos diseñados en colaboración con entidades públicas y privadas.
- Promoción más allá de la mera legalidad de una cultura de exigencia en materia de seguridad y salud laborales (no podemos olvidar el marco reglamentario nacional de la prevención de riesgos en el trabajo expresado en la Ley 31/1995 de Prevención de riesgos laborales y el Real





Decreto 39/1997 que contempla el Reglamento de los Servicios de Prevención, además de otros referentes legislativos de menor rango).

El decrecimiento e, incluso, la eliminación de la siniestralidad laboral es parte también de la orientación propuesta por la RSE Interna y por ello ha de prestársele la debida y máxima atención. Por tanto, deberá figurar en las memorias anuales así como ser cuantificada su situación, estimado el ahorro que supone la ausencia de accidentes así como el resultado de la implantación empresarial de los conocidos como Planes de seguridad e higiene en el trabajo, considerándolos como una parte más de las imprescindibles inversiones para mantener la continuidad de la empresa.

### **10 recomendaciones para integrar Seguridad y Salud en el trabajo con la Responsabilidad Social Empresarial.**

- 1.- Construir a partir de las actividades existentes.
- 2.- Aprender de la experiencia ajena.
- 3.- Definir objetivos estratégicos.
- 4.- Identificar e implicar a los interlocutores relevantes.
- 5.- Equilibrar los factores "personas, planeta y beneficio".
- 6.- Equilibrar las dimensiones externa e interna de la Responsabilidad Social Empresarial.
- 7.- Puesta en práctica: atenerse a lo dicho.
- 8.- Innovar.
- 9.- Aprendizaje y desarrollo organizativo.
- 10.- Informar

Fuente: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Pero no debemos olvidar que las actividades que ha de afrontar la empresa en cuanto a la prevención de los riesgos laborales tienen su origen en la consideración y respeto debidos a los derechos fundamentales de los trabajadores entendidos como personas y ciudadanos, siendo debidamente considerados como un componente fundamental del proceso productivo así como parte también del resultado, implican-

do su reducción y eliminación un factor decisivo de la competitividad así como un aspecto del logro de una mayor excelencia empresarial. Sin ello resulta de todo punto imposible considerar a una empresa socialmente responsable.

### **"BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Caixa Tarragona.**

**Actividad:** Financiera en concreto en el sector de Cajas de Ahorros.

Fundada en 1949.

**Número de asalariados en 2006:** 1.422 personas.

**Situación:** Caixa Tarragona mantiene una política de relación con los sindicatos de gran colaboración así como una consciente lucha contra los riesgos laborales.

**Descripción:** Como actividades concretas en el ámbito de las relaciones laborales cuenta con:

- Una política de diálogo permanente y concertación social con los sindicatos.
- Ha creado un Comité de Prevención de Riesgos Laborales, constituido de forma paritaria por representantes de la entidad y sus empleados (dos por sindicato) que se reúne cuatro veces al año de forma ordinaria y a requerimiento de cualquiera de las partes de manera extraordinaria.
- En el año 2006 se incorporan 79 personas a la plantilla. De estas incorporaciones, el 68% son mujeres, las cuales representan el 44% del total de la plantilla. Las mujeres también representan más del 30% de los empleados con funciones directivas.

#### **4.3.- Ideas clave.**

Las ideas claves expresadas en este apartado son las siguientes:

- El departamento de Recursos Humanos de las empresas es el encargado de la gestión de las personas en las organizaciones.
- Y por ello, donde se puede albergar la RSE Interna es en el seno de dicha función siendo el responsable de Recursos Humanos el encargado de incorporarla a la Política de personal.
- La moderna concepción sobre la gestión de las personas en las empresas exige la incorporación de planteamientos de gestión de la calidad tales

como el diseño por procesos y el establecimiento de procedimientos, herramientas e instrumentos de aplicación.

- Se considera que el enfoque aportado por la RSE Interna debe impregnar la política de recursos humanos de modo transversal.
- Para una aplicación concreta la RSE Interna a los procesos y procedimientos propios de una política de recursos humanos se han tenido en cuenta cuatro dimensiones, y estas son, la organización, las personas, las relaciones y el ambiente.
- En concreto, los procedimientos posibles que son aplicables a la dimensión denominada "organización" y que se podrían insertar en el proceso denominado "orientación general" son tres: la gestión del cambio organizativo, el derecho que asiste a los trabajadores a una correcta gestión del gobierno empresarial y el establecimiento de unas adecuadas relaciones laborales basadas en el diálogo social y la concertación.

#### 4.4.- Glosario de términos importantes.

- **CÓDIGO ÉTICO / CÓDIGO DE CONDUCTA:** documento escrito compuesto por el conjunto de reglas y normas de obligado cumplimiento más allá de la mera aplicación de la legislación vigente y que afecta al trabajo de los directivos y de los gestores de una empresa.
- **COMITÉ DE ÉTICA:** grupo interdisciplinar de personas que velan por el correcto cumplimiento de los imperativos éticos aplicables al desarrollo adecuado del negocio.
- **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** establecimiento general del modo de abordar la dirección de las personas en las organizaciones por parte de la unidad de recursos humanos, donde se establecen tanto los procesos y los procedimientos operativos como las herramientas e instrumentos para su puesta en funcionamiento.
- **GOBIERNO CORPORATIVO:** principios rectores y normas de actuación formalizadas públicamente que establecen el modo de hacer negocios en las empresas así como la manera de relacionarse con los denominados grupos de interés.
- **POLÍTICA DE EMPRESA:** respuestas concretas o guía para pensar y decidir respecto a las situaciones producidas por los problemas empresariales, de forma que permita obtener la solución prevista. Cuando se aplica a una unidad o departamento de la empresa determina la orientación de dicha actividad.

- **PROCESO:** Descripción detallada de una actividad, la cual se corresponde con una posición en el flujograma general de grupos de actividades de un área empresarial concreta. Tiene principio y fin y se desglosa en procedimientos.
- **PROCEDIMIENTO:** Conjunto coherente de acciones a emprender de manera sistematizada y organizada al objeto de llevar a cabo los procesos estimados en un área coherente de actividad, con un método específico, y que posee registros específicos.
- **RELACIONES LABORALES:** Conjunto de aspectos y factores relativos al enfoque jurídico y contractual de las relaciones entre empleadores, trabajadores e instituciones reguladoras e influyentes en las mismas.

#### 4.5.- Bibliografía.

- "Las relaciones de empleo y laborales en España", **Miguélez, Faustino y Prieto, Carlos (edit.)**, Editorial Siglo XXI, Madrid, 2000.
- "Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones", **AA. VV., Editorial Pirámide**, Madrid, 2003.
- "Mejores prácticas sobre redimensionamiento empresarial", **Edita FUNDIPE**, Madrid, 2002.
- "Propuestas para la intervención sindical ante la RSE", Fundació Pau i Solidaritat de **CC. OO.**, Barcelona, 2007.
- "Prevención de riesgos laborales en España. Visión global, enfoque práctico y retos de futuro", **Esteban Bernardo, Juan Antonio**, edita AEDIPE, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2006.

### Actividad 3:

Determine el conjunto de procesos y procedimientos de Recursos Humanos detectados en su empresa.

Hay procesos establecidos como tales en la empresa para la gestión del personal

SI     NO

Tiene diseñado un Planteamiento general de intervención en el área de personal

SI     NO

Cuáles son los procesos que se aplican a los Recursos Humanos de la empresa:

- Política de Recursos Humanos**
- Procedimientos de Gestión**
- Política de Comunicación**
- Gestión de la Formación**
- Procesos de selección, incorporación e integración**
- Sistemas de desarrollo profesional**
- Política de Retribución y Compensación**
- Aplicación de novedades en el ámbito de personal**

### Actividad 4:

Detección de la existencia de procedimientos objeto de RSE Interna aplicables a procesos de interés general para la empresa

En materia de gestión del cambio organizativo.

- Existencia de procedimientos de desvinculación de la empresa.
- Hay entrevista de salida diseñada al efecto
- Plan de Contingencia para reorganizaciones y reestructuraciones de la empresa

#### En cuestiones de buen gobierno corporativo.

- Hay un Comité de Ética.
- Se está en posesión de un Código de Conducta

#### Sobre las relaciones laborales existentes.

- Existen relaciones cordiales y organizadas con los sindicatos.
- Planes de prevención de riesgos laborales
- Sistema de salud y seguridad en el empleo.

#### 4.2.2.- Responsabilidades sobre las PERSONAS.

Ya hemos constatado como el elemento protagonista, tanto en la política de recursos humanos como en lo que a la RSE Interna respecta como novedosa orientación, es el capital humano, en definitiva, las personas. Por ello, exige un tratamiento concreto así como su consideración como elemento exento para su tratamiento.

Hablamos, por tanto, del conjunto de procedimientos y actuaciones que implican a colectivos específicos dentro del conjunto del personal de las empresas. Ello se debe, fundamentalmente, a que dicho conjuntos coherente de profesionales presentan características propias, lo que provoca la necesidad de diseñar actuaciones específicas para ellos.

Además de lo expuesto y dado lo novedoso de algunas de las consecuencias que han traído consigo su aparición, tal es el caso de la escasez de profesionales de alta cualificación, la denominada coloquialmente como "batalla por el talento" o la llegada masiva al mercado laboral de la mano de obra inmigrante, se conjuga con la obligada conexión con su lado social, es decir, con las implicaciones que suponen por encima de la mera actuación laboral y empresarial. En definitiva, el tratamiento de estos colectivos se orienta más allá y conecta de manera directa con requerimientos que la sociedad misma vuelca sobre la empresa. Así como ya hemos tratado lo referente a la organización y lo hemos conectado con los procesos de una política de recursos humanos, la faceta netamente humana se puede referir a procesos de dicha política y que en este caso se concentra, de manera general en lo referente a la Incorporación e Integración y, de manera específica, en los procedimientos referentes al Desarrollo Profesional.

Compete también a otros posibles procesos y procedimientos, pero, fundamentalmente, los podemos localizar en los dos ya nombrados.

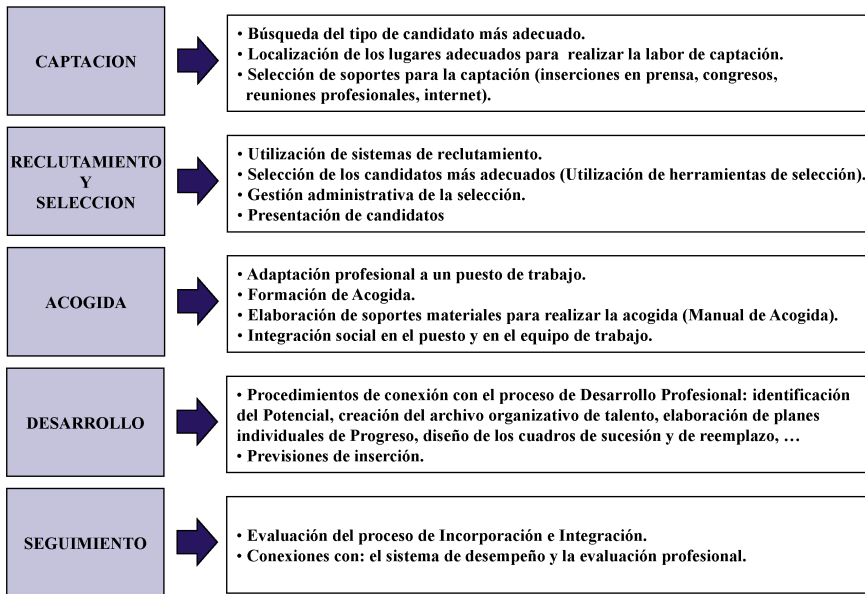
Vamos a hacer una pequeña parada en cuanto a lo que se refiere al proceso general, esto es al de Incorporación e Integración, dado que este aplica para los tres aspectos que sobre las personas pondremos de manifiesto: lo referente a la gestión del talento, en especial al que resulta necesario localizar, gestionar y retener, a las actualmente imprescindibles políticas de igualdad y de no discriminación y, por último, a todo lo que se refiere a la incorporación y a la integración de los inmigrantes.

**El Proceso de Incorporación e Integración** suele ser uno de los más implantados y desarrollados en las empresas, aunque no necesariamente tiene que estar sistematizado y organizado de manera explícita. Y ello se debe a que detectar en el mercado profesionales, del tipo que sea, captarlos, seleccionarlos e integrarlos es algo que una empresa ha de estar realizando constantemente. De este modo, el proceso se divide en cinco supprocesos concretos y que son con sus respectivos procedimientos:

- **Captación:** compuesto por la búsqueda del candidato más adecuado y por el conjunto de acciones de notoriedad necesarias para la realización de acciones de captación.
- **Reclutamiento y Selección:** que contempla tanto las acciones para la recluta y selección del personal como la realización de las pruebas necesarias para llevar a cabo la selección misma.
- **Acogida:** cuestión que se refiere a la recepción del nuevo ingreso, el diseño de la formación de acompañamiento y la aplicación de los elementos de soporte necesarios (por ejemplo, procesos de tutorización o de acompañamiento).
- **Desarrollo:** que, conectados con la propia acogida, suponen los procedimientos diseñados para realizar la conexión entre la inserción y el avance profesional en la empresa. Un elemento técnico utilizado son las denominadas previsiones de inserción.
- **Seguimiento:** actividad imprescindible que permite la detección de las situaciones acaecidas en la inserción así como el uso de herramientas de control de la misma.

En el esquema que se plantea a continuación se especifican los procedimientos mencionados así como se resumen las acciones que los nutren.

## Proceso de Incorporación e Integración. Elementos que lo componen



Lo que hemos planteado hasta ahora en lo correspondiente al proceso de Incorporación e Integración, afectaría de modo general a otras tres áreas de trabajo que pueden orientarse mediante el punto de vista que nos ofrece la RSE Interna.

**4.2.2.a.- La detección, selección y desarrollo del talento.** Aspecto absolutamente decisivo en la actualidad y que afecta al conjunto de todas las empresas lo supone su continuidad a través de las personas que las componen. Pero para que se produzca la ansiada y necesaria continuidad, son las personas, los recursos humanos de las organizaciones, las que tienen en sus manos la permanencia. Y un fenómeno reciente ha hecho su aparición en el escenario empresarial que ha venido a complicar la continuidad misma de las empresas: el progresivo envejecimiento demográfico que se instaló desde finales del siglo anterior en el mundo industrializado.

Esta circunstancia tiene su origen en tres factores concretos y que son la desproporción producida por la llamada generación del "baby boom" de los años sesenta del pasado siglo, la creciente longevidad así como el aumento de la denominada "calidad de vida" y la cada vez más reducida tasa de natalidad. Por la importancia de lo expuesto, ningún empresario deberá poder permitirse el lujo de ignorar ninguno de dichos factores así como todo ello le exigirá prestar más atención a estas tendencias y a sus repercusiones.



El fenómeno consecuente de lo anterior se denomina, técnicamente, como "longevidad irreversible" y supone un cambio sin precedentes en el panorama demográfico no sólo social sino también empresarial. En España esta situación está presentando tintes dramáticos aunque en los diez últimos años ha sido posible paliar sus consecuencias gracias al masivo éxodo inmigrante que se ha producido. En datos mucho más concretos, esto supone que en fecha del año 2005 el 18% de la población tenga más de 65 años, estimándose que podrá llegar a más del 20% en 2020 llegando a configurar el 25,4% en la siguiente década. Según datos de las Naciones Unidas, la población española se encontrará en el año 2007 en los 43 millones de personas, esperándose hace años que fuesen 41 los millones pero que gracias a la inmigración el resultado negativo haya sido menor; pero, según dicho organismo, en el año 2050 la población se habrá reducido a unos 37 millones de habitantes. Durante esta época, la esperanza de vida pasará de 79 a 84 años, el ciudadano medio tendrá unos 52 años frente a los 37 actuales y la población comprendida entre los 15 y los 59 años pasará del 64 al 47 por ciento.

A toda esta compleja situación no resulta, ni mucho menos, ajena la empresa y por ello se ha desencadenado la denominada y ya mencionada "guerra por el talento", tanto sobre el que sea necesario incorporar como en lo que respecta a la defensa del propio. Y así, se constata de manera fehaciente que la escasez de personas, sobre todo las debidamente preparadas, para el mercado laboral es un hecho rotundo. Tres factores agravarán todavía más de lo que está esta situación de precariedad de capital humano:

- La falta de adaptación que la enseñanza reglada presenta ante las necesidades de formación que precisan las empresas y que hará que sean estas las que se decidan a formar debidamente a su personal.
- La generalización del cambio en las organizaciones por parte de sus integrantes en la búsqueda de la mejor situación posible, lo cual implica una gran pérdida de lealtad. Es por ello que las empresas deberán poner en marcha planes de gestión e incentivo del compromiso.
- Una gestión mas inteligente y activa que sepa sacar rendimiento a colectivos de los que antes se prescindía, no sin excesiva ligereza; tal es el caso de aquellos que sobrepasen la cincuentena, los incluidos en la denominación de jubilados o todas aquellas personas que tengan intención de trabajar sobrepasada una edad determinada, como, por ejemplo, los 65 años.

Una sociedad que pretenda tener una economía sólida así como un tejido social debidamente entrelazado, requiere un mercado laboral que aproveche el talento íntegro de su población. Para ello deberá armonizar las necesidades del

mercado laboral, la sostenibilidad del sistema de pensiones, el reconocimiento de la aportación de todos sus miembros y el mantenimiento de los niveles de competitividad empresarial. En conexión con todo lo que expresamos en este apartado, supone, en definitiva, la muy contemporánea "gestión de la diversidad por edad".

Para lograr contener la pérdida de talento organizativo, las empresas han puesto ya en marcha los denominados Planes de retención del talento, los cuales no se aplican sólo al personal más joven y supuestamente más preparado, al menos teóricamente; se diseña también para el personal de más edad y para el que lleve cierto tiempo en la compañía. Cuatro son los objetivos que se pretenden lograr:

- Mantener un alto nivel de satisfacción laboral, conectado con las otras actividades propias de la denominada RSE Interna.
- Realizar maniobras de retención continuada y para ello resultará esencial fomentar el compromiso individual del empleado así como adelantarse a los posibles abandonos del puesto.
- Favorecer la expresión del desacuerdo y la disconformidad al objeto de atajar las salidas, sobre todo las intempestivas, que pongan en cuestión la continuidad de la empresa. Esto resulta especialmente importante en el caso del denominado "personal clave", es decir, aquel que desempeña una labor imprescindible.
- Diseñar y poner en marcha procedimientos de desvinculación de la empresa que no supongan un proceso traumático por ambas partes y, en consecuencia, pudieran favorecer la localización y el contacto con los antiguos integrantes al objeto de poder, en alguna ocasión y si fuese necesario, recuperar a profesionales que lo hayan sido de la empresa y que pudieran llegar a reincorporarse.

La puesta en marcha de un Programa de retención y gestión del talento comienza a ser una asignatura obligatoria para todas las empresas, en especial, para aquellas que consideren que debido a la situación, propia o de sector, se vayan a ver implicadas en pérdidas notables de profesionales. Ello sucede, por ejemplo, en las empresas prestadoras de servicios profesionales o a las que emplean a, entre otros, científicos, ingenieros y tecnólogos, en definitiva a profesionales con altos niveles de competencia laboral. Esta situación puede paliarse mediante el diseño de políticas de retención y mantenimiento de talento, en las cuales el tema social resulta decisivo, dado el interés que las nuevas generaciones tienen en el mismo. Y estos planteamientos sobre la gestión y la retención del talento han de tener en cuenta siempre:

- Una eficaz y certera detección del talento organizativo.

- El diseño de acciones de retención en cada uno de los procesos de recursos humanos.
- La localización del denominado personal clave y el correspondiente al alto potencial creando un "archivo de talento organizativo".
- El planteamiento de los Planes individuales de Desarrollo
- La elaboración de los cuadros de sucesión correspondientes así como de las cartas de sucesión para el personal directivo
- La gestión del personal entendida como una forma de retención de los profesionales de la organización.

Toda política de retención de talento principia por la localización del sujeto sobre el que se aplica, esto es, el personal y sus capacidades propias, es decir, con un programa de identificación de talento organizativo. La figura adjunta resume de manera sucinta los elementos que lo componen.

## Identificación de talento organizativo

### • Un Programa de Identificación del Talento PRETENDE:

- Contribuir a lograr los cambios de cultura que exige el Proyecto de Empresa.
- Responder a la necesidad de implantar y asegurar la aplicación del Plan de Desarrollo Gerencial.
- Fidelizar a un grupo destacado de profesionales necesario para la continuidad de la organización.
- Gestionar debidamente el Capital Intelectual organizativo.
- La captación de información sobre la Gestión del Conocimiento.
- La creación de la base de conocimientos del Capital Intelectual de la organización
- Incorporar la faceta social de la RSE Interna a las políticas de gestión de personas.

### • Un Programa de Identificación del Talento OBTIENE:

- Credibilidad lograda entre los profesionales por parte del equipo organizativo que pilota el Proyecto de Empresa.
- Rigor en la planificación y cumplimiento de los proyectos incluidos en el Proyecto de Empresa.
- Mostrar una organización viva y en constante transformación.
- Tangibilizar una propuesta de mejora organizativa y de proyección dentro de la organización.
- Proteger los recursos internos y rentabilizar una inversión realizada sobre dichos recursos.
- Documentar y archivar la base de conocimientos del Capital Intelectual del grupo de alto potencial.
- Identificar los generadores de valor de la organización.
- Entusiasmar a los equipos de profesionales en proyectos de alto valor añadido organizativo.
- Mejorar el clima interno a través de planes concretos.

En definitiva, parte activa del proceso de incorporación de facetas sociales insertas en el conjunto de la actuación social como son el envejecimiento de la población, la necesidad de un personal con una alta formación o la incorporación de profesionales con mayor dotación de capital humano y relacional, también debe ser tratado a través de la perspectiva que nos ofrece sobre estos temas la RSE en general y en particular la Interna.

- BEST WORKPLACES TO WORK
- EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE (+ Familia)
- Ranking MERCADO DE PERSONAS
- SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 (SA 8000)
- PREMIOS FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD
- MEJOR PORTAL DEL EMPLEADO de CAPITAL HUMANO
- PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE de la agencia CVA
- OCCUPATIONAL HEALTH and SAFETY ASSESSMENT SERIES ( OHSAS 18001)
- Norma SGE 21 de FORÉTICA
- STANDARDS AA 1000 y AA 1001
- Norma THE INVESTORS IN PEOPLE STANDARD

PRINCIPALES PREMIOS, CERTIFICACIONES Y  
RECONOCIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS

**"BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Holcim.**

**Actividad:** Producción de cementos, áridos, hormigón y mortero.

Fundado en Alemania, Grupo Holderbank, en España desde el año 2001.

**Número de asalariados en 2006:** 1.800 personas en España.

**Situación:** Holcim es una empresa que precisa un personal altamente formado, motivado y con grandes dosis de compromiso empresarial.

**Descripción:** Para el logro de los objetivos de retención y desarrollo del talento organizativo, la empresa pone en marcha los siguientes proyectos:

- Existe un plan de formación que implica al conjunto de la empresa.
- Los empleados que demuestran una alta profesionalidad participan en el denominado "Programa Talent Pool".
- En dicho programa, periódicamente, se realizan discusiones abiertas y evaluaciones, denominadas diálogos, que son parte del proceso continuo de desarrollo profesional para los empleados.
- En dicho programa se incluye una faceta social que redundará en la aplicación de criterios de Responsabilidad Social Empresarial Interna.

4.2.2.b.- **Las políticas de igualdad y de no discriminación.** En este apartado vamos a hacer confluír tres corrientes muy actuales sobre la importancia que tienen las políticas de orden social imperantes en la sociedad en su conjunto y que mantienen una repercusión directa sobre las empresas y estas son, la igualdad de oportunidades, la eliminación de los tratos discriminatorios y la gestión de la diversidad.

Todas ellas están fundamentadas en el anhelo humano, político y social del logro de la mayor igualdad posible entre los seres humanos. Como tal, la igualdad se encuentra presente como ideal en toda cuanta sociedad que pretenda el logro de avances sostenidos y con afán integrador y participativo. Sabemos ya que la igualdad absoluta no existe o es prácticamente imposible de conseguir, dadas las condiciones de partida tan distintas que presenta cada uno de los seres humanos. De este modo, si las sociedades avanzadas están comprometidas con la eliminación de las injusticias y el fomento de las políticas de no explotación ni discriminación, las empresas no se pueden encontrar ajenas a estos requerimientos humanos y sociales.

Tratemos ahora con detalle las tres facetas donde se encuentra involucrada la eliminación tanto de la explotación como la discriminación y estas son:

✓ **La Igualdad de Oportunidades.** Contemplada en el ámbito más general de la vida pública, como lo respaldan los artículos 14 y 9.2 de la Constitución Española, en el 14 donde se explicita que "los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancias personal y social", y, así mismo, en el 9.2 se insta a que "corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integren sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social". Partiendo de estas dos importantes referencias, podemos aventurar que la igualdad de oportunidades es aquella situación de partida que toda persona tiene, independientemente de su situación de origen, posición u ocupación social, para desarrollar plenamente sus capacidades, tanto en el plano físico, como intelectual o comportamental y personal, exigiéndose por ello que el entorno así como el ambiente social no actúen como factores de discriminación.

En el caso de las empresas y por especificar dos dimensiones concretas del fomento de la igualdad de oportunidades, nos referiremos en este apartado a la que corresponde, por una parte, a la igualdad de oportunidades de acceso a las organizaciones, evitando cualquier tipo de discriminación de las

ya apuntadas y, por otra, a las posibilidades de progresión y ascenso organizativo para las mujeres, el denominado Mainstreaming de género.

- La evitación de la desigualdad en los procesos de inserción organizativa, lo que corresponde al derecho básico que asiste a toda personas de poder presentarse a desempeñar un puesto de trabajo siempre y cuando cumpla los requisitos objetivos para poder ejercer el mismo. Académicamente corresponde a la utilización del denominado "Capital de relación", es decir, la inversión que se realiza en el fomento de las relaciones informales y los contactos más allá del estricto mérito personal para acceder a puestos de trabajo, sobre todo aquellos de cierta notoriedad y responsabilidad. En palabras más claras y rotundas, hace referencia explícita a la evitación de una utilización inconveniente de las relaciones personales, los contactos familiares o las amistades para la obtención de un puesto de trabajo concreto. La inserción organizativa de personas a través meramente de contactos previos no suele ser bien recibida en las empresas, considerándose una maniobra discriminatoria y claramente abusiva. Una sociedad justa e igualitaria precisa empresas que se alejen de comportamientos basados en la preferencia personal y la utilización indebida de los contactos personales. Los mecanismos más utilizados en estos procedimientos suelen ser: las relaciones familiares, la denominada herencia cultural y académica y el uso de la posición social.
- El Mainstreaming o enfoque integrado de géneros, lo que corresponde al enfoque sobre la igualdad laboral aplicado al colectivo de mujeres. Y ello afecta tanto al momento de inserción laboral a través de la discriminación directa en el acceso a los puestos de trabajo como a, con posterioridad, al acceso a niveles de decisión y al consiguiente cobro de la remuneración correspondiente, más baja en el caso de las mujeres que en el de los hombres. El nominado con el término anglosajón de mainstreaming se refiere al intento de abordar de manera igualitaria todos aquellos procesos y todas aquellas actuaciones de carácter discriminatorio con el colectivo femenino. Dicho enfoque se centra en la lucha por la equivalencia de derechos, obligaciones y oportunidades debidos por igual a ambos géneros.

Sobre estas cuestiones existe una gran cantidad de literatura fundamentada que pone de manifiesto las sutiles fuerzas que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de trabajo así como dificultan su progreso dentro de las empresas, utilizándose gráficamente para definirlo la expresión "techo de cristal". Estos impedimentos se refieren tanto a aspectos sociales, estructurales e institucionales como aquellos específicos que operan

dentro de las empresas. Para evitar estas situaciones, se han puesto en marcha tanto iniciativas europeas como la Directiva sobre la aplicación de igualdad de trato entre hombres y mujeres en la ya lejana fecha de 1976 o la modificación de la misma de fecha 2002 o en concreto en España la puesta en marcha en el año 2007 de la denominada como Ley de Igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Una fórmula utilizada actualmente para provocar la igualdad de género en las empresas está constituida por la elaboración de los Planes de Acción Positiva o de Igualdad de género, los cuales cuentan ya con la debida cobertura legal. Los aspectos básicos del diseño y puesta en marcha de un plan de igualdad han de tener en cuenta, en primer lugar, la evaluación de la situación interna de la empresa con respecto a la situación de las mujeres o de otros colectivos objeto de discriminación sobre todo por sexo o condición, en segundo lugar la identificación de las barreras internas, en tercero, la situación de los colectivos masculino y femenino así como los momentos concretos de incorporación y progreso profesional, en cuarto lugar el conocimiento específico sobre las situaciones de acoso por razones de sexo y en quinto y último la identificación de las áreas prioritarias de actuación. A todo lo anterior hay que añadir aspectos tan cruciales como son la comunicación interna o la formación pero, ante todo, lo es el compromiso de la dirección, gestores y mandos con la erradicación de la discriminación en razón del sexo y la preferencia afectiva.

- ✓ **La eliminación de los tratos discriminatorios.** Entendemos por discriminación aquel tipo de acción que supone dar un trato de inferioridad a una persona o colectivo o grupo por motivos externos a los mismos. Por ello, la discriminación se refiere a las actuaciones diferentes, pero arbitrarias, injustas y no razonables aplicadas por situación sobrevenida, con carácter sistemático y que suele provenir de prejuicios culturales. Habitualmente, la primacía de comportamientos discriminatorios en empresa suele derivarse de una actitud soportada en una forma de dirigir de carácter impositivo. Y por ello, las organizaciones y las empresas que se encuentren en línea con el desarrollo social y con sus requerimientos de igualdad, no pueden seguir manteniendo comportamientos y actitudes de corte discriminatorio, consecuencia habitualmente de un uso indebido de la jerarquía así como de actuaciones basadas en el privilegio y favoritismo.

Por todo lo expresado anteriormente, aquellas empresas que quieran mantener una política de recursos humanos libre del uso de la discriminación y la desigualdad deberán fomentar no sólo comportamientos

fundados en el respeto y la tolerancia; han de ser conscientes de la necesidad de orientar dicha política a conseguir cambios en la gestión de las personas que logren la eliminación de los tratos desiguales y discriminatorios. Por ello, será preciso poner en marcha acciones, entre otras, tales como:

- Utilizar en las descripciones de puestos así como, en el encuadramiento profesional, criterios de tipo no discriminatorio como los que se suelen derivar de las opciones sexuales, el tipo de género, las cuestiones raciales o la posición socio-cultural.
  - Planificar las plantillas teniendo en cuenta la diversidad así como la eliminación de procedimientos y actuaciones de carácter discriminatorio.
  - Realizar la selección de personal libre de estereotipos sociales utilizando protocolos de conducta o códigos deontológicos de selección. Así mismo las pruebas que se vayan a utilizar han de contar con los debidos criterios anti discriminatorios.
  - Incorporar a la filosofía de la empresa así como a su cultura y valores la lucha contra la discriminación como un valor empresarial más.
  - Localizar aquellas situaciones sujeto de convertirse en discriminatorias para su erradicación en la empresa tales como las derivadas de los embarazos, las concernientes al origen étnico o cultural o las afectadas simplemente por prejuicios de todo tipo.
  - Así mismo incorporar también en los convenios colectivos cláusulas anti discriminación que permitan hacer efectiva la política igualdad. El mejor convenio colectivo es el que marca los mínimos derechos y deberes dentro de una flexibilidad organizativa, la conocida ya en Europa como "flexiseguridad".
- ✓ **La gestión de la diversidad.** Supone la orientación estratégica aplicable a la empresa hacia la creación de un entorno de carácter incluyente que haga óptima la eficacia del proceso empresarial mediante la inclusión de todas las personas de la organización, así como asumiendo que lo diverso es un elemento absolutamente presente en los modernos sistemas de gestión empresarial. Supone, por tanto, no sólo una directa consecuencia del proceso de globalización sino también la consideración de que si la vida y la sociedad son diversas no pueden dejar de serlo las empresas.



Como ya hemos apuntado, el mundo se ha vuelto cada vez más pequeño por efecto de los imparables procesos de globalización y mundialización. Pero no sólo se deriva de esta situación la necesidad de reconocer lo plural; cuestiones como el acceso de la mujer al mundo laboral a gran escala, el envejecimiento de la población, la creación de macro unidades territoriales y económico sociales tales como la Unión Europea y la obligación de estar en numerosos lugares, a poder ser con profesionales autóctonos, que cada vez en mayor grado tienen como reto las organizaciones empresariales, han traído como resultado este interés por la diferencia y la diversidad dentro de una igualdad de base. De tal manera que, hoy mismo ya, la gestión de la diversidad se ha convertido en un eje fundamental en el fomento de la ventaja competitiva para las empresas.

Las cuestiones más recurrentes en el ámbito de la Gestión de la Diversidad son la que apuntamos a continuación:

- La Gestión de la Diversidad cultural, que afecta a las distintas creencias y culturas existentes en la empresa, sobre todo cuando ésta tenga una dimensión multinacional o global.
- La Gestión de la Diversidad racial, conectada con la anterior pero que se especifica en el respeto a la diversidad de procedencia y origen étnico que puedan darse en una organización.
- La Gestión de la Diversidad funcional, derivada de la diferencia de funciones que existen dentro de una compañía y que puede aplicarse incluso a las relaciones con clientes o proveedores.
- La Gestión de la Diversidad con colectivos denominados especiales tales como discapacitados físicos y psíquicos, colectivos desfavorecidos o inmigrantes, tal y como veremos un poco más adelante.
- La Gestión de la Diversidad de género y preferencia sexual, cuestión que ya hemos tratado con detalle anteriormente pero que no podemos dejar de mencionar en este apartado.

En la actualidad, las empresas dirigen y gestionan talento y no raza, género, gustos afectivos, procedencia o antecedentes familiares; por ello, una política de recursos humanos que contemple el lado responsable de lo interno no puede permanecer impasible ante estas nuevas realidades que, curiosamente, sí se estiman con mayor detalle cuando se trata de los clientes externos. El cuidado de los recursos internos demanda por tanto la gestión de la diferencia y la diversidad.

## "BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Barclays.

**Actividad:** Financiera en concreto en el sector de Bancos.

Fundado en Reino Unido en 1736 y en España desde el año 1974.

**Número de asalariados en 2006:** 3.500 personas en España.

**Situación:** Barclays Bank se encuentra muy comprometido con todas las políticas de igualdad.

**Descripción:** Como actividades concretas en el ámbito de las medidas de promoción y desarrollo de la igualdad en la empresa ha emprendido:

- Forma parte del Programa Óptima promovido por el Ministerio de Trabajo.
- La entidad ha presentado un plan de 47 medidas de acción positiva para potenciar y atraer el talento femenino. Estas iniciativas inciden en áreas como la promoción, la formación, la selección, la conciliación personal y laboral, el marketing y la comunicación.
- Existe la figura de la Defensora de la Igualdad y la Diversidad, tanto en el conjunto del grupo como en su filial en España.
- Además de lo anteriormente descrito, la entidad cuenta con un Plan de Conciliación del que disfrutan todos los empleados.

4.2.2.c.- **La incorporación e integración de inmigrantes.** En conexión con lo ya tratado anteriormente y referido tanto a la gestión del talento, como a la asunción de la igualdad como aspiración del capital humano organizativo así como también a la gestión de la diversidad, nos encontramos con una temática exenta en el tratamiento de colectivos especiales que mantiene hoy en día una importancia extrema en el mercado laboral y empresarial español: la gestión del colectivo inmigrante.

El comúnmente llamado "fenómeno migratorio" no es, ni mucho menos, reciente. Hunde sus raíces en la propia idiosincrasia del ser humano. Desplazarse, moverse, buscar unas mejores condiciones de vida, una situación presente y futura con mayores visos de calidad, resulta ser una aspiración legítima de todo integrante de una sociedad y cultura humanas. Pero no todos los estados, no todas las naciones y culturas, ofrecen estas perspectivas a sus propios ciudadanos.

La inmigración legal es uno de los pilares de la denominada "inmigración ordenada" deseada y solicitada tanto por países de emisión como de recepción. Dado el volumen y amplitud del fenómeno, muchas naciones han optado por la aceptación activa de la situación así como por intentar ordenar el flujo de llegada. Y una de sus dimensiones más aceptada es la que incumbe a su faceta laboral. En aquellos países de crecimientos importantes en el ámbito de las economías más desarrolladas, las necesidades de mano de obra, tanto cualificada como no cualificada son ingentes. Uno de los casos más representativos y ya desde hace al menos una década es el de España. La llegada de trabajadores foráneos ha sido considerable y de este modo, del contingente de 3,5 millones de personas con permiso de residencia en nuestro país en el año 2006, más de 2 millones son contribuyentes netos a la Seguridad Social.

La fórmula adoptada en Europa y correlativamente en España para asumir la inmigración lo supone la integración. Y ésta presenta una triple cara, esto es, la dimensión económica, las circunstancias sociales y la participación en la vida de la comunidad de recepción, provocando todo ello desafíos tanto para el inmigrante como para la sociedad de acogida.

De este modo, la integración afecta a temas como la vivienda, los servicios sociales, la actividad comunitaria, el respeto a las costumbres y a los cultos diversos, el aprendizaje y dominio del idioma, la salud personal y ambiental, la creación de redes sociales y de relación, la integración propiamente familiar y la posibilidad del reagrupamiento o el acceso a los servicios básicos como la sanidad, la educación y, como no, al empleo. Dado este carácter múltiple, una amplia participación y colaboración de, entre otros, las autoridades locales, regionales y nacionales, así como de las fuerzas políticas y sociales, los sindicatos y las empresas, los recintos educativos, las iglesias y los cultos así como de los servicios sociales ofrecidos por el estado, se tornan esenciales. Más la propia voluntad de los implicados, esto es, los propios inmigrantes así como el conjunto de la sociedad. Y a todo ello no resultan ajenas las empresas como parte activa en todo este proceso.

Para favorecer el necesario acople e integración del colectivo inmigrante en los países de acogida, tres son las iniciativas que se han puesto en marcha en estos países y así, centrándonos en el caso español, estas son: en primer lugar, la rápida e igualitaria adaptación al mercado laboral autóctono; en segundo lugar, la captación de inmigrantes en sus lugares de origen, debido a la escasez de postulantes para los puestos por parte de trabajadores autóctonos. En tercer lugar, los proyectos migratorios organizados desde la propia Administración Pública para poder llegar a acuerdos con los países de salida al objeto de garantizar todos los derechos a los acogidos.

La primera de dichas iniciativas se sustenta en el trato igualitario que se pretende dar a los inmigrantes, en concreto a los legales (e, incluso, en algunas ocasiones y en determinadas cuestiones, a los ilegales), en función de su radicación laboral. El resultado final han sido dos leyes de extranjería, la primera denominada ley 4/2000 de 11 de enero, habitualmente llamada de extranjería y la ley 8/2000 de 22 de diciembre, que establece una reforma de la anterior. Es de destacar que en el año 2004 se haya planteado una tercera reforma legislativa, lo que ha dado como resultado el Reglamento de la Ley de Extranjería, que permitió la regularización especial realizada en 2005.

Por todo ello y ante la dimensión que ha tomado el fenómeno, el Gobierno de España ha puesto en marcha, con el apoyo de la Unión Europea y el acuerdo de todas las fuerzas políticas presentes en el Parlamento así como habiendo sido realizado tras un amplio proceso de concertación social consensuado con organizaciones patronales y sindicales, el denominado "Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración 2007-2010". Su misión fundamental es la búsqueda de un aumento sustancial de la cohesión social a través de políticas fundadas en la igualdad de oportunidades así como también en la igualdad de derechos y deberes, concerniendo por ello tanto a autóctonos como a foráneos, en definitiva al conjunto de la sociedad española.

Resulta, pues, indudable que el colectivo de inmigrantes, con su propia segmentación interna, supone una fuerza laboral imprescindible y estratégica para el conjunto de la sociedad española. Datos sobre el primer semestre del año 2006 con respecto a la inmigración estiman que el PIB per capita español se habría reducido en un 0,6 por ciento anual de no haber sido por la inmigración. Se considera así que el 30 por ciento del crecimiento de la última década debe atribuirse a la contribución económica migratoria, elevándolo incluso al 50 por ciento si se consideran los últimos cinco años. También se anota que la inmigración ha contribuido a la reducción de la tasa de desempleo en unos casi dos puntos porcentuales en el último decenio.

Concretemos ya el efecto que la llegada de trabajadores foráneos tiene sobre las empresas; y dado su carácter de fenómeno de gran envergadura que está suponiendo por todo lo expuesto anteriormente, estimamos que seis son los retos que las empresas, instituciones y organismos han de ser capaces de gestionar. De esta manera, la Responsabilidad Social Empresarial Interna ha de afrontar, al menos, los que expondremos en relación con la inserción y desarrollo laboral de los extranjeros, amén de las iniciativas de corte externo que desde las propuestas de las administraciones públicas de diversa índole puedan llevarse a cabo en línea con los conceptos de corresponsabilidad y transversalidad que asisten a todos los actores implicados:

- **1.- El reto general de la aceptación:** en primer lugar y de modo decisivo, afecta a la consideración del fenómeno como algo natural y que precisa mecanismos que permitan su adecuada gestión. Los flujos migratorios son inevitables, tanto en lo que afecta al desarrollo económico y social general como en lo que corresponde a las estrictas necesidades empresariales. Desde el punto de vista de la estabilidad social y económica, las aportaciones de los inmigrantes legales fruto de la emigración laboral se concretan en: una colaboración decisiva en el mantenimiento del Estado del Bienestar a través de las cotizaciones a la Seguridad Social, un mayor equilibrio en la estructura de población que permite garantizar un futuro estable, el mantenimiento y desarrollo de los puestos de trabajo que no son aceptados por los autóctonos y un aumento del consumo y el desarrollo económico en general. No estimamos en este apartado lo correspondiente a la inmigración ilegal dado el efecto lateral y no directo que esta produce en las organizaciones empresariales.
- **2.- El reto de la captación,** que corresponde con algo ya tratado con anterioridad, es decir, la búsqueda del personal más adecuado, tanto en el propio territorio español como la opción de localización que existe en los lugares originarios de cada colectivo inmigrante. En el caso de acceder a países de emisión de inmigración, ya hay empresas que cuentan con equipos especializados en la selección en origen, expertos políglotas que conocen los lugares de reclutamiento. La sistemática de reclutamiento es similar a la que se lleva a cabo en España, comprendiendo una breve presentación de la compañía para realizar después una entrevista de preselección. Estos procedimientos de captación han de ir acompañados en la llegada de programas formativos de culturación y adaptación que puedan facilitar una adecuada inserción social y organizativa. La búsqueda de una tipología de profesionales con mayor formación ha de ser contemplado como una necesidad. Hasta ahora, nos hemos nutrido de una inmigración de baja cualificación y será en los estratos menos cultivados donde ya no sea preciso aumentar tanto la llegada. Será en los niveles medio y superior donde se centran las empresas en los años venideros, no sólo en cuanto a la formación reglada misma sino también en lo que corresponda a oficios y actividades más técnicas o especializadas.
- **3.- El reto de la integración,** el cual afecta a la necesaria asunción de la gestión de la diversidad como uno de los elementos que configuran ya el actuar empresarial. Los componentes de la fuerza de trabajo son, cada vez más, diversos y el reto se solucionará sabiendo sacar el máximo provecho a la diferencia, fomentándose así mismo la cooperación y la cohesión. No podemos olvidar que este reto implica el respeto por

las culturas propias de cada colectivo, así como la asimilación de determinadas costumbres y hábitos como algo digno de consideración.

- **4.- El reto de la educación y la formación**, existiendo para ello dos frentes que analizar, gestionar y solucionar. Por una parte, lo correspondiente a la propia asimilación de los hijos de los inmigrantes en el sistema educativo español. En las primeras fases del mismo, no se dan circunstancias que afecten directamente a las empresas, salvo las derivadas de los efectos que la educación y cuidado de los hijos implican para el conjunto de los trabajadores y que se pueden ver reflejados en los planes de conciliación de la vida personal y familiar con la laboral. La última etapa del sistema educativo y su posterior finalización sí tienen un efecto decisivo y este se concreta en el momento en el que la segunda generación de inmigrantes acceda a la formación media y universitaria y, por tanto, se encuentre, educativamente hablando, en pie de igualdad teórica con el resto de jóvenes de procedencia española directa. La adecuada captación e integración, alineada con la gestión del talento, así como el respeto a la diversidad, precisarán un ajustado y escrupuloso trato en la igualdad de acceso. En segundo lugar, es preciso desestimar los tópicos formativos aplicables al conjunto heterogéneo de inmigrantes. De esta manera, en los últimos años, el acceso al territorio español de inmigrantes con formación de nivel universitario y de post grado ha dado como resultado que la tasa de titulados universitarios entre el colectivo de inmigrantes procedentes de países menos desarrollados sea superior a la media española, sobre todo en los originarios de países del Este o de algunos hispanoamericanos concretos.
- **5.- El reto del desarrollo profesional**, como resultado de lo anteriormente expuesto, podemos considerar que, en la actualidad, la explotación es ya difícil que se produzca en los países desarrollados, aunque sólo sea debido a la persecución de que es objeto por las autoridades y las leyes así como del repudio que genera por parte de la sociedad civil; pero sí pueden aflorar situaciones de discriminación notables en el caso de los inmigrantes. La captación y asimilación, así como la propia gestión de la diversidad deberán ir acompañadas de procesos de desarrollo de los perfiles profesionales en los cuales no se tengan en cuenta elementos ajenos a la propia valía del candidato. Los inmigrantes aceptan con resignación empleos o categorías inferiores a su formación durante el tiempo de incorporación a la sociedad española, pero esta será una situación que no se podrá mantener de manera continuada en el tiempo. Por ello, no es difícil pensar que, en el caso de los inmigrantes, incluso en los de segunda generación, esta situación planteará sus propios problemas.

- **6.- El reto de la desvinculación**, algo que, al menos hasta ahora, se nos había aparecido como ajeno y que, concreta y actualmente, hace referencia a los efectos que traerá consigo una situación de decrecimiento económico así como de crisis. El auge económico al que estábamos acostumbrados hasta ahora puede desvanecerse paulatinamente en una concreta situación de recesión económica, y ello va a afectar, en mayor grado, al empleo inmigrante, tanto en lo referente a la cantidad, a través del aumento del paro, como en lo referido a lo cualitativo, es decir, al ajuste que se producirá en los salarios y la consiguiente reducción de la capacidad adquisitiva de los inmigrantes afectados. Como consecuencia, pueden producirse desajustes sociales, en general, y, en concreto, en las empresas acontecerá un endurecimiento de las condiciones laborales. Una política específica de desvinculación meditada en las empresas así como la revitalización de los procedimientos de reincorporación a los países de origen de los inmigrantes se nos antojan maniobras fundamentales para seguir preservando los derechos fundamentales de la población foránea.

#### Anexo. Planteamiento de un modelo de gestión de la inmigración

- **Reto de la aceptación:**
  - Programas de sensibilización, captación y asimilación.
  - Desarrollo de acciones de fomento de una imagen positiva del fenómeno inmigrante.
  - Presentaciones y sensibilización sobre aspectos propios de la vida de los inmigrantes en sus propios países.
  - Fomento de acciones de voluntariado corporativo en lugares de origen inmigrante.
- **Reto de la captación:**
  - Acciones de selección en origen.
  - Detección de las características educativas y formativas de los nuevos insertables.
  - Utilización de los cupos legales de inmigrantes.
  - Planteamiento de acciones de co-desarrollo con los países emisores de inmigrantes.
  - Programas de culturación y adaptación socio-cultural.
  - Actuaciones bajo el paraguas del Modelo español de Formación Continua.

- **Reto de la integración:**
  - Acciones aglutinadas bajo la denominación Gestión de la Diversidad.
  - Planes y acciones de introducción e integración del colectivo foráneo.
  - Respeto por las creencias y eliminación de las barreras etnocéntricas.
  - Creación de documentos y soportes sobre la situación del inmigrante.
  
- **Reto de la educación y la formación:**
  - Apoyo a la formación académica tanto de los inmigrantes como de sus familias.
  - Detección del talento inmigrante de "segunda generación".
  - Planes de conciliación de la vida personal y familiar con la profesional, específicos para el colectivo.
  - Formación diseñada específicamente para el colectivo.
  
- **Reto del desarrollo profesional:**
  - Programas concretos de desarrollo de perfiles profesionales de carácter inmigrante.
  - Acceso a la proyección profesional en los lugares de origen mediante programas de expatriación.
  - Fomento del asociacionismo inmigrante.
  - Atención especial al colectivo femenino.
  - Acciones de apoyo (comunicación, convivencia, etc).
  
- **Reto de la desvinculación:**
  - Planes de desvinculación específicos para el colectivo.
  - Formación de reciclaje y reorientación profesional.
  - Concesión de créditos blandos para el autoempleo, el micro empresariado y las actividades de "spin off" empresarial y profesional.
  - Acuerdos sectoriales e intersectoriales de recolocación profesional.



## "BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Caixa de Pensiones.

**Actividad:** Financiera en concreto en el sector de Cajas de Ahorros.

Fundada en 1990 fruto de la fusión de dos Cajas de los años 1844 y 1904.

**Número de asalariados en 2006:** 25.241 personas en todo el grupo.

**Situación:** Caixa de Pensiones, comúnmente denominada la Caixa, está muy comprometida con la integración de los inmigrantes y para ello pone en marcha acciones destinadas a este colectivo tanto internas como externas.

**Descripción:** Acciones específicas diseñadas y puestas en marcha para el colectivo de inmigrantes:

- Acciones externas para los clientes denominados "nuevos residentes":
  - Nombrada entidad financiera preferida por los inmigrantes.
  - Posibilidad de realizar los envíos de remesas de dinero en 20 lenguas diferentes.
  - Acuerdos con 16 entidades financieras de origen inmigrante.
  - Productos diseñados para el colectivo tales como el "Producto básico", la "Hipoteca básica" o el "Segur Caixa de repatriación".
  - Traducción de folletos y documentación a 20 lenguas.
  - Acuerdos suscritos con 23 asociaciones de nuevos residentes.
  - Puesta en marcha del Banco MicroBank, especializado en microcréditos.
  - Creación de la Red de Intermediación Cultural, actividades de formación y divulgación de la realidad inmigrante y elaboración de guías para integración de los inmigrantes en la sociedad.
- Acciones internas especialmente enfocadas a la integración inmigrante:
  - Políticas efectivas de igualdad entre hombres y mujeres
  - Programas específicos de integración como el "Aurora".
  - Existencia de 380 empleados extranjeros provenientes de 47 nacionalidades distintas.
  - Mantenimiento del "Canal Comunicación Caixa", así como el "Foro de Innovación Participativa" o el Buzón de sugerencias.
  - Programas concretos sobre conciliación de vida personal y familiar con la laboral, diálogo con los empleados, igualdad de oportunidades y fomento de la diversidad.

### 4.3.- Ideas clave.

Las ideas claves expresadas en este apartado son las siguientes:

- El proceso de Incorporación e Integración de personas en las empresas resulta de todo punto crucial y se conecta con el de Desarrollo Profesional de manera muy directa.
- Aspecto decisivo en la actualidad para cualquier empresa lo supone la detección, selección y el desarrollo del talento profesional dado que se ha declarado una cierta "batalla por el talento" en el mercado laboral, sobre todo en el cualificado.
- La sensibilidad sobre las cuestiones sociales es una realidad irrevocable para los integrantes del mercado laboral, en especial para los jóvenes recién incorporados que entienden que existe una responsabilidad activa por parte de las empresas en el bienestar de sus empleados.
- Fruto de este interés por el impacto social, tanto interno como externo, que se observa en las empresas, la conquista del máximo nivel de igualdad posible se ha vuelto una reivindicación laboral más que se concreta en tres cuestiones: la demanda de una igualdad real en las oportunidades de acceso al mundo laboral y empresarial, la eliminación de los tratos discriminatorios y la adecuada gestión de la diversidad.
- Como una consecuencia más de la citada gestión de la diversidad, existen colectivos especiales en las empresas que provocan una segmentación por parte de las mismas en su tratamiento. Son, entre otros, los grupos de discapacitados, la inserción de personas en trance de exclusión social, los denominados "alto potencial" y "personal clave" y, especialmente, el colectivo inmigrante.
- Y, por último, un reto vivo que mantienen las empresas en su actividad cotidiana lo supone la incorporación de los inmigrantes, fuerza laboral y social absolutamente imprescindible y que Europa y España han orientado a través de la integración a la hora de preservar sus elementales y básicos derechos como personas y como ciudadanos.

### 4.4.- Glosario de términos importantes.

- **DESARROLLO PROFESIONAL:** Proceso integrante de una política de recursos humanos que se ocupa de la evolución de los profesionales en la

empresa, vela por sus carreras, interviene en los procesos de reestructuración en la faceta laboral y gestiona el talento de la organización.

- **DISCRIMINACIÓN:** Es la acción de dar un trato de inferioridad a una persona, grupo o colectivo por motivos externos a los mismos. Se refiere así a las actuaciones diferentes, pero arbitrarias injustas y no razonables aplicadas por una situación sobrevenida y con carácter sistemático, fruto de prejuicios de tipo social y cultural sobre personas o grupos de personas.
- **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD:** Modelo organizativo que pretende como fin último la creación de un entorno de soporte inclusivo de todas las personas integrantes de una empresa para el mejor logro de los objetivos comunes organizativos, favoreciendo con ello la obtención de los resultados empresariales sin menoscabo de los objetivos personales.
- **IGUALDAD:** Derecho que asiste a todos los seres humanos por el cual han de ser objeto de un trato adecuado así como de consideración por el mero hecho de pertenecer a la especie humana. Es una idea considerada como un valor en sí misma, así como un principio ético que debe estar presente en el comportamiento humano.
- **INCORPORACIÓN e INTEGRACIÓN:** Proceso integrante de una política de recursos humanos que se encarga de la captación, selección, acogida y seguimiento de los profesionales en los que está interesada una empresa.
- **INMIGRACIÓN:** Fenómeno secular que supone el desplazamiento desde un lugar de origen tratando de buscar unas mejores condiciones de vida y que ha tomado una especial relevancia en nuestra época. Las causas del traslado entre fronteras suelen ser económicas y humanas, siendo su dimensión más habitual la inmigración laboral.
- **MAINSTREAMING:** O enfoque integrado de género, término anglosajón que se refiere al intento de abordar los problemas de igualdad entre hombres y mujeres dentro de la propia sociedad, más en concreto, en los ámbitos de las organizaciones y las empresas.
- **TALENTO HUMANO:** conjunto de factores humanos tales los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, aptitudes, actitudes, etc, que las personas aportan en el desarrollo de su trabajo más allá de la mera ejecución física.

#### 4.5.- Bibliografía.

- "Igualdad y empresa", **Varios autores**, Editorial Pearson, Prentice Hall, Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos, Madrid, 2007.
- "Retención del talento", **Dychtwald, Ken, Ericsson, Tamara y Morison, Robert**, Editorial LID, Madrid, 2007.
- "Inmigración y Empresa", **Jiménez, Alfonso, Aguado, Miriam y Pimentel, Manuel**, Editorial Almuzara, Madrid, 2005.
- "Dirección de personas: escuchar, influenciar y desarrollar a sus colaboradores", **Corral, Jerónimo**, Editorial Netbiblo, colección Business Pocket, Madrid, 2007.
- "Gestión del talento", **Jerico, Pilar**, edita Prentice Hall, Madrid, 2007.

### Actividad 5:

Detección de la existencia de procedimientos y/o acciones objeto de RSE Interna aplicables al proceso de Incorporación e Integración

En materia de detección, selección y desarrollo del talento.

- Se conocen los perfiles más adecuados para la desempeño de las actividades propias de la empresa.
- Hay estimaciones sobre las necesidades futuras de personal a tres años vista
- Programas o actividades de retención del talento
- Se han detectado colectivos como el "personal clave o el "alto potencial"
- Hay cartas de reemplazo para directivos, es decir, un planteamiento sucesorio ante eventualidades

En temas de igualdad y no discriminación.

- Se detecta una sensibilidad sobre la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.
- Hay planes concretos de igualdad para el colectivo femenino, en especial para el acceso a puestos de dirección
- Existe una sensibilidad sobre la eliminación de los tratos discriminatorios y vejatorios

Sobre el colectivo de inmigrantes.

- Hay una conciencia clara sobre la importancia de la diversidad y de su gestión en la empresa
- Existe un colectivo notorio de inmigrantes que exija el planteamiento de una intervención específica
- De darse esta situación mencionada, enumerar las acciones concretas que para dicho colectivo se llevan a cabo.

### 4.2.3.- Responsabilidades sobre las RELACIONES.

Con anterioridad quedó establecida la rotunda importancia que las personas tienen en el planteamiento que estamos describiendo y desarrollando. Pero existe una dimensión de las mismas, en el marco que permite la organización, que difícilmente resulta reducible a los procesos y los procedimientos y que suele ubicarse, en la clásica concepción de la gestión de las personas, en lo que afecta a las conexiones entre las personas. Por ello y desde la RSE Interna, herramientas clásicas de la gestión de las relaciones entre los profesionales como la motivación, la comunicación o el trabajo en equipo, pueden verse revisadas, aumentadas y reorientadas desde una sensibilidad social y de intervención comunitaria.

De este modo y siguiendo el planteamiento por procesos que hemos definido para su aplicación a la función de Recursos Humanos, las responsabilidades sobre las relaciones afectan prácticamente a cualquiera de los seis procesos definidos. Y ello se debe a que, al fin y al cabo, una organización, una empresa, no deja de ser un entramado de relaciones. Cuando estas se solidifican se convierten en las llamadas “rutinas organizativas”, lo que más modernamente son los propios procesos y procedimientos auspiciados desde los departamentos de Calidad para su implantación así como para su posible certificación. Pero existe además de lo planteado el mero mundo de las relaciones personales, de los comportamientos habidos de manera natural entre los empleados.

Los elementos de este apartado que vamos a ver a continuación, suponen este articulado de las relaciones más inmediatas y cotidianas, en la clave ya descrita de condicionante que supone la perspectiva que ofrece la RSE Interna, para tratar tanto las relaciones no adecuadas ni convenientes, tal es el caso de lo que englobaremos en la terminología de los riesgos psicosociales, como las más sanas y recomendables, aquellas que se derivan de la participación, la implicación y el fomento del compromiso o lo que corresponde a la puesta en marcha de actuaciones en el marco de la Acción Social, sobre todo lo que afecta a los programas de voluntariado.

Este ámbito de las relaciones conlleva uno de los elementos más intangibles con los que trabaja la RSE Interna y se conecta en ese sentido con el último de los componentes que consideraremos como parte constitutiva y aplicable en la empresa que es el Ambiente.

**4.2.3.a.- La eliminación de los riesgos psicosociales.** Según se define por parte del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, los riesgos psicosociales son aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente

relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del mismo y la realización de la tarea y que, presentándose con la capacidad para afectar el desarrollo de la labor y la salud del trabajador, condicionan más allá de la mera dimensión física y corporal del mismo.

Frente a la vieja concepción de centrar el riesgo para el trabajador en su mera faceta física, la cual entendía que los riesgos derivaban sobre todo de la utilización de herramientas y la convivencia en lugares y ambientes con cierto peligro en la manipulación, emerge desde hace ya tiempo la consideración pluriproblemática del trabajo en lo que se refiere al origen para la prevención de los riesgos laborales. De este modo, supone la asimilación en cuanto a la existencia de riesgos para la integridad y la salud de los trabajadores no sólo desde su dimensión material, sino también psíquica y social. Los riesgos psicosociales afloran a partir de las condiciones que se producen en la situación laboral directamente relacionados con las relaciones dentro de la organización, el contenido del trabajo y el desarrollo de las tareas así como el modo, sobre todo, como son percibidas y asumidas por el propio trabajador.

En Europa se le ha dado una importancia trascendental a estas cuestiones y para ello se ha diseñado y puesto en marcha la denominada Estrategia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo en el período 2002 a 2006, apuesta que se ha visto respaldada ya en España por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, citada en un apartado anterior.

Para resultar más concretos, apuntaremos que el riesgo psicosocial no mantiene una dimensión tan objetiva como otros tipos de riesgos laborales, dado que en los primeros existe una interacción entre las personas mismas, sus relaciones, las características del trabajo y el modo y manera como se asume la situación laboral por parte del trabajador. Dado su especial relevancia y la dimensión que están alcanzando, en los últimos años se ha realizado un trabajo de clasificación y ordenación de este tipo de riesgo de corte más psicológico, lo que nos permite hacer una enumeración de los mismos que ofrecemos a continuación. Por todo ello, podemos estimar que los riesgos psicosociales más habituales que pueden aparecer en una empresa y que han de ser motivo de eliminación y prevención para la función de recursos humanos y que pertenecen, así mismo, al entramado de temas que trata la RSE Interna como propios, son los siguientes:

- ✓ **El estrés laboral.** Que es aquel proceso en el que las demandas ambientales comprometen o superan la capacidad de adaptación de un organismo humano, lo que conlleva cambios importantes en su biología y su comportamiento que pueden poner en riesgo de enfermedad al sujeto. De

manera más coloquial, entendemos por estrés la tensión que se produce como derivada en procesos de inadaptación y que conlleva cambios notables en la salud de las personas. Ocurre cuando la situación conduce a los trabajadores a ir más allá de la natural acomodación a situaciones varias y diversas pero propias del ser humano.

Cuando los estímulos que provoca la realidad laboral se vuelven muy intensos y evitan la reacción natural, las personas suelen tender tanto a la huida como a la asimilación negativa de dichos momentos, manifestándose por ello alteraciones importantes de la normalidad física y psicológica. La sintomatología asociada al estrés va desde la tensión muscular, el insomnio o la irritabilidad hasta el dolor físico, los problemas psicológicos e, incluso, la depresión.

De este modo, las situaciones laborales que, generalmente, provocan procesos y cuadros de estrés son de tres tipos:

- Debidas al tipo de tarea:
  - Cuando esta se haya en situación de sobrecarga de actividad, tanto en cantidad como en complejidad.
  - Por el contrario, cuando la tarea es inferior en cuantía o complejidad con respecto a la preparación del trabajador.
  - Si el ritmo de trabajo es inadecuado, repetitivo o que precisa mayores responsabilidades de las asumibles.
  - Y, por supuesto, la presión de origen de toda índole que se puede ejercer sobre el trabajador.
  
- Derivada del tipo de organización:
  - Se puede producir en aquellas organizaciones donde existe poco respeto por la "vida" y las condiciones de habitabilidad organizativa de los trabajadores.
  - También ocurre cuando se atribuyen responsabilidades indebidas no explicadas y que no figuran como funciones de las tareas a desempeñar.
  - El estilo de mando es autoritario, agresivo o poco fomentador de unas sanas relaciones humanas.
  - Las condiciones ambientales no son las más adecuadas para el desempeño de la actividad.



- Relacionadas con el tipo de personalidad del trabajador:
  - Existen temperamentos más proclives a la generación de estrés personal tales como los que tengan rasgos dependientes, las personas ansiosas o las excesivamente introvertidas.
  - Por el contrario, las personalidades con alta exigencia en el desempeño tanto personal como hacia los demás, también producen altos niveles de estrés, tanto a uno mismo como a los ajenos.
- ✓ **La sobrecarga mental.** Es aquella situación que se produce en el mundo laboral cuando las necesidades de la tarea superan la capacidad de respuesta de la persona que tiene que llevarlas a cabo. Si se mantiene durante mucho tiempo, puede llegar a producir el denominado como SAD, es decir, el Síndrome Ansioso-Depresivo. Es la consecuencia de un fenómeno de saturación cognitiva y de fatiga mental continuada, que evoluciona hacia síntomas de tipo emocional y que, en numerosas ocasiones, tiene la misma sintomatología que el estrés

La sobrecarga se produce, habitualmente, por los siguientes motivos:

- Las presiones del tiempo otorgado a la ejecución
  - El mantenimiento continuado de la atención en las tareas
  - La fatiga por el trabajo así como el cansancio por las actividades realizadas
  - La complejidad del trabajo que se propone
  - Preocupaciones derivadas de la actividad laboral
  - La ausencia del preceptivo e imprescindible descanso.
- ✓ **El síndrome de burnout.** Denominación más habitual para el agotamiento por causa laboral, supone llevar al límite la presión por la consecución de las tareas llegando a afectar de manera muy importante a la salud y llevando incluso, en casos extremos, a la muerte. Esta es una situación que se produce desde que existe como tal la actividad laboral pero que en estos momentos ha alcanzado una elevada cota debido a la presión y la obsesión que se produce en las empresas por el logro de resultados. También viene derivado por la alta implicación emocional que ponen algunos profesionales en su denominada “carrera profesional” impelidos por el logro de éxitos continuados. La expresión coloquial más utilizada para describirlo es precisamente “estar quemado”.

Se caracteriza por el desgaste emocional, la sensación de falta logro personal e incluso profesional y cursa, habitualmente, con los mismos síntomas físicos que el estrés. Por ello, las empresas deben velar porque no se produzcan estos efectos extremos del estrés laboral y para ello pueden contribuir no sólo a su detección sino también a su eliminación mejorando la tarea, creando entornos más agradables para el trabajo, compatibilizando mejor la tarea y la vida personal o generando un clima laboral conveniente y sano.

- ✓ **El acoso moral.** Para su denominación más habitual suele utilizarse el término anglosajón de Mobbing que significa acosar o atropellar. Se produce acoso moral (o acoso psicológico, hostigamiento o psicoterror laboral) en el trabajo cuando una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica e incluso física extremas de manera sistemática y con un afán e intención de destruir anímica y laboralmente a otra persona de su entorno laboral directo. Esta situación produce en la víctima un grave daño psicológico e incluso físico que suele conllevar el abandono del puesto de trabajo así como el consiguiente tratamiento psicológico reparador.

Si somos muy certeros, podemos considerar que el acoso moral aglutina tanto al denominado bossing, que se aplica a la violencia psicológica y actitudinal (incluso, en ocasiones, física) realizada por el empleador sobre los subordinados, como propiamente al mobbing, que es el que ejercen sobre plano los subordinados hacia el superior o el realizado por parte de los compañeros sobre otra persona que se encuentra a su mismo nivel. Cualquiera de ambas fórmulas compendiadas en el acoso moral suponen, por una parte, el afán de dañar deliberadamente así como de destruir; por otra, forzar una baja o renuncia para desembarazarse del sujeto acosado; y, finalmente, crear un clima de competencia insana dentro del personal para la consecución de objetivos de mero interés particular no pactados de antemano (que es la vertiente llamada acoso estratégico).

El fundamento de esta forma de actuar nociva y morbosamente interesada se encuentra en la envidia, el exceso de sentimiento de competencia, la mala digestión de cuestiones personales o de celos y otras de similar índole, pero siempre con la intención de obrar un mal en el acosado. El sujeto que produce esta situación se denomina acosador y su objetivo y pretensión finales son siempre el hundimiento final de la víctima; aunque pueda resultar asombroso, ello le produce una sensación de dominio y plenitud, casi siempre amparada en un silencio cómplice por parte de la organización o, al menos, por parte de los miembros más cercanos de la misma. Y el resultado final del proceso descrito así como de las maniobras utiliza-

das suele ser la desaparición del acosado, bien por abandono de la organización o bien por imperativos físicos o mentales que suelen precisar intervención especializada. La situación de desamparo del acosado puede llevarle incluso a su propia desintegración tanto personal como social, habiéndolo sido anteriormente en el ámbito laboral.

El sujeto que obra esta maquiavélica y perversa situación es el acosador. Ofrecemos en el siguiente esquema el perfil personal y profesional típico del acosador.

### Perfil psicológico y actitudinal del acosador

- Usa de modo reiterado la agresión, la prepotencia y el abuso como formas de relación.
- Por el contrario, suelen desarrollar una gran capacidad, de tipo superficial, de encanto y seducción.
- Manipula hábilmente a los demás, así como situaciones e información, generando el uso de la culpabilidad ajena así como la atribución de comportamientos de tipo paranoide implicando a los demás en actuaciones destructivas contra él.
- Reiteradamente usa el control sobre los demás y sobre su trabajo. Tiene una patológica falta de confianza en los demás, lo que demuestra con una clara falta de madurez psicoafectiva.
- Utiliza de manera compulsiva la mentira y la negación, espejo claro de una falta de empatía.
- Su estilo de vida profesional es parasitario, viviendo del trabajo de los demás, atribuyéndose de manera constante los éxitos ajenos como propios. Suele tener una apariencia grandilocuente y ampulosa.
- Curiosamente mantienen una gran capacidad de adaptación a las situaciones más diversas, sobre todo en las que sean especialmente duras, dado que suelen tener un exacerbado "instinto de supervivencia".
- Una ausencia notable de remordimientos, sentimiento de culpa o vergüenza, así como una constante negación e incluso olvido de los fallos propios cometidos, lo que evidencia una escasa capacidad para el aprendizaje.

Para cualquier organización, el tratamiento de cuestiones relativas al acoso moral nunca resulta una situación de agrado. Ni mucho menos. Ocultarlo, minimizar el efecto o pasar directamente a culpabilizar a la víctima no sólo es absolutamente inadecuado sino que también crea una cultura empresarial huidiza, acomodada y ponzoñosa que dañará de manera muy efectiva e inevitable a las relaciones. Por ello, las organizaciones que se preocupen de manera verdaderamente real por su propia salud interna, procesos como el acoso moral no sólo han de prevenirlos; deberán ser debidamente extirpados, sin negarlos o alterarlos de manera interesada, así como solucionados debidamente. Y como

síntoma que son de una cierta “enfermedad organizativa”, servir como alerta sobre problemas de cierta gravedad y hondura que, de seguro, afectan a lo profundo del corazón empresarial.

Una forma especialmente execrable y punible de acoso lo supone el acoso sexual. Forma burda, directa y tosca de acoso, el sexual, sobre todo en el caso de las mujeres, es una maniobra clara de abuso de poder y de utilización perversa de la violencia de género. De este modo, existen varios tipos de hostigamiento sexual, que van desde la insinuación más o menos reiterada, al comportamiento seductor no requerido, o al puro chantaje sexual abierto e incluso la imposición sexual para la obtención de trabajo o de ventajas en el mismo o el asalto sexual directo. Tanto el acoso laboral como especialmente el sexual se encuentran ya regulados legalmente en España y en Europa, obligando con ello a las empresas a tomar medidas al respecto e incluyendo estas malas prácticas en sus Manuales de Prevención de Riesgos Laborales.

Todas estas “patologías empresariales” fruto de una cultura de empresa que suele contemplar la falta de respeto por las personas como algo factible y que no atiende a la salud, en todas las dimensiones, de su personal, acaban precisando de actuación psicológica. Por ello, cada vez en mayor medida, muchas empresas hacen uso de facultativos expertos en intervención psicológica e incluso psiquiátrica al objeto de prevenir y resolver estas modalidades de un ejercicio indebido de la presión laboral. Y como efecto añadido de estas situaciones, las empresas han puesto en marcha, dentro de sus políticas de prevención de riesgos laborales, no sólo la incorporación de estos riesgos psicosociales; también han empezado a crear protocolos de actuación al objeto de eliminar estos nocivos comportamientos. Una labor de control en ese sentido la realizan no sólo los profesionales del área de recursos humanos sino que también actúan los delegados de prevención; son estos los representantes de la defensa de los trabajadores ante los riesgos potenciales y reales que suponen estas indebidas acciones de psicoterror laboral. Y ni que decir tiene que resultan cuestiones muy a tener en cuenta dado el resultado final que pueden producir y que no solo afectan a las alteraciones de la salud de los afectados; pueden incluso llevar a la desaparición del propio sujeto y, por desgracia, no sólo laboralmente.

## “BUENAS PRÁCTICAS” EMPRESARIALES.

**Empresa:** Áreas (Empresa de gestión de viajeros sobre todo en autopistas).

**Descripción:** Desarrolla el denominado Servicio NES (No estás solo/a frente al acoso), un protocolo de actuación de la difusión pública para gestionar debidamente los presuntos casos de acoso laboral en todas sus dimensiones.

**Empresa:** BP British Petroleum (Empresa petrolífera).

**Descripción:** Utiliza y desarrolla Mind Matters, una herramienta para ayudar a abordar cuestiones sobre salud mental y estrés en el lugar de trabajo.

**Empresa:** Contratas y Obras (Empresa constructora).

**Descripción:** En el año 2006 se llevan a cabo dos acciones formativas en temas preventivos tanto para dejar de fumar como para el control del dolor de espalda, con el fin de fomentar los buenos hábitos de salud y mejorar la calidad de vida de los empleados.

**Empresa:** Roche (Laboratorio farmacéutico).

**Descripción:** Lleva a cabo dos proyectos en España con los trabajadores: el programa “Pierde peso, gana vida” y la carrera “Camina o corre”.

4.2.3.b.- **Participación, implicación y compromiso de los empleados.** La participación y la generación de implicación y compromiso en los empleados está orientada actualmente más allá de la retribución; se ha llegado, incluso, a hablar del conocido como “salario emocional”. Consista todo ello en lo que realmente consista, nos da la medida de la importancia que tiene en estos momentos la creación de vínculos de los empleados con la empresa cultivando los aspectos sociales de la misma. Realizaremos un somero recorrido sobre las fórmulas que desde la RSE Interna pueden ofrecerse a los empleados y que completan el procedimiento que hemos denominado Compensación. Son fórmulas de tipo no material, pero que tienen un efecto tan profundo, en ocasiones incluso más, que el propio salario. No trataremos formas dinerarias de fomento de la participación (tales como los diversos mecanismos ideados para llevar a cabo la remuneración variable, el pago en

stock options o las retribución en especie o no dinerarias), la implicación y el compromiso por corresponder estrictamente con la retribución.

La antigua concepción de la participación en la gestión organizativa iba más en la línea del reparto de poder entre los grupos existentes en las empresas. Fruto de la revuelta del mayo francés en el año 1968, se instaló, sobre todo en Europa, una fórmula de participación instada por las fuerzas sindicales cuyo objetivo último lo suponía la denominada como cogestión. La participación se encuadró así en el modelo propuesto por la primacía de las relaciones laborales, considerándose un modo adecuado de favorecer la armonía del proceso productivo, sin alterar los presupuestos del sistema de economía de mercado, siendo caracterizada como el conjunto de modalidades por medio de las cuales los trabajadores influyen en las decisiones que toma la dirección. Pero a este tipo de planteamiento se han ido adhiriendo otros modos de participar en la gestión empresarial, fomentadas por las propias empresas y cuyo objetivo más inmediato es provocar el mayor grado posible de implicación así como lograr el máximo compromiso que pueda darse por parte de los trabajadores. En línea con lo expresado por la OIT, se trata de fomentar con ello el diálogo institucionalizado así como la comprensión mutua entre las partes sociales integrantes de la empresa con el objetivo del bienestar común logrado con la actividad empresarial.

En lo que respecta al campo de actividad más propio de la RSE Interna nos vamos a centrar en lo planteado al final del párrafo anterior. Aunque hemos realizado una alusión, no trataremos en detalle conceptos empresariales netamente referentes a la colaboración entre fuerzas empresariales y sociales tales como la cogestión, la codecisión paritaria, la cooperación mediante los Consejos de Empresa o la colaboración con o sin codecisión. Ello se debe a que van mucho más allá de la mera aplicación de criterios de RSE Interna al Modelo de gestión de los recursos humanos. Y, en esa misma línea, simplemente citaremos los modelos más utilizados en empresas para ejercer la participación en la actividad concreta, sobre todo la de tipo industrial, en el marco de la denominada Gestión de la Calidad Total (TQM) y que son:

- Los círculos de Calidad: nacidos en el último cuarto del siglo anterior en el Japón industrializado, se configuran considerando que la fuerza laboral es el factor más importante de una empresa; y como tal, su opinión resulta decisiva en la implantación de programas de mejora y de calidad. Para el logro de la participación e implicación, los trabajadores colaboran en la mejora de los procesos y procedimientos mediante prácticas comunes de reunión. En grupos de ocho a diez trabajadores, éstos se reúnen periódicamente para descubrir, analizar y solucionar problemas relaciona-

dos con la calidad, la gestión de los costes, la producción, etc, en definitiva para mejorar el trabajo cotidiano.

- Los grupos de trabajo semiautónomos: evolución mejorada de los círculos de calidad, estos son permanentes y trabajan con el objetivo de obtener un producto acabado. El procedimiento es a través del trabajo conjunto, paliando con ello los perniciosos efectos de la excesivamente individualizante cadena de producción. De este modo, el grupo se hace responsable de todo el proceso.

Para llevar a cabo este modelo más autónomo de gestión, los planteamientos de la gestión humana de la calidad diseñaron y pusieron en marcha instrumentos tales como los buzones de sugerencias, las técnicas de grupo nominal o los grupos de progresos que, con posterioridad, se han ido generalizando para el conjunto de la empresa.

En la moderna concepción de la participación, fruto de muchos de los cambios mencionados y que han dado como resultado la existencia de la RSE Interna, hay otras tendencias que hemos de tener en cuenta y que son expresadas por los recursos humanos de las empresas y a las que tampoco se puede hacer oídos sordos. Abundando en ello, no hemos tenido en cuenta hasta ahora la importancia que como herramienta de participación tiene la tecnología y que establece nuevos vehículos para incentivar y fomentar la participación tales como el uso corporativo del correo electrónico, la utilización activa de los sistemas de gestión de tipo ERP o los portales de empleado.

Como ya hemos apuntado anteriormente, una fórmula de reducción del estrés laboral y de la ansiedad que puede asaltar a la fuerza de trabajo es, de este modo, el uso adecuado de la participación. Es necesario destacar su papel de elemento de mejora de otros componentes de la organización. El hecho de participar contribuye a la formación y al crecimiento personal de quienes la ejercitan, puesto que les enseña técnicas de resolución de situaciones, facilita el análisis de los acontecimientos ocurridos a lo largo de la tarea, provoca el trabajo en equipos,... en definitiva, implica y favorece un mayor compromiso.

Gestionar el compromiso organizativo supone la voluntad de optimizar el grado de implicación que los trabajadores tienen con los objetivos y el propósito estratégico de la compañía. Por ello, contiene dos elementos necesarios para que se produzca: por un lado, un cierto contrato psicológico por parte del empleado y por otro la compensación a su vez de la empresa para el logro de una mayor satisfacción en el desempeño del puesto. De esta manera, la posibilidad de incrementar los niveles de compromiso implican tanto al trabajador, a través de su mayor

adhesión, como, por otra parte a la organización, mediante el desarrollo de la función, el entorno laboral y las características de la organización.

Los factores clave para el fomento del compromiso son los siguientes:

- **Reciprocidad:** un modelo directivo que se rija por los mismos principios que se extienden al conjunto de la organización para generar compromiso.
- **Profesionalismo:** como modo de comportamiento organizativo lo cual permite erradicar formas y modos de actuar excesivamente personalistas o poco preocupadas por el desarrollo laboral.
- **Responsabilidad:** punto fundamental y fundamentante de una orientación que implique perspectivas de la RSE Interna. Supone, así mismo, hacerse dueño de las propuestas y de sus consecuencias.
- **Alineamiento:** entre el propósito estratégico, los medios puestos en marcha y los requerimientos al conjunto del personal. En definitiva, supone conectar medios y fines.
- **Equidad:** en cuanto a los rendimientos obtenidos, los beneficios generados y la compensación por el logro de los mismos.
- **Reconocimiento:** base fundamental de lo que podríamos llamar autoestima organizativa y que se basa en la implantación de sistemas que garanticen la comunicación fluida en ambos sentidos.
- **Cooperación:** entre las distintas unidades o departamentos de la organización.

Para caracterizar los niveles de compromiso que se pueden lograr podemos recurrir a la clasificación que nos ofrecieron Meyer y Allen en una obra conjunta de 1990 y donde consideraban la existencia de tres:

- El compromiso afectivo, que corresponde al deseo de pertenecer a una organización, a ser parte de la misma y, por tanto, a participar. Fomenta tanto los lazos profesionales como los relacionales y afectivos: ello permite mostrar una buena predisposición a los cambios y modificaciones propuestas por la organización.
- El compromiso de la continuidad, en definitiva, la necesidad de ejercer la pertenencia y que conlleva la reciprocidad entre empresa y trabajador. De esta manera, el empleado se ve impelido a mantener la relación, calculando el riesgo y el coste del abandono lo mismo que la propia empresa. Por tanto, y como ya comentamos, exige una correspondencia y una responsabilidad de mutuo interés.



- El compromiso normativo, aquello que tiene que ver con la obligación de mantener la pertenencia; supone la obligación formal de desempeñar una labor con los máximos niveles de exigencia por parte del profesional y, por su parte, haciendo que la empresa cumpla con sus propias responsabilidades. En definitiva y de modo más nítido, cumplir con las obligaciones contraídas por ambos interlocutores, empresa y profesionales.

Es en esta triple consideración sobre la clasificación de los distintos enfoques sobre el compromiso posible entre trabajadores y empresas donde la RSE Interna puede cumplir una gran labor. Dado que el compromiso resulta ser un intangible y, haciendo uso del concepto antes planteado del “salario emocional”, las personas no sólo van a trabajar por el mero hecho de ganar un sueldo y por ello, todo lo que de intangible supone el intercambio entre empresas y fuerza de trabajo se vuelve fundamental; como consecuencia, esto resulta ser lo que realmente sostiene el compromiso.

### **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL. IFEMA.**

**Actividad:** Gestión de ferias en el recinto denominado Feria de Madrid.

Fundado en 1980.

**Número de asalariados en 2006:** 280 personas.

**Situación:** IFEMA mantiene una actitud de implicación y participación en la gestión dirigida al conjunto de los empleados.

**Descripción:** Los empleados participan activamente en la elaboración del Plan Estratégico que se esté implantando. Así, se crean grupos de trabajo, formados por trabajadores de diferentes departamentos, edades, niveles para analizar mejoras, nuevos servicios y todo aquello que la empresa pueda impulsar para contribuir en la consecución de los objetivos empresariales de expositores y visitantes. Así mismo, se involucran en diversos proyectos, tal es el caso de la construcción y utilización colaborativa de la Intranet.

**4.2.3.c.- Los programas de voluntariado corporativo.** Una de las facetas que habitualmente más se confunden con la RSE en general es la que corresponde a la Acción Social. Por esta entendemos la dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio bien de colectivos desprotegidos o desfavorecidos o bien a proyectos de mejora del conjunto del entorno y de la sociedad.

En definitiva, es todo aquello que la empresa hace para contribuir a eliminar las carencias que pueda haber en la sociedad en donde ésta se ubique. Cuando se plantea hacia el interior de las organizaciones, como matizaremos más adelante, suele tomar la figura del conocido como voluntariado corporativo, entre otras posibles actividades.

Es una de las derivadas más inmediatas y visibles de la mentalidad propia de la RSE tal y como hemos aludido ya, pero con una vertiente más práctica y concreta. Sus áreas de actuación son la asistencia social, la salud, la educación y la formación profesional y el empleo en las zonas de influencia de las empresas en cuestión. Desde épocas anteriores, a lo que hoy llamamos Acción Social se la ha denominado de varios modos: filantropía, caridad, altruismo, solidaridad, etc e, incluso, en diversas ocasiones se ha confundido erróneamente con el marketing con causa, el marketing social corporativo o la solidaridad empresarial.

En la actualidad, la Acción Social está consiguiendo un auge muy importante, tanto debido al interés que las empresas manifiestan por estar presentes en la mejora social como por verse empujadas a ello por parte de su capital humano. Las personas que trabajan en las organizaciones sienten como algo propio, no exento de orgullo, que las empresas donde desempeñan su función mantengan relaciones no sólo cordiales con el conjunto de la sociedad sino que a través de proyectos concretos están presentes de manera activa en el progreso de la misma. Y por ello suelen querer implicarse en dichos proyectos de mejora social desde la atalaya empresarial; incluso, en numerosas ocasiones, ya lo están a través de fórmulas como el voluntariado o la colaboración en ONG, servicios sociales y asistenciales o la ayuda desinteresada en las organizaciones no lucrativas. Conscientes de todo ello, las empresas han puesto en marcha actuaciones para llevar a cabo una acción social con criterios de eficacia y rentabilidad, confluyendo así con el espíritu que late en las propias empresas. De algún modo se conecta también, a través de los programas que ahora referiremos, con la gestión del compromiso citado anteriormente.

Siguiendo el modelo propuesto por la Fundación Empresa y Sociedad, la Acción Social Corporativa se concreta primordialmente en tres tipos de actuaciones

coordinadas: los programas de tipo corporativo, los programas relacionados con productos y servicios y los programas en colaboración con personas de la empresa. El gráfico adjunto realiza un resumen de los tipos de acciones sociales que resultan patrocinables desde las empresas.

## Acción Social Empresarial (I)

### • Tipos de acciones sociales patrocinables desde la empresa:

#### • PROGRAMAS CORPORATIVOS:

- Patrocinio o liderazgo de proyectos o iniciativas sociales.
- Apoyo a la formación y el empleo directo de personas desfavorecidas.
- Realización de compras a empresas de Inserción o Centros especiales de empleo.
- Diseño y puesta en marcha de programas de igualdad de oportunidades de las mujeres en el trabajo.
- Diseño y puesta en marcha de programas de igualdad de oportunidades para minorías en el trabajo.
- Realización de inversiones con criterios de Inversión Socialmente Responsable (IRS).
- Utilización de criterios propios de la Banca Ética.
- Actividades de mecenazgo y creación de fundaciones.
- Puesta en marcha de planes de voluntariado corporativo.



## Acción Social Empresarial (II)

### • Tipos de acciones sociales patrocinables desde la empresa:

#### • PROGRAMAS CON PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Realización de donaciones o cesiones de activos usados.
- Donaciones de productos gratuitamente o a precios especiales.
- Aportación de productos a instituciones de caridad y de beneficencia.
- Realización de servicios a colectivos desfavorecidos.
- Apoyo directo a proyectos sociales.



#### • PROGRAMAS EN COLABORACION CON PERSONAS DE LA EMPRESA:

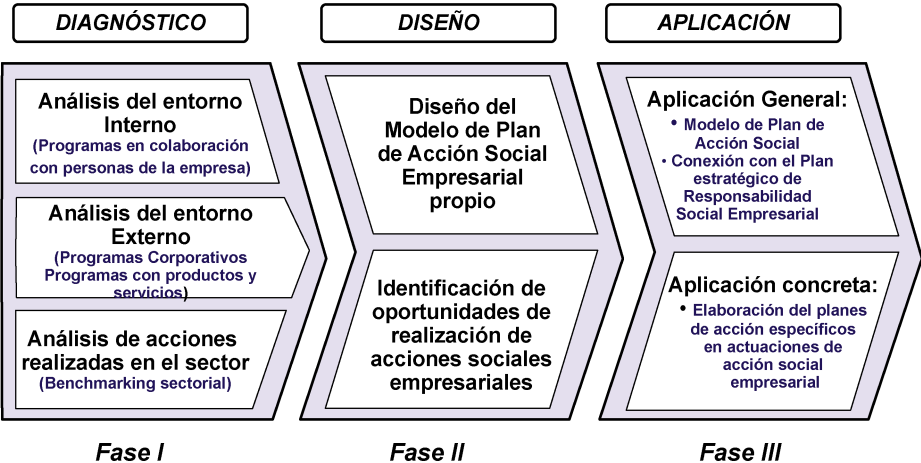
- Financiación conjunta de proyectos sociales.
- Fomento de acciones de mejora social voluntaria
- Apoyo a la gestión de una bolsa de voluntariado.
- Organización de actividades de voluntariado con el personal: donación de sangre, aportación de un día de trabajo, creación de proyectos de intervención, ...

En numerosas ocasiones estos programas no suelen tener una alta relevancia externa y por ello las empresas no sólo deben incentivarlos, sino que también han de ser publicitados así como dados a conocer al conjunto de la sociedad. Y ello se debe no sólo a un afán de notoriedad o de marketing empresarial; son la lógica consecuencia de una actuación social conveniente, redundan en beneficio de los propios empleados y mejoran el nivel de compromiso y satisfacción laboral. Por otra parte, al conjunto de los ciudadanos cada vez le resulta más normal que las empresas, además de realizar la acción social correspondiente, den cuenta de ello e incluso se sometan al análisis, la valoración y consideración externas.

Un modo sencillo y asequible de acercarse a la implantación de la RSE en las empresas, sobre todo las pymes, es la propia Acción Social. De grado un tanto menor y de mayor facilidad en la implantación, el diseño de un Plan de Acción Social Empresarial puede ser un primer paso en la asimilación tanto del espíritu de la intervención social que demanda la RSE como para adentrarse en elementos de su parte interna que redunden en beneficio del capital humano organizativo. Participar en iniciativas sociales beneficia no sólo al conjunto del entorno; también supone un acicate y un aumento del capital social organizativo para el conjunto de los empleados.

De este modo, un Plan de Acción Social para la empresa suele tener tres partes: diagnóstico, diseño y aplicación. El gráfico adjunto explica de modo más concreto los pasos a dar para la puesta en marcha de dicho Plan.

**Diseño de un Plan de Acción Social Empresarial**



Incluso, faceta todavía más concreta y accesible lo supone la realización de un conjunto coordinado de acciones bajo el paraguas de un Plan de Voluntariado. El intercambio de valor, sobre todo social, entre la sociedad en general y las empresas ha quedado ya patente a lo largo de esta guía. Pero estos grandes planteamientos, estos grandilocuentes deseos deben ser concretados en acciones puntuales, sobre todo al inicio de la andadura en cuestiones de RSE. Una fórmula muy conveniente lo supone la propia Acción Social y dentro de esta, el voluntariado corporativo.

En el mencionado “contrato psicológico” que las personas suscriben con las empresas se puede incidir positivamente a través del voluntariado corporativo. Y ello se debe a que supone un paso concreto y real en el aumento de los niveles de involucración profesional y personal con el respaldo externo que ofrece colaborar con la comunidad.

Llamamos “voluntariado corporativo” a aquel tipo de voluntariado que se desarrolla dentro de las empresas y en la mayoría de los casos fomentado desde la dirección. Así mismo, voluntariado es aquella actividad que una persona realiza al objeto de contribuir a mejorar su entorno social y que nace de su voluntad propia. De este modo, el voluntariado personal suele llevarse a cabo en horario extralaboral; por el contrario, el corporativo no sólo cuenta con el apoyo decidido por parte de la propia empresa sino que, además, puede ser realizado en horario laboral. Conectando ambas situaciones, consideraremos ya más en detalle que el “voluntariado corporativo” supone el fomento por parte de la organización en los empleados de actividades o proyectos de ayuda social o medioambiental dentro del marco del trabajo y el tiempo que una empresa tiene para el normal desarrollo de sus actividades.

Son numerosas las ventajas de una iniciativa de este tipo. Así, para la empresa supone un mayor desarrollo de sus empleados, mejorando a la par la imagen interna de la misma, ayudando a reforzar los valores así como a favorecer el orgullo de pertenencia y el compromiso organizativo, redundando todo en una evidente y constatable mejora del clima laboral; para el empleado también presenta ventajas tales como el aumento de la motivación, el acceso al mundo del altruismo, lo que conlleva una mayor satisfacción personal y colectiva así como un mayor grado de involucración así como el reconfortante sentimiento de haber sido considerado. Y no debemos olvidar que el mayor directo beneficiado será el grupo social con el que se haya podido colaborar.

Las claves de éxito de una iniciativa como la expuesta son las siguientes:

- Tener un “caldo de cultivo” organizativo propicio para estas actividades.

- Elegir debidamente la causa en la que involucrarse.
- Saber gestionar la participación, la colaboración y el compromiso de los empleados participantes.
- Que el proyecto elegido resulte no sólo atractivo y sugerente sino también “rentable socialmente”, en definitiva, que cumpla alguna función humanitaria o colaborativa.
- Y que los resultados sean constatables, visibles y comunicables.
- Finalmente, que no se quede en una mera actuación realizada con una única vocación de probar a ver en que consiste; se trata de actuar de manera continuada y asumiendo el espíritu que subyace tanto en la RSE en general como en la RSE Interna.

### **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL. Philips España.**

**Actividad:** filial de Royal Philips Electrónica es una empresa de electrónica.

Fundada 1891 en Holanda, se encuentra en España desde 1926.

**Número de asalariados en 2006:** 121.700 personas en todo el grupo.

**Situación:** Philips es una empresa que mantiene criterios de colaboración con el entorno así como desarrolla su intervención a través de la puesta en marcha de proyectos de Acción Social.

**Descripción:** Las acciones específicas diseñadas y puestas en marcha para la conexión con la sociedad son las siguientes:

- Desarrollar un ambicioso programa de voluntariado corporativo que implica a una numerosa cantidad de empleados.
- En conexión con su Capital Humano, patrocina cada año un Día del Voluntariado en forma de jornada deportiva para niños y jóvenes.
- En la Acción Social los trabajadores tienen la opción de escoger los proyectos a los que pueden incorporarse.
- Los empleados colaboran con la Asociación de Apoyo a los niños con VIH desde el año 2.000 a través de donativos e intervenciones.
- Se organizan viajes a Brasil durante las vacaciones intentando que coincidan con el cumpleaños de los niños que se apadrinan.

### 4.3.- Ideas clave.

Las ideas claves expresadas en este apartado son las siguientes:

- Existe una dimensión interna, caracterizada por las interacciones entre las personas en la organización, que puede ser contemplada desde la perspectiva de la RSE Interna.
- Esta dimensión involucra, al menos, a tres aspectos relacionales y que son, todo lo concerniente a la existencia de riesgos psicosociales, el fomento de la participación, la implicación y el compromiso y, por último, a la acción social en general y en concreto a la posibilidad de poner en marcha programas de voluntariado corporativo.
- Los denominados como riesgos psicosociales, es decir, el estrés laboral, la sobrecarga mental, el síndrome de burnout y el acoso moral son realidades que demuestran la perversión y el uso interesado que puede producirse en las relaciones laborales, yendo más allá del mero ámbito físico.
- En la actualidad y dada tanto, en general, la situación social, como, en concreto, el mundo laboral, resulta imprescindible fomentar tanto la participación en la empresa como la integración en el modelo y planes propios como, en definitiva, obtener el mayor compromiso posible por parte de los empleados; y uno de los directos responsables de ello resulta ser también la empresa y no sólo los trabajadores.
- Una dimensión exenta dentro de la RSE general es lo que se denomina como Acción Social, es decir, aquellos planes concretos de intervención solidaria con el entorno que implican tanto a la empresa, como a sus actividades y a sus empleados.
- Y una faceta todavía mucho más concreta en el ámbito de la Acción Social lo suponen los programas de voluntariado, acciones coordinadas que se plantean como fórmulas de colaboración social que pueden llevarse a cabo desde el mismo corazón de las empresas.

### 4.4.- Glosario de términos importantes.

- **ACCIÓN SOCIAL:** Parte exenta de la Responsabilidad Social Empresarial que se caracteriza por dedicar esfuerzos las empresas en recursos humanos, financieros y técnicos en proyectos beneficiosos para la comunidad.
- **ACOSO MORAL (o MOBBING):** Es la acción continuada y deliberada

de maltrato verbal y psicológico que recibe un trabajador por parte de otro u otros con el objetivo final de su aniquilación psicológica para obtener su salida y abandono de una empresa.

- **COMPROMISO:** Característica del comportamiento y de la actuación que se caracteriza por una asimilación a los planteamientos estratégico y tácticos que propugne la empresa en la que se trabaje, considerándolos como la manera debida de relacionarse y comportarse en el interior de la misma.
- **ESTRÉS LABORAL:** Situación de tensión psicológica y anímica derivada de un exceso de dedicación o producida por una falta de adaptación por parte del trabajador a un situación constante sentida como agresiva y condicionante. Suele tener diversas manifestaciones tanto físicas como comportamentales.
- **PARTICIPACIÓN:** Modo de relacionarse en las empresas por la cual cualquier tipo de iniciativa, opinión o modo de actuación encuentra un cauce organizativo para ver su posibilidad de ser asimilada a las rutinas organizativas.
- **RIESGO PSICOSOCIAL:** Conjunto de situaciones extremas que se producen en las empresas perjudiciales para la salud de los trabajadores y que se derivan de las formas de comportamiento y relación. Las más habituales son el estrés laboral, la sobrecarga mental, el síndrome de burnout y el acoso moral o mobbing.
- **SÍNDROME DE BURNOUT:** Vivencia producida por la sobre exposición continuada al trabajo que hace que el trabajador encuentre un desagrado continuado en realizar su tarea y que le impulsa al abandono de la misma. Coloquialmente se denomina con la gráfica expresión de “estar quemado”.
- **SOBRECARGA MENTAL:** Se produce cuando las necesidades de la tarea sobrepasan y superan la capacidad de respuesta de la persona que la lleva a cabo. Suele ir acompañada de estrés laboral.

#### 4.5.- Bibliografía.

- “La participación de los trabajadores en la empresa”, **de la Villa, Luis Enrique**, Publicaciones del Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1990.



- “La dimisión interior”, **Piñuel y Zabala, Iñaki**, Editorial Pirámide, Madrid, 2008.
- “En busca del compromiso”, **Hillier-Fry, Camilla y Aguilar López, José**, Editorial Almuzara, Madrid, 2006.
- “Motivar con la acción social”, **Fernández García, Marisa**, editorial Netbiblo, colección Business Pocket, A Coruña, 2007.

### **Actividad 6:**

Existencia de mecanismos de detección y control de los riesgos psicosociales, el fomento de la participación y el compromiso y de actuaciones en materias propias de la Acción Social

Detección y eliminación de riesgos psicosociales.

- Se tienen en cuenta los riesgos psicosociales como unos más de los riesgos laborales.
- Existen fórmulas explícitas de detección de los riesgos psicosociales en materia de:
  - Estrés laboral
  - Sobrecarga mental
  - Síndrome de burnout
  - Acoso moral/Acoso sexual
- Hay un protocolo de actuación ante estos casos

### Mecanismos de participación, implicación y fomento del compromiso.

- Se conoce el término e implicaciones del conocido como “salario emocional”.
- Se contemplan modos de participación aplicables a los sistemas de producción bajo criterios de Calidad Total.
- Concepto que se tiene del compromiso en la empresa
- Qué formas existen de mantener e incentivar el compromiso en la empresa

### Aplicaciones consideradas desde la Acción Social.

- Hay una conciencia clara sobre la importancia de la realización de acciones de tipo social en la empresa
- Tipos de actuaciones en materia de Acción Social que se realizan y se puedan realizar
- Constatación de la existencia de programas de voluntariado corporativo. De no existir, posibilidades de su puesta en marcha.

#### 4.2.4.- Responsabilidades sobre el AMBIENTE.

Como elemento último a considerar en la constitución y desarrollo de la RSE Interna nos vamos a introducir en un ámbito todavía mucho más intangible que en el anteriormente referido a las relaciones. Y este no es otro que el de la creación y mantenimiento del ambiente adecuado en las organizaciones y empresas.

Este planteamiento se nutre de tres fuentes; la concepción actual sobre la ecología organizativa, la imprescindible ya conciliación de la vida laboral con la personal y familiar y, por último, la aplicación de las medidas medioambientales al objeto de mejorar el clima interna organizativo y, de esta manera, influir en el cuidado externo del medio ambiente y el entorno.

En definitiva, todo lo que se expondrá redundará en la influencia que desde los ámbitos social y cultural propone la RSE Interna para la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados. Unos ámbitos físicos sanos exigen la concatenación con las expectativas que desde la sociedad se plantean a las empresas, así como la asimilación de las nuevas tendencias sociales a las que estas mismas no se encuentran ajenas. Y dichas exigencias se concretan no sólo en la preservación de un adecuado clima interno organizativo; van más allá y tratan de implicar a los trabajadores y al conjunto de las empresas en iniciativas como la ecoeficiencia, el cuidado medioambiental o la preservación de los recursos naturales. Esto supone ya una cuestión casi de mera supervivencia para la especie humana.

Por ello, todo lo que trataremos en este apartado dedicado al ambiente supone para las empresa un reto inevitable debido a que, en primer lugar, son aspiraciones y deseos que los empleados trasladan desde su vertiente social y ciudadana al interior organizativo, y, en segundo lugar, suponen mejoras en el sistema de relaciones y comportamientos internos. De esta manera, también forma parte del horizonte de referencia que presenta como orientación la RSE Interna.

**4.2.4.a.- Ecología organizacional.** Así y como en el conjunto de la RSE en general se ha ido produciendo una evolución en los conceptos, en particular sobre el que corresponde a la influencia del ser humano ante el clima y el entorno natural, se ha transitado por el de medio ambiente hasta finalizar en la dimensión más actual de la ecología como demanda social sobre las empresas. Todo lo que se refiere a la concepción sobre el Desarrollo Sostenible así lo pone de manifiesto, la cual va más allá del mero cuidado medioambiental. En este apartado vamos a tratar un novedoso concepto, el de ecología organizativa, que incluye tres elementos que son, por una parte el objeto propio del estudio ecológico, es decir, el medio ambiente interno de las empresas; en segundo término, un modelo organizativo teórico que sirve de base conceptual y, un tercer y último aspecto que lo constituye la herramienta que posibilita la detección de las situaciones ambientales más importantes y que es el análisis de clima laboral u organizativo.

El término ecología supone la aplicación a una sola palabra de una gran cantidad de referencias en el ámbito de la relación entre el ser humano y su medio natural. Proviene del término griego oikos que significa casa, lo que nos indica que resulta ser el estudio de la casa propia del ser humano, su hogar, la Tierra; en concreto, es el estudio de las relaciones que mantienen hombres y mujeres con su entorno ambiental, la ciencia dedicada, en definitiva, al análisis de las relaciones entre el organismo humano y el mundo que lo circunda. El aspecto más importante de la ciencia ecológica lo supone su consideración del Medio Ambiente como el

receptáculo general de la supervivencia del ser humano, considerando las relaciones con el mundo natural como un todo, de manera conjunta.

Un término muy utilizado en la ecología es el de ecosistema, el cual describe las comunidades de animales y plantas que mantienen relaciones directas de dependencia mutua y que sustituyó en su momento al ya antiguo vocablo de superorganismo. Conexiones, interdependencias, redes de relaciones entre organismos son lo que configuran el estudio de la ecología, manteniéndose el criterio de que todo aquello que constituye y forma parte de un ecosistema tiene una función que, en mayor o menor grado, no sólo resulta decisiva en si misma, sino que su modificación afecta a todo el conjunto.

En definitiva, de la ciencia ecológica podemos traernos una de sus ideas fundamentales y que es la que corresponde a la importancia trascendental que tiene el Medio Ambiente, pero no sólo el general en si, la Naturaleza en su conjunto, sino también el creado, en especial, por el ser humano, llegando incluso a su aplicación al mundo más propiamente humano, configurando lo que actualmente nominamos como Ecología Social. Pues bien, aplicado al ámbito empresarial también podemos considerar que exista una ecología, un ecosistema propio en el interior de cada organización aunque, eso si, de carácter mucho menor y más limitado.

En la búsqueda que estamos realizando sobre los fundamentos de la ecología organizacional, nos encontramos con una concepción sobre las organizaciones que puede acudir en nuestro auxilio. Proviene de la asimilación de planteamientos provenientes de la biología al mundo organizativo y su nivel de análisis la acaba configurando en el ámbito ecológico, es decir, cómo las empresas mantienen una gran interrelación con el entorno. Por ello, esta concepción se encuadra en los modelos denominados sistemas naturales abiertos, los cuales inciden de manera especial en la importancia que tiene el entorno en la determinación de la estructura, el comportamiento y los cambios en la “vida” de las organizaciones, poniendo en cuestión que únicamente existan variables racionales tanto en la toma de decisiones empresariales como en sus comportamientos y modos de vida, tanto internos como externos. En el seno de estos modelos, el que quizás más se acerque a lo que estamos planteando sea el denominado Enfoque de Ecología de las Poblaciones.

Influenciado por todo lo visto anteriormente y con un fundamento de corte biológico y evolutivo, la Ecología de Poblaciones, también denominada modelo de la selección natural, trata de aplicar conceptos y planteamientos tomados de la biología o la ecología al estudio de las empresas. Para ello toma como unidades de análisis, en primer lugar y externamente, a la población o conjunto de organizaciones altamente similares que puedan configurar un eco-

sistema de relación; en segundo lugar e internamente, estima la existencia de poblaciones interiores en el seno de cada organización susceptibles así mismo de ser considerados como un pequeño ecosistema. La idea central, es, pues, la de forma organizativa, la cual se configura mediante la confluencia de conocimientos y habilidades que aportan los seres humanos para configurarse como una empresa. De este modo, aquellas agrupaciones que experimenten dificultades y sean capaces de afrontarlas generarán una mayor homogeneidad interna y por lo tanto tendrán más oportunidades “evolutivas” en el seno de esa cierta selección natural propia del mundo empresarial.

Y esta última reflexión nos pone en contacto con el último elemento a tener en cuenta a la hora de establecer el campo de intereses propios de la ecología organizacional: el clima laboral o clima organizativo.

Consecuencia de las interrelaciones ya tratadas en un apartado anterior, así como de las ideas aportadas desde la ecología y la biología tales como el medio ambiente, el ecosistema o el entorno natural y en conexión con lo propuesto por la ecología de poblaciones desde el ámbito que supone el estudio sistematizado de las organizaciones y sus tipologías, nos topamos con la existencia un “clima” interno y que se manifiesta fundamentalmente en el ambiente laboral.

La psicología social tiene entre sus temas predilectos y centrales el del análisis del Clima Laboral. Dentro del esquema por procesos planteado al inicio de este capítulo podemos localizarlo en el segundo de los procesos importantes, el que corresponde a la Gestión y Tratamiento de la información y ello se debe a que la herramienta fundamental de la concepción del clima laboral es la solicitud de opinión y criterios al conjunto del personal y ello se trata al modo y manera de las clásicas encuestas.

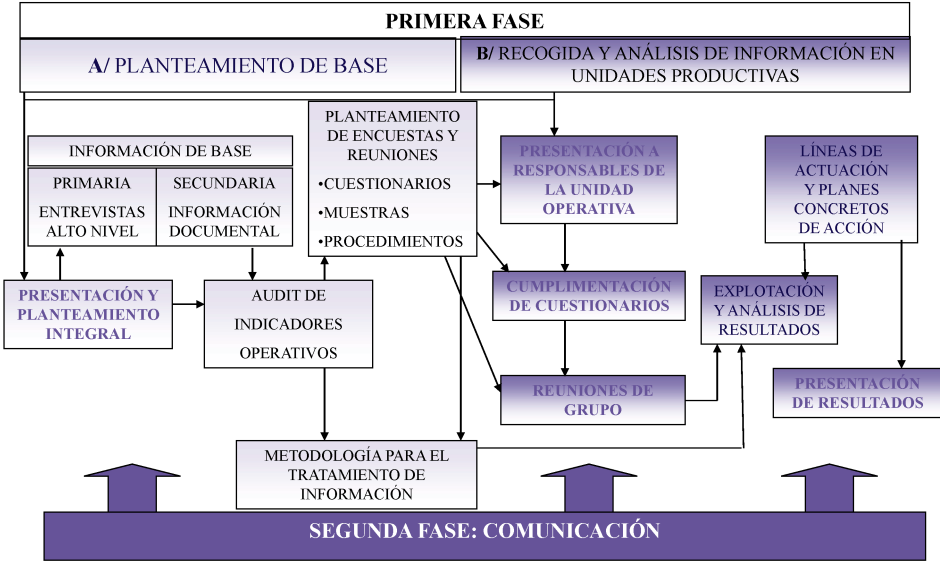
Consideraremos el clima organizativo o clima laboral como la atmósfera que se alcanza en un grupo organizativo en el seno de una empresa como efecto del conjunto de actividades, tanto internas como externas, que se lleven a cabo. El clima laboral está en directa conexión con la cultura de la empresa, es decir, con el modelo de comportamientos y relaciones que subyace a la forma de hacer las cosas en cada empresa.

Resumiendo y relacionando el concepto de clima organizativo o laboral con el ya citado de cultura de empresa, entendemos este como un conglomerado de actitudes y de conductas que caracterizarían la vida en el interior de la organización o empresa, creándose con ello un ambiente propio y singular. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos mismos y con el entorno en el

que se encuentre la organización. Cada uno de los miembros de una empresa percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones y por ello es de interés, e incluso una responsabilidad, por parte de las empresas tener conocimiento y conciencia de cómo viven los trabajadores el clima o el medio ambiente laboral, en definitiva, estar al tanto de la situación de las voces que parten de la ecología organizativa. Y por ello es preciso indagar sistemáticamente.

Sobre el clima laboral en una empresa se han de tener dos asunciones básicas; por una parte, estimar que el clima laboral no es algo estático, sino que se está construyendo constantemente. Una segunda cuestión apunta a que para conocer las sensaciones, opiniones y visiones que configuran el clima laboral es preciso utilizar herramientas de análisis y detección no pudiendo fiarse directamente de los pareceres personales o de meros criterios subjetivos e individuales. El esquema adjunto refleja la complejidad del entramado de elementos que configuran un análisis de clima laboral.

**Fases de un Análisis de Clima Laboral**



Las dimensiones de las que obtener los ítems a tener en cuenta en un análisis de Clima Laboral pueden ser las mismas que hemos propuesto como elementos componentes de la RSE Interna, es decir, Organización (estructura, sistemas de trabajo y relaciones laborales, sistemas de gestión, etc), Personas (comunicación, moti-

vación, políticas aplicadas al capital humano, etc), Relaciones (seguridad e higiene en el trabajo, participación e implicación, sentimiento empresarial, etc) y Ambiente (estilo de mando, ambiente de trabajo, conciliación, etc) lo cual nos indica que el uso como herramienta de captación de información resulta decisivo para ser utilizado desde la RSE Interna.

Por tanto, en definitiva, para este novedoso concepto de la ecología organizacional puede resultar una gran ayuda y apoyo la sensibilidad que nos ofrece la RSE Interna. Supone, así, de alguna manera una revisión de anteriores conceptos que sobre el ambiente organizativo se estaban utilizando hasta ahora, aunque mejorados y aumentados con la perspectiva que supone contar con un condicionante como es la vertiente social que se ha convertido ya en un determinante. Avanza varios pasos más allá puesto que también incluye novedades tales como la arquitectura de espacios de trabajo, la aplicación de técnicas de rediseño espacial para la mejora de los procesos de trabajo, la ergonomía o la domótica de oficinas y espacios laborales.

### **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL. Caifor.**

**Actividad:** desarrollo de la actividad aseguradora del Grupo la Caixa.

Fundada en 1992.

**Número de asalariados en 2006:** 770 personas.

**Situación:** La empresa está muy concienciada en la mejora de la ecología interna mediante la aplicación de fórmulas de comunicación y participación.

**Descripción:** Implementa un Sondeo de Opinión y Análisis de Clima Laboral, que se realiza de forma periódica. También existe una Encuesta de Calidad Interna dirigida a los empleados. Los principales elementos de comunicación, desde la dirección hacia los diferentes colaboradores, son la información trimestral de los resultados del Cuadro de Mando Integral (CMI), las presentaciones anuales a los empleados y la revista interna Área Informativa. Dispone, así mismo, de un sistema de evaluación individual de desarrollo y desempeño que permite una comunicación bidireccional entre responsable y colaborador. Para ello se hace uso de la plataforma virtual propia denominada Aul@forum.

**4.2.4.b.- Conciliación de vida personal, familiar y laboral.** Un ámbito que no puede olvidarse en la determinación de los elementos que componen la RSE Interna, en especial en la creación y mantenimiento del ambiente y el clima laborales, es el que afecta a la relación entre dos mundos, el mundo laboral y el personal y familiar. El ámbito de los puntos de conexión entre las dimensiones profesional y laboral con las responsabilidades personales y familiares es un aspecto organizativo que presenta ya unos tintes prácticamente de urgencia. Y no sólo afecta a la situación social en general sino que es ya una demanda creciente por parte del conjunto de la sociedad sobre las propias empresas.

De este modo, existen una serie de causas que han propiciado que las empresas comiencen a tener muy en cuenta todo lo referente a la salud relacional de sus integrantes; y uno de los decisivos es el tema de la conciliación entre los deberes y derechos como empleados y los propios como miembros de una sociedad que los hace directamente responsables del bienestar de sus familiares y allegados.

En la sociedad actual, trabajan en las empresas cada vez una mayor cantidad de mujeres, lo que las acerca a una creciente paridad con los hombres. Así mismo, el papel social de ambos también está asumiendo transformaciones y por ello son los dos géneros quienes se han de encargar por igual de las obligaciones fuera del ámbito laboral, es decir, tanto las familiares como las personales. Pero para ello se precisa tiempo de dedicación y por lo tanto los rígidos horarios de antes, la tendencia a permanecer en las empresas más tiempo de la cuenta y, en muchas ocasiones, innecesariamente, comienzan a ser restos y vestigios de un pasado que pronto podremos dejar atrás.

Para un planteamiento simplista y absolutamente miope, podría parecer muy sencillo atribuir parte de la responsabilidad de esta nueva situación a las mujeres. En primer lugar, por haberse incorporado, legítimamente por otro lado, masivamente al mundo laboral; y en segundo término haciendo recaer sólo sobre sus espaldas la obligación de conciliar. En ocasiones olvidamos que resulta obvio que las mujeres han trabajado desde siempre, haciéndolo en mucho mayor número desde mediados del siglo pasado fuera del hogar. Esta circunstancia ha cambiado el panorama laboral tanto cuantitativamente como cualitativamente obligando con ello a modificar el paralelogramo de fuerzas dentro y fuera de las empresas.

En este nuevo esquema de relaciones sociales y laborales, las mujeres que trabajan fuera del hogar y optan por la maternidad, aportan un triple enriquecimiento a las interrelaciones sociales. En primer lugar, además de suponer la propia



e imprescindible continuidad de la especie, provocan un cambio cultural en cuanto a los papeles y roles clásicos atribuibles a hombres y mujeres; en segundo, favorecen la aparición de modelos de familia y de relación que suponen en sí mismos un incremento en la variedad social en cuanto a los modos de relacionarse; en último término, las mujeres trabajadoras fuera del hogar colaboran en la creación de riqueza económica y social de manera absolutamente activa siendo una parte fundamental con ello en el aumento del bienestar colectivo.

Consecuencia no sólo de lo expuesto sino también de otros cambios sociales en los cuales no vamos a entrar, se ha producido la eclosión de un debate sobre la necesidad de una nueva política tanto familiar como personal más adaptada a estas nuevas realidades y en la que la empresa deberá estar presente con un papel absolutamente protagonista. En esta nueva reorientación en los modos de relación familiar la armonización de los ámbitos personal y familiar con la dedicación al trabajo ocupa un lugar singular y exento.

En suma, responsabilidades extralaborales (personales y familiares) frente a responsabilidades profesionales, una controversia que exige conciliación. Las zonas de confluencia y de contradicción entre ambas realidades más habituales son las siguientes:

- La compatibilidad entre los dos tipos de responsabilidades derivadas del estrés que producen las jornadas prolongadas excesivamente así como del incremento de dedicación mental y relacional al trabajo, lo que conlleva una menor dedicación al tiempo personal.
- La existencia de situaciones negativas, ya tratadas anteriormente en el apartado dedicado a los riesgos psicosociales, que afectan a la vida personal y familiar.
- La adaptación del tipo de vida personal y familiar que se pretenda en función del tipo de trabajo que se pueda elegir.
- Nuevas formas familiares y relacionales que tienen difícil compatibilidad con el excesivamente exigente mundo laboral actual, tales como los hogares monoparentales, los separados y divorciados, las familias de tipo alternativo, etc.
- Adicciones que se producen por el exceso de dedicación al trabajo, así como, por el contrario, responsabilidades familiares que chocan con las profesionales, mayores en el caso de las mujeres. Ejemplos evidentes son las enfermedades de los hijos, la asistencia a revisiones médicas, etc que suelen recaer sobre ellas.

- Consecuencia de un estado asistencial de bajo perfil, numerosas mujeres han tenido que asumir el cuidado de personas mayores de la familia, siendo menor, habitualmente, la responsabilidad que en ello toman los hombres.
- Todas aquellas situaciones laborales distintas a la normalidad diaria que afectan a los profesionales tales como la entrada en un nuevo trabajo, la situación de pérdida del mismo o paro, las consecuencias de la aceptación de un puesto inadecuado o la dedicación a una actividad poco motivadora o inadecuada que no soluciona económicamente las necesidades del trabajador. Todas ellas son situaciones que afectan de forma diversa a la vida personal y a la familiar.

A todo lo anteriormente planteado, las empresas, en aquella parte importante de responsabilidad que les compete, pueden reaccionar de diversas maneras. A continuación apuntamos las más importantes y que nos ofrecen los profesores Chinchilla y Poelmans del IESE, quienes las establecen en torno a cuatro categorías de actuación:

- **Flexibilidad:** que afecta a las modificaciones que incorporan las organizaciones, tanto en cuestiones de tiempo como de espacio, para fomentar y ayudar en la conciliación personal y familiar con lo laboral. Son entre otras: modificación de horarios para su adaptación a situaciones familiares concretas o generalizadas, reducciones del tiempo laboral por causas diversas, horarios flexibles, puesto compartido, excedencias, etc; en cuestiones de espacio las más habituales son el teletrabajo, el trabajo en casa, el uso de la tecnología para la realización reuniones o contactos, etc.
- **Oferta de Servicios:** que corresponde al conjunto posible de oferta de productos y servicios que desde las empresas se pueden realizar a los empleados y que van desde las ayudas económicas concretas (cheques de comida, vales, etc), hasta la financiación de guarderías, los seguros médicos, el uso de instalaciones deportivas, el pago de acciones formativas externas y un largo etcétera.
- **El apoyo profesional externo:** al hilo de todas las necesidades detectadas y ya expuestas, han nacido empresas dedicadas a la prestación de servicios de apoyo al empleado de tipo externo a la propia empresa. Son los denominados Programas de asistencia a los empleados (PAE), concepción nacida en el mundo anglosajón y que comienza en España una esperanzadora andadura que no dudamos tendrá un gran éxito. Las propias empresas también prestan algunos de los servicios que ofertan los externos, pero dado que precisan de cierta cantidad de recursos, sobre todo

en gestión, se suele sacar fuera de la empresa. Los PAE que hemos citado suponen un servicio preventivo y de apoyo al área de Recursos Humanos, de carácter confidencial y voluntario, cuyo objetivo es el de facilitar la resolución de problemas de toda índole que afecten a los empleados o a sus familiares antes de que lleguen a interferir en la vida y desempeño laboral del trabajador. Estos servicios son prestados en España por instituciones como ICAS, Alares o + Familia entre otros.

- **Los Beneficios Extrasalariales:** los cuales corresponden a todo aquel tipo de compensación adicional que afecta de modo directo a la mejora de la vida personal y familiar de los trabajadores de una empresa. Son actuaciones como los seguros para familiares, el coche de empresa, los préstamos a bajo interés, los clubs de ocio para las familias, los programas de expatriación e incluso el Outplacement o servicio de ayuda en la recolocación en caso de abandono, forzado o voluntario, de la empresa.

#### Beneficios Sociales, Conciliación, Flexibilidad. Posibilidades

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| - Flexibilidad horaria variada        | - Apoyo en la recolocación ( <i>Outplacement</i> ) |
| - Excedencias y permisos              | - Ayudas para familiares discapacitados            |
| - Oficinas virtual y uso del espacio  | - Asistencia privada sanitaria                     |
| - Apoyo en la tecnología              | - Existencia de clubes propios o ajenos            |
| - Ayudas económicas diversas          | - Sistemas de complementos a la retribución        |
| - Planes de pensiones y seguros       | - Descuentos para actividades externas             |
| - Pago de actividades extralaborales  | - Formación fuera de la empresa                    |
| - Ayudas económicas para las familias | - Información sobre oportunidades internas         |
| - Uso de guarderías                   | - Mejoras en los desplazamientos                   |
| - Cheque restaurante                  | - Formación en idiomas                             |
| - Coche de la empresa                 | - Fomento del deporte                              |
| - Plaza de aparcamiento               | - Programas de voluntariado                        |
| - Programas de Asistencia al Empleado | - Programas culturales                             |
| - Expatriación                        | - ...  |

Podemos concluir por tanto que las prácticas flexibles y de conciliación que pongan en marcha las empresas suponen una fórmula de sostenimiento del rendimiento de los trabajadores, lo cual redundará en un aumento de un clima laboral positivo así como en una mejora del ambiente interno. Además de ello, permiten

servir de reclamo para una más adecuada selección de profesionales ante vacantes que se produzcan, se reduce tanto el absentismo como la rotación generándose con ello una mayor implicación y un más alto grado de compromiso con la empresa. Y, por supuesto, todo ello suele tener de manera directa una repercusión muy evidente en la cuenta de resultados. Tal ha sido la repercusión que estas justas reivindicaciones de conciliación se han visto respaldadas por gran cantidad de normativa diseñada con el objetivo de poder hacer más llevaderas las responsabilidades intra y extra laborales.

### **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL. HC ENERGÍA.**

**Actividad:** Hidroeléctrica del Cantábrico (HC Energía) se dedica a la producción, transporte, transformación y distribución de energía eléctrica.

Fundada en 1919.

**Número de asalariados en 2006:** 1.605 personas.

**Situación:** La empresa se ha embarcado en una importante mejora de las situaciones que afectan a la implantación de acciones de conciliación.

**Descripción:** Constituye un observatorio permanente para detectar e implantar mejoras continuas en aspectos relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral. Así mismo, crea un programa de ayudas para guarderías para hijos de empleados, y pone en marcha la aplicación del i-notes, un servicio para acceder al correo electrónico de la compañía desde cualquier ordenador. Otros apoyos son el programa de ayuda a guarderías para madres y padres con hijos menores de tres años; la implantación del servicio familiar externo que ayuda a los trabajadores a encontrar soluciones para cuidar a sus hijos; los planes de carrera, condiciones favorables, igualdad y conciliación trabajo-familia con acciones concretas.

4.2.4.c.- **Aplicación de medidas medioambientales.** En su momento, ya comentamos que el documento de partida y referencia para la elaboración de un planteamiento organizado sobre la RSE Interna era el denominado Libro Verde la Comisión Europea de título “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas” fechado en julio del año 2001. En lo correspondiente al ámbito interno de la RSE se manifestaban cuatro grandes áreas de intervención y que hemos considerado ya en detalle: la gestión de los recursos humanos, la Salud

y Seguridad en el lugar de trabajo y la Gestión del Cambio. La cuarta y última la analizaremos en este apartado y corresponde a la Gestión del Impacto Ambiental y su influencia en los Recursos Humanos.

Parece un tanto extraño que en un apartado dedicado a la gestión del ámbito interior de la RSE, la RSE Interna, aparezca algo que realmente tiene una evidente conexión externa; se trata del impacto en el Medio Ambiente y de la consideración sobre el entorno. Pero realmente tiene su coherencia, dado que gran parte de la minoración o eliminación de dicho impacto corresponde a actuaciones que provienen del comportamiento de los trabajadores o donde ellos pueden tener una parte importante en la gestión de dicha responsabilidad. Ciertamente es que está mucho más en manos de la dirección y de la empresa en su faceta representativa, pero el documento de la Comisión considera que la adecuada regulación de las emisiones a la atmósfera así como el respeto por la naturaleza no sólo afecta de manera directa a las organizaciones y a su entorno inmediato de trabajo. Es también una responsabilidad común, compartible entre la empresa en cuanto que institución y los profesionales que la componen e implica no sólo a la atención consciente y a la prevención en materia de impacto medioambiental así como a la utilización correcta de los recursos naturales. Atiende, así mismo, a la colaboración que pueden prestar de manera activa los trabajadores de las compañías. Ejemplos hay más que sobrados tales como el uso racional y discreto del agua, la menor emisión de elementos contaminantes, el uso conveniente y adecuado de la energía eléctrica, el hábito del reciclaje y un sin fin de actuaciones específicas.

En términos de las empresas en general, la Unión Europea ha optado por la obtención de certificaciones medioambientales bajo la cobertura del denominado Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental (EMAS) fomentando con ello el llamado Ecomanagement, es decir, la gestión hondamente preocupada y activa sobre el impacto medioambiental. Para un ámbito más internacional a la hora de establecer parámetros de medida y certificación en cuestiones de cuidado del entorno, interno y externo, se han creado las normas de la familia ISO 14000, las cuales se han convertido en unas de las normas voluntarias más utilizadas en materia medioambiental. De dicha familia destaca en particular la UNE-EN-14001, la cual adapta la norma a los requerimientos legales específicos de la legislación española.

Entre los requisitos de la norma se han de destacar tanto la definición de los aspectos ecológicos de la actividad empresarial, como la puesta en marcha de acciones que permitan minimizar y eliminar los efectos negativos sobre el entorno, derivados de las emisiones de tipo tóxico e inconveniente. Supone

estar en consonancia con los preceptos fundamentales propios de la concepción del Desarrollo Sostenible, es decir, la búsqueda simultánea de la prosperidad económica, la calidad medio ambiental y la equidad social.

Otros modelos de Gestión integral de la Calidad que incluyen la faceta medioambiental como son el EFQM (European Foundation for Quality Mangement), uno de los más utilizados en Europa, sobre todo por grandes corporaciones, incluye criterios propios de RSE, incluso en su faceta interna.

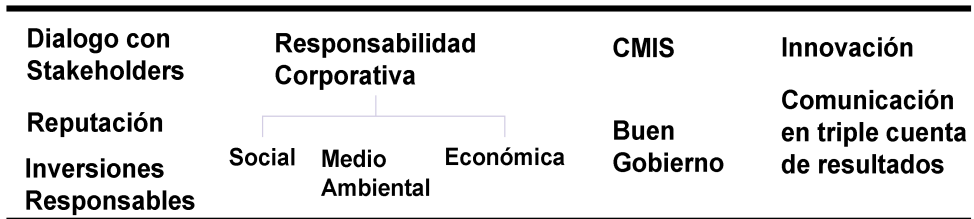
El conjunto de implicaciones medioambientales que para una empresa tiene su interacción con el entorno exige, en el marco de un planteamiento estratégico en el que se incluya la RSE, una concepción de gestión ambiental. Y esta supone el conjunto de tareas que realiza una organización al objeto de minimizar o reducir el impacto ambiental que generan sus actividades productivas. En concreto, esto supone:

- La preservación de los recursos naturales y su adecuada utilización para el proceso productivo.
- El conocimiento y la gestión necesarios para ejercer el control sobre los aspectos e impactos medioambientales así como estar siempre debidamente inserto en el marco legal correspondiente.
- Tomar compromisos de prevención y minimización del efecto ambiental nocivo.
- Extender esta mentalidad de respeto, preservación y cuidado del medioambiente y de la naturaleza entre los componentes laborales de la organización.

En términos estratégicos y de futuro, la inclusión de los criterios expuestos se enmarca en la concepción de la Sostenibilidad (aquel tipo de desarrollo que satisfaca las necesidades del presente pero sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias), visión de futuro de una obtención legítima del rendimiento empresarial teniendo en cuenta, eso sí, todos los criterios que plantea e incentiva tanto la RSE en general, como la RSE Interna en concreto. En suma, se trata de convertirse en una empresa sostenible. Para su presentación pública a modo de Memoria se suele utilizar el modelo denominado "Triple Bottom Line", es decir, la memoria que contempla los tres pilares del desarrollo sostenible: lo económico, lo social y lo medioambiental.



**Política de Sostenibilidad**



**EMPRESA SOSTENIBLE**

La fórmula cada vez más utilizada a la hora de estandarizar las memorias de sostenibilidad lo supone la utilización del modelo propuesto por el Global Reporting Initiative (GRI), considerándose en este momento el más extendido en todo el mundo.

La legislación medioambiental, tanto en Europa como en España, es especialmente dura, existiendo por ello herramientas propias del mundo del seguro al objeto de hacer frente a las contingencias que en dicha materia pudieran aparecer. Son los seguros de responsabilidad ambiental, tanto los civiles, como los de riesgos medioambientales como los de gestión de residuos peligrosos, los fondos de reparación medioambiental y como, finalmente, aquellos que cubren las responsabilidades penales derivadas de actuaciones punibles sobre el medio ambiente.

Pero resulta obvio que sólo la vía coercitiva no incentiva debidamente el interés y cuidado por el medioambiente. Para que cale más hondo en la conciencia tanto organizativa como personal de los empleados, las empresas, además de plantear su propia Política Medioambiental, han diseñado y puesto en práctica numerosas acciones formativas y de sensibilización sobre la huella ambiental y sus consecuencias. Aún así, resulta conveniente seguir insistiendo dada la implicación absolutamente decisiva que los empleados han de tener en las políticas de preservación del entorno planteadas por las empresas.

En esa línea existen incentivos desde Europa a través de los denominados mecanismos voluntarios de inversión medioambiental, que consisten en que las empresas firmantes de acuerdos voluntarios de este tipo para la prevención y reducción de contaminación se comprometen a disminuir en gran medida los riesgos asociados, demostrando ante terceros su responsabilidad y su compromiso con el entorno. Al objeto de poder llevarlos a cabo resulta indudable que la implicación y el compromiso de los empleados resulte imprescindible y por ello con toda justicia deberá adscribirse al ámbito y sensibilidad de la RSE Interna.

### **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL. Laboratorios MENARINI.**

**Actividad:** Médico farmacéutica con producción de medicamentos.

Fundada en 1961.

**Número de asalariados en 2006:** 605 personas.

**Situación:** Laboratorios Menarini ha sido pionera en España en la implantación de sistema de Calidad y Medio ambientales.

**Descripción:** Las actuaciones en materia Medio Ambiental más importantes son las siguientes:

- Es pionera en la gestión de sus sistemas en Calidad, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente aglutinados en un modelo propio de Calidad Total.
- Tiene las siguientes certificaciones: EMAS, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.
- Consigue fabricar un 24% más de unidades con un 3% menos de consumo energético y lograr, así mismo, una disminución del 24% en el consumo de agua en los últimos cuatro años.
- Las emisiones a la atmósfera con potencial contribución al cambio climático son un 8% inferiores cada año.
- Se reduce un 33% la carga contaminante en el agua residual.
- El consumo de agua asimilable a doméstica por trabajador es un 37% menos que hace cuatro años.



### 4.3.- Ideas clave.

Las ideas claves expresadas en este apartado son las siguientes:

- Las empresas llegan a crear internamente, fruto de las interacciones entre sus componentes, un ambiente propio que, si resulta positivo, incentiva el compromiso pero que resultando negativo puede dañarlo de manera importante.
- Para considerar esta situación, existe una concepción que señala la importancia de este ambiente que se crea en el interior denominada ecología organizativa o corporativa, que se orienta a considerar a la empresa como un nicho ecológico específico.
- Determinado así como un ecosistema, el interior de las empresas puede ser analizado pudiendo con ello llegar a detectar su modo de expresión a través de la denominada cultura de empresa. La herramienta más utilizada para realizar la detección del ambiente es el análisis de clima laboral.
- Otro aspecto decisivo a la hora de mejorar el clima laboral, el ambiente, es la consideración que se deberá tener sobre la conciliación entre las obligaciones profesionales y las familiares y personales. Es, además, una creciente demanda social.
- Ello influye en el modo de ver tanto el tiempo de dedicación al trabajo como el espacio que se dedica al mismo, trayendo consigo modificaciones tanto en horarios como en el diseño de los procesos y lugares para realizar la labor.
- Conectando con los conceptos de empresa ecoeficiente o empresa sostenible, aparece un conjunto de implicaciones de tipo medioambiental para las empresas que deben ser compartidas como corresponsabilidades por el conjunto del personal e ir más allá de la política medioambiental propia. Por ello, no sólo resulta protagonista la empresa en la preservación del entorno natural, sino también el conjunto de los trabajadores

### 4.4.- Glosario de términos importantes.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL:** Elemento intangible que está presente en el interior de las organizaciones que afecta al modo de relacionarse entre si que tienen los trabajadores y de estos con la dirección y la empresa en su conjunto. Existe una fórmula de medición del grado de satisfacción del mismo que se puede poner en funcionamiento.

- **CONCILIACIÓN:** Demanda tanto social como ejercida por los trabajadores por la cual se considera que ha de estar compensado el tiempo de dedicación al trabajo y el que se utiliza en la vida personal y familiar. El exceso de tiempo aplicado al trabajo daña las relaciones del individuo.
- **CULTURA DE EMPRESA:** Intangible que producen las empresa y que se deriva de todo el entramado de relaciones y derivadas que la empresa tiene tanto interna como externamente. Orienta así mismo el clima laboral y lo configura como un elemento prioritario. En definitiva, es el “modo de ser” de la empresa, su “personalidad”.
- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** Concepción sobre la función tanto de las empresas como de la actividad económica industrial que considera que es posible compatibilizar la aportación económica que realizan las empresas con sus implicaciones sociales y con el respeto y cuidado del medioambiente.
- **ECOLOGIA ORGANIZATIVA:** Orientación de la gestión empresarial que estima que el cuidado del ambiente laboral resulta esencial para el progreso y mejora de una empresa. No sólo atiende al fomento de unas relaciones sanas y convenientes, sino que también afecta a los modos de trabajo, la arquitectura y el diseño del espacio, la ergonomía, etc.
- **ECOMANAGEMENT:** Modelo de gestión por parte de los directivos y mandos de una empresa que obliga a considerar en las actuaciones y decisiones empresariales el impacto ecológico y la huella medioambiental que estas tendrían. Supone, pues, interiorizar las cuestiones medioambientales.
- **GRI:** Modelo estándar de presentación de los datos sobre sostenibilidad por parte de una empresa impulsado por el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) al objeto de proporcionar a las empresas una guía que les permita comunicar su relación y contribución al desarrollo sostenible, teniendo en cuenta a los stakeholders.

#### 4.5.- Bibliografía.

- “El clima en las organizaciones”, **Silva Vázquez, M.**, Promociones y publicaciones universitarias PPU, Barcelona, 1992.
- “Dueños de nuestro destino: como conciliar la vida profesional, familiar y personal”, **Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja**, Editorial Ariel, Madrid, 2007.

- “Empresas y Medio Ambiente: Políticas de Gestión Ambiental”, **Durán Romero, Gemma**, Editorial Pirámide, Madrid, 2007.
- “La ecología social de la organización”, **López Yáñez, Julian**, Editorial La Muralla, Madrid, 2005
- “La gestión de la diversidad en la organización global”, **de Anca, Celia y Vázquez Vega, Antonio**, Editorial Person, Madrid, 2005.

### **Actividad 7:**

Interés por la aplicación de criterios propios de la ecología organizativa, medidas de conciliación laboral y familiar y fomento de la sensibilidad medioambiental

Cuestiones sobre la ecología organizativa.

- Se realizan periódicamente mediciones sobre el clima empresarial existente.
- En el planteamiento sobre la prevención de los riesgos profesionales se tienen en cuenta las cuestiones referentes a la habitabilidad.
- Hay un protocolo de actuación ante estos casos

Medidas de conciliación laboral con lo personal y familiar.

- Se tienen en cuenta medidas de conciliación.
- Con respecto al uso del tiempo de trabajo así como al espacio o lugar del mismo, hay acciones de conciliación diseñadas al efecto.
- Acciones en el marco de la conciliación que se están llevando a cabo. Enumérense

### Aplicaciones de medidas medioambientales.

- Hay conciencia activa de lo que supone la Sostenibilidad y el cuidado del medioambiente.
- Existen certificaciones medioambientales obtenidas: ISO 14000, EMAS, EFQM, OHSAS.
- Diseño específico de una política medioambiental.
- Acciones de sensibilización y formación sobre la importancia del cuidado medioambiental para los trabajadores.
- Actuaciones concretas que se estén llevando a cabo en dicha línea.

## ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE RSE INTERNA

---

### Objetivos del Capítulo

Cuando finalice este capítulo usted podrá:

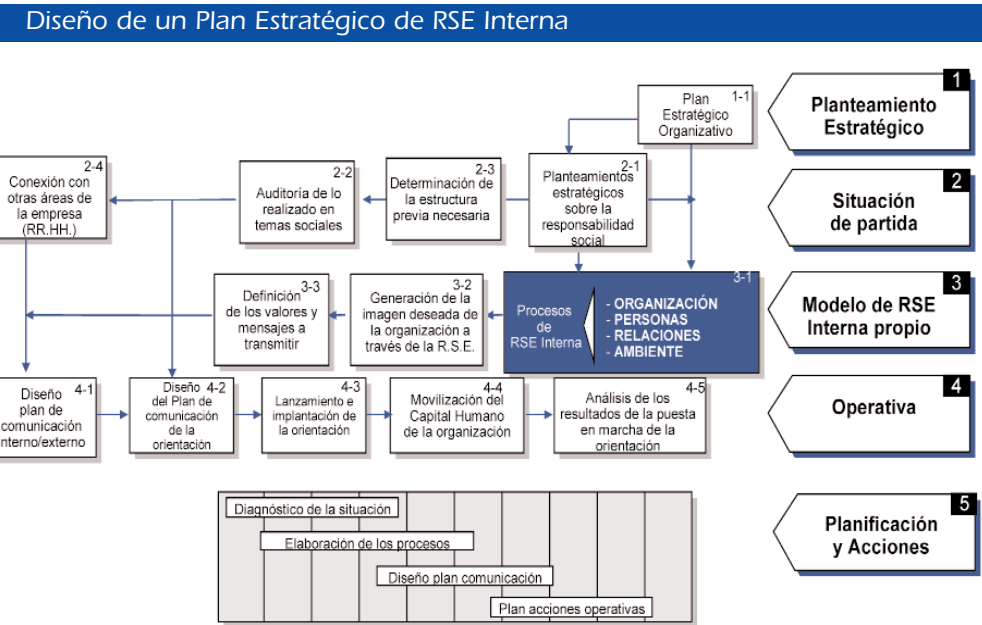
- Establecer de manera coordinada un plan de actuación en materia de RSE Interna para la empresa.
- Conectar, a través de los planteamientos de la RSE Interna, las novedosas cuestiones sociales referentes a la intervención en la organización mediante su implicación en los procesos de Recursos Humanos.
- Diseñar un plan de comunicación concreto a la hora de poder extender en el conjunto de la empresa tanto el punto de vista que nos ofrece la RSE Interna, como las pretensiones latentes en las acciones que se pueden llevar a cabo, como, finalmente, fomentar en la organización una sensibilidad hacia la incorporación en la empresa de lo que implica la RSE Interna.
- Detectar y hacer aflorar todo aquello que se hace y que no se hace en materia de RSE Interna en la organización.
- Servir de elemento de atracción sobre la empresa tanto para la posibilidad de nuevas incorporaciones, así como una maniobra legítima de fomento de la permanencia y, por último, poder figurar como acciones que, llevándose a cabo, desde la RSE en general y la Interna en particular la empresa puede publicitar y mostrar al conjunto de la sociedad para su conocimiento, supervisión y control.

### 5.- Elaboración de un Programa de RSE Interna.

Después de haber analizado con detalle, en primer lugar qué es y en qué consiste la RSE, concretamos lo que correspondía al ámbito interno. Esta última opción, la RSE Interna, tratamos, en segundo lugar, no sólo de ponerla en contacto con lo propio de la función de Recursos Humanos sino también de realizar un entramado entre los procesos que se pueden establecer en la gestión de personas con el punto de vista de marcado carácter social que nos ofrece la RSE Interna.

En tercer lugar, y de manera más exhaustiva, establecimos las cuatro dimensiones que pueden configurar una visión organizada y sistemática de la RSE Interna, y que son, las responsabilidades propias de la organización, las que corresponden más directamente a las personas, las derivadas de las relaciones dentro de las empresas y, por último, lo que afecta al ambiente propiamente organizativo.

Una cuarta faceta tiene que ser, necesariamente, práctica, y plantearse en forma de diseño para su implantación. En las siguientes páginas ofreceremos una línea organizada de acciones que permitan la implantación de acciones de RSE Interna aplicables tanto a una gran empresas como una pyme. El modelo propuesto constará de 5 pasos y 13 acciones y para ello seguiremos el esquema que proponemos en la figura adjunta:



El Plan Estratégico para una implantación paulatina, coordinada y adecuada de la RSE Interna en las empresas deberá seguir estos pasos:

- 1.- **Planteamiento Estratégico.** Supone la conexión tanto con el Plan Estratégico de la Organización o con sus grandes líneas de actuación, estén estas o no debidamente recogidas en una base documental. Esta es una labor propia de la dirección y se funda no sólo sobre la sensibilidad ante estas cuestiones sino también se sostiene en el convencimiento y la involucración.
- 2.- **Situación de partida.** Pretende no sólo la conexión con los planteamientos generales sobre la RSE que tenga la compañía sino también partir de una situación realista sobre la misma. De esta manera, es necesario seguir los puntos que a continuación ofrecemos:
  - 2.1.- Planteamientos estratégicos sobre la Responsabilidad Social, que afectan, como ya hemos apuntado, a lo que realice la empresa en dicha materia. No olvidemos que la RSE Interna es una parte más de la RSE.
  - 2.2.- Auditoria de lo realizado en temas sociales, y esta es una faceta concomitante con la RSE en general, pero que afecta en mayor grado a su aspecto interno. Saber qué se está haciendo en estas cuestiones así como si existen programas de actuación social e incluso si hay personas dentro de la empresa que son partícipes de actividades de tipo social ayuda a orientar las actuaciones en materia de RSE Interna. Pero, sobre todo, evita duplicidades innecesarias. La auditoria es previa al establecimiento de los recursos necesarios debido a que hay empresas que no pueden soportar tener una estructura específica para estas cuestiones y por ello las ponen en departamentos ya existentes.
  - 2.3.- Determinación de la estructura previa necesaria, significando que será preciso ubicarla en el organigrama o al menos designar la persona o personas responsables de la RSE Interna. En la mayoría de los casos suele alojarse en el departamento de Recursos Humanos, pero puede depender también de algún área propiamente de RSE e incluso de Comunicación Interna o en relación directa con Presidencia o con el Consejo de Administración. Existen ya empresas que han empezado a crear departamentos específicos para tratar las cuestiones que afectan a la RSE Interna. Por el contrario, en el caso de ser mínima la estructura de gestión de las personas supone la asimilación de la orientación.
  - 2.4.- Conexión con otras áreas de la empresa, en especial con Recursos Humanos. Dado el carácter de los temas tratados desde la visión de la

RSE Interna, parece más que razonable insertarla en la función de Recursos Humanos. Puede suponer para la función un nuevo punto de vista y por tanto adherirse a lo que ya se esté haciendo en materia de gestión de personas o bien puede nombrarse a alguien del departamento para que desarrolle todo lo que compete a la RSE Interna.

**3.- Modelo de RSE Interna propio.** Con todo lo anterior, sabiendo ya en qué consiste la RSE Interna, cuáles son las posibilidades organizativas y aquello que se hace ya en la empresa, pueden plantearse las grandes líneas de acción en materia de la organización, las personas, las relaciones y el ambiente. En definitiva, especificar, a grandes rasgos, lo que resulta posible llevar a cabo en función de todo lo que hemos planteado en el capítulo 4. Además de esto, resulta importante abordar lo siguiente:

- 3.1.- Generar la imagen deseada a través de la puesta en marcha de actuaciones tanto en lo que corresponde a la RSE en general como a la Interna. Y ello se debe a que no todas las empresas tienen el mismo tipo de enfoque sobre su presencia en la sociedad. Simplemente poniendo un claro ejemplo resulta fácilmente comprensible; algunas empresas no quieren dar publicidad a aquello que realizan en materia de RSE, incluso con respecto a la interna; otras, por el contrario, dan publicidad a cualquier actuación que pueda tener un traslado hacia la sociedad. En todo ello influirán cuestiones como la obligación que deriva de las certificaciones, la presentación obligada de información social, tal es el caso de las empresas cotizadas en bolsa y las Cajas de Ahorros, o el control que sobre ellas ejerzan los stakeholders.
- 3.2.- Debido a esta situación, resulta de interés revisar la definición de los valores y los mensajes a transmitir por parte de la empresa en su relación tanto con el entorno externo como hacia su ecosistema interno. Dar notoriedad a la sensibilidad e interés sobre estos aspectos puede ayudar a, por una parte, asumir determinado tipo de valores, o, por otra, a redefinir y actualizar los existentes.

**4.- Operativa.** Cuestiones que tienen que ver con la parte más concreta de la puesta en marcha inmediatamente posterior de lo previamente diseñado. Cinco puntos estableceremos aquí y son:

- 4.1.- Diseño de un plan de comunicación interno y externo. Habiendo decidido ya si existe interés en dar a conocer los logros en materia de RSE o de RSE Interna, estos deben conectarse con lo que en cuestiones de notoriedad y comunicación realice la empresa. Pensemos



concretamente en las memorias de RSE o en las de Sostenibilidad, o, cuando ocurran algunas acciones muy puntuales y de repercusión en el entorno inmediato, su aparición en medios de comunicación. Dado el carácter sensible que todas estas cuestiones tienen en las relaciones entre las empresas y el entorno, es muy recomendable su control y tratamiento profesional.

- 4.2.- Diseño de un plan de comunicación de la función, tanto en lo que corresponda a la actividad de Recursos Humanos o a la exenta de RSE. Significa que, sobre todo internamente, es necesario dar a conocer la orientación que desde, por ejemplo, Recursos Humanos se ha tomado; pero también qué tipos de acciones se van a poner en marcha en esa dirección. De no ser así, el grado de aceptación y participación por parte de los empleados será mucho menor o, incluso, inexistente.
- 4.3.- Lanzamiento e implantación de la orientación que supone la RSE Interna, sobre todo para la concepción de gestión de las personas, trabajo propio del departamento de Recursos Humanos.
- 4.4.- Movilización del Capital Humano de la organización, a través de diversos medios como pueden ser las reuniones informativas, el uso de herramientas de comunicación interna, los periódicos de empresa, los portales de empleado o una mera notificación.
- 4.5.- Análisis de los resultados de la puesta en marcha de la orientación, que es un paso imprescindible que se da en cualquier diseño de un plan de actuación en el interior de una empresa.

**5.- Planificación y Acciones.** Este momento exento supone ir más allá de la mera implantación y también resulta fundamental en procesos como los descritos. Aglutina el diagnóstico de la situación, es decir el control constante del progreso de la iniciativa, la elaboración de procesos, el diseño del plan de comunicación de lo que se vaya consiguiendo y, finalmente, el conjunto de las acciones operativas. En definitiva, corresponde a la implementación de lo propuesto en los cuatro pasos anteriores y suelen ir en paralelo a lo expuesto a partir del segundo punto, dado que, en numerosas ocasiones y dada la vorágine en la que las empresas están insertas, no se puede sólo diseñar sin implantar. Un modo realista de acercarnos a estos planteamientos nos sugiere que haya de ser realizado todo en paralelo, esto es, diseño, comunicación, gestión, implantación y control, pero sin olvidar los pasos propuestos que se han de dar, aunque estos, en muchas ocasiones, se solapen.

## **“BUENA PRÁCTICA” EMPRESARIAL.JAVIERRE**

**Web:** [www.javierre.es](http://www.javierre.es)

**Actividad:** Excavaciones, movimientos de tierra y subcontratación de máquina de Obras Públicas a empresas y particulares. Demolición de edificios.

**Personal empleado:** 10 personas

**Año de fundación:** 1989

### **Medidas de Responsabilidad Social Empresarial que se aplican en la actualidad:**

- Primer premio a la Responsabilidad Social Corporativa entregado por el Gobierno de Aragón 2006.
- Empresa comprometida con las distintas iniciativas internacionales que promueven y trabajan por el desarrollo de un mundo más equilibrado y justo, como: Pacto Mundial de la Naciones Unidas, PACI (Partneting Against Corruption Initiative).
- Muestra una gran preocupación por cuestiones medioambientales.
- Utiliza desde 2005 una herramienta de medición aceptada internacionalmente para el control de las emisiones de CO2 a la atmósfera.
- Ostenta los certificados (ISO 9001, ISO 14001)
- Premio a la Mejor Información de Sostenibilidad Española en su categoría PYME.
- Realiza un informe anual de Sostenibilidad.
- Asidualmente, informan de sus actividades desarrolladas en los distintos ámbitos de Responsabilidad Social Empresarial.
- Ha desarrollado un sistema de trabajo y gestión contrastado y reconocido en el ámbito nacional e internacional que incorpora métodos y procedimientos basados en el compromiso constante con la Responsabilidad Social Empresarial, la transparencia y la sostenibilidad.
- Comunicación con el personal empleado directa e inmediata.
- Utiliza habitualmente comunicaciones internas por escrito para la difusión de Políticas e instrucciones de trabajo, de seguridad y otras instrucciones medioambientales.
- Identifican situaciones de riesgo de impacto ambiental en cada una de las obras que ejecuta la empresa y adoptan mecanismos y métodos de minimización de dicho impacto.

## "BUENA PRÁCTICA" EMPRESARIAL. Abengoa.

**Web:** [www.abengoa.es](http://www.abengoa.es)

**Actividad:** Abengoa es una empresa andaluza multinacional tecnológica con sede en Sevilla, que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de infraestructuras, medio ambiente y energía, aportando valor a largo plazo a sus accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, la transparencia y el rigor. Está presente en más de 70 países de todo el mundo donde opera a través de sus cinco grupos de negocio: Solar, Bioenergía, Servicios Medioambientales, Tecnologías de la Información e Ingeniería.

**Personal empleado:** 20.731 personas en 2007

**Año de fundación:** 4 de enero de 1941

### **Medidas de Responsabilidad Social Empresarial que se aplican en la actualidad:**

- Desde el año 1981 a través de la Fundación Focus Abengoa, se tiene como misión llevar a la práctica la política de acción social de Abengoa, que se ejerce sin ánimo de lucro con fines de interés general y está enfocada hacia una labor asistencial, educativa, cultural, científica y de investigación y desarrollo tecnológico, con especial atención a las personas discapacitadas. La Fundación Focus-Abengoa se ha convertido, dentro de la empresa, en un valioso instrumento que se proyecta con fuerza desde su sede del Hospital de los Venerables de Sevilla, auténtico símbolo cultural de la ciudad.
- La Fundación Focus-Abengoa colabora, a través de Abengoa y Teyma Abengoa, con la congregación de las Hermanas de la Cruz, entidad religiosa fundada por Santa Ángela de la Cruz que cuenta con casi treinta y ocho años de actuación ininterrumpida en Argentina y otros países. La intervención social de la congregación está centrada en grupos que viven en situación de vulnerabilidad —pobreza e indigencia, desigualdad y discriminación por capacidad o por género, inseguridad alimentaria y sanitaria, y riesgo escolar—, lo que les impide transitar por las etapas normales del desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar. Estos grupos son personas con discapacidad, niños y adolescentes en situación de riesgo social, mujeres jóvenes y adultas con estudios primarios y secundarios incompletos y familias pobres e indigentes en situación de riesgo de exclusión social.
- Desde Focus-Abengoa se realiza una intensa labor educativa dirigida a diversos colectivos sociales; así, mediante acciones diseñadas específicamente, se persigue promocionar a jóvenes músicos, ampliar los estudios de profesores y estudiantes de órgano y, de manera especial, estimular el interés por la música en los alumnos de Educación Secundaria y conservatorios.

- IEn el año 2004 Focus-Abengoa y la Universidad Menéndez Pelayo firmaron un convenio de colaboración para la puesta en marcha de dos Escuelas Universitarias, una dedicada a la Tecnología y otra al Barroco, que a lo largo de tres años consecutivos han desarrollado sus actividades formativas y académicas en el Hospital de los Venerables.
- IEn el año 2007 se ha patrocinado la Conferencia Mundial sobre Energía Solar, foro de debate sobre el cambio del modelo energético desde un planteamiento multidisciplinar.
- IEI 4 de julio de 2007 la Fundación y el Ayuntamiento de Sevilla acordaron la creación del Centro Diego Velázquez, dedicado a la investigación, estudio y divulgación de la obra del pintor sevillano.
- ILa comunicación interna es uno de los elementos esenciales en la filosofía de Abengoa, así como es, al mismo tiempo, clave para la implicación de las personas que la forman en el cumplimiento de su misión, objetivos y vocación de orientación al cliente. Entre los medios más importantes para la función de la comunicación que podemos destacar están el Portal del Empleado, la realización de Manuales de Acogida e Integración, el denominado Autoservicio del empleado y el Boletín interno.
- ICon respecto a la comunicación externa, la puesta en marcha de una web corporativa se ha acompañado de la elaboración de una web para cada unidad del grupo; así mismo se han desarrollado un departamento de atención al accionista, un área concreta de relaciones con los inversores y con los distintos grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores y actores sociales). Así mismo cuenta con un departamento específico de RSE así como con un conjunto ordenado de encuentros con ONG, medios de comunicación e instituciones educativas de carácter anual al objeto de informar y lograr acuerdos de colaboración en temas sociales.
- IAcción social interna: La empresa ha puesto en marcha una serie de actuaciones que tienen como finalidad hacer más humano y agradable el entorno, incrementando la calidad de vida de los trabajadores facilitando con ello su vida laboral. Entre las iniciativas es preciso destacar: la promoción de la actividad física y los deportes entre los empleados, la subvención y habilitación de servicios de guardería, la implantación de un programa de flexibilidad horaria, la oferta de un Plan de asistencia social al empleado, dotación completa de servicios médicos para los centros de trabajo, el reconocimiento a la lealtad y al compromiso con la empresa a través de los veinticinco años de servicio a la empresa, la puesta en marcha del Centro Palmas Altas de Sevilla como edificio referente mundial en sostenibilidad arquitectónica, la existencia de residencias de asueto y vacación para empleados tales como la Residencia

de la Antilla la cual disfrutaron en el año 2006 más de 3.000 empleados y, por último, un conjunto de programas culturales exclusivos para empleados de la compañía.

- La preocupación por la formación ha tenido como fruto la delimitación de cuatro líneas formativas para el personal: formación corporativa, formación general, específica en prevención de riesgos laborales y concreta en idiomas. Como apoyo a la actividad formativa presencial se ha diseñado y puesto en marcha un modelo e-learning albergado en la plataforma denominada C@ampus Abengoa.
- En el ámbito concreto de la prevención de riesgos, Abengoa tiene designadas personas, con dedicación parcial o total a estas labores, en todas las sociedades del grupo para el desarrollo, gestión y control del sistema de prevención de riesgos laborales, tanto los físicos como los psicosociales. Existe, así mismo, un Comité de Prevención del grupo.
- Para el año 2008 se está diseñando un Programa de Voluntariado que pondrá a disposición de los empleados que lo deseen un catálogo de proyectos asistenciales en los que podrán colaborar voluntariamente.
- Acción Social Externa: Además de la labor desarrollada desde la Fundación Focus-Abengoa, el grupo ha puesto en marcha iniciativas como el Programa de becarios Focus-Abengoa para jóvenes titulados insertables en las empresas del grupo y que en el año 2006 afectó a 337 alumnos, con un coste de 784.000 euros y desarrollado en más de 10 países; el establecimiento del premio a la mejor tesis doctoral sobre un tema sevillano, el premio de investigación Javier Benjumea Pugicer, la financiación de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial con la Universidad Pontificia de Comillas y el convenio de colaboración con la Fundación Carolina para el desarrollo del Máster en Finanzas Internacionales y gestión de Finanzas Corporativas Abengoa; por otra parte, la realización de diversas exposiciones ("De Herrera a Velázquez", "Colección Focus-Abengoa", etc), el patrocinio del Premio de Pintura Focus-Abengoa y la restauración de obras del patrimonio artístico y cultural; finalmente, la realización de acciones sociales con colectivos desfavorecidos en países como Brasil, Chile, México, Perú, Uruguay, Argentina, Alemania, Francia, EE. UU., Suecia y España.



## RESUMEN Y CONCLUSIONES

---

### Objetivos del Capítulo

Como parte final de esta guía vamos a ofrecer un conjunto de ideas que están presentes a lo largo de la misma y que pueden configurar un resumen último así como considerarse las conclusiones más importantes.

- Resulta ya de todo punto claro y meridiano que la RSE se ha convertido en algo más que una mera moda; supone un enfoque que está calando en las empresas, fruto de una demanda tanto externa como interna y que resulta ineludible para las empresas.
- Con respecto a la faceta interna, hasta ahora el vehículo que las empresas habían tenido para gestionar a su personal lo suponía la unidad o departamento de Recursos Humanos. Y eso seguirá siendo así.
- Por ello, anotar y resaltar de manera rotunda que la RSE Interna no supone una alternativa, distinta y mejorada, de la función que cumplen los departamentos de personas y de recursos humanos; en absoluto.
- Supone una novedosa orientación, un punto de vista distinto, en línea con lo representado por la RSE en general, que consiste, básicamente, en asumir la realidad social general, la demanda comunitaria sobre las empresas, la sensibilidad social organizativa y la propiamente laboral, e insertarla en el corazón de la gestión empresarial de las personas.
- Resulta obvio comentar que el material del departamento de Recursos Humanos sean las personas. Es más que indudable. La función de gestión de personal se ha ido tecnificando y sofisticando, pudiendo perder,

en ocasiones, la sensibilidad sobre las situaciones personales y concretas de los empleados que afectan a la mejora en el clima y el ambiente empresarial y organizativo. La RSE Interna puede ocupar ese lugar que se configure como la “nueva frontera” que deben conquistar los departamentos de gestión del capital humano que les haga estar más en contacto con el colectivo humano.

- Como en otras actividades empresariales, tales como la Calidad Total, la consecución de certificaciones, la RSE misma y otras, también al área de Recursos Humanos llegará la obligación de seguir normativas concretas. Y la RSE Interna no estará exenta; así lo demuestran iniciativas como la poco conocida y extendida, al menos en España, norma “Investors in People”, Inversores en personas, que trata de organizar la formación y el desarrollo del personal en clave de procesos y procedimientos certificables.
- Por tanto, consideramos que la RSE Interna puede cumplir un papel orientador y aglutinador de carácter transversal a todos los procesos de recursos humanos y con una orientación en cuatro vertientes: la correspondiente al aspecto organizativo, compuesta por la gestión del cambio organizativo, la mecánica de las relaciones laborales y todo lo referente a la Salud y Seguridad en el trabajo; la dimensión de las personas, que aglutina lo referente al talento, a las políticas de igualdad y de no discriminación y a la gestión de los colectivos especiales, en particular a lo que corresponde a los inmigrantes; tercera faceta corresponde a la creación de relaciones, en concreto a la eliminación de los riesgos psicosociales en el trabajo, el fomento de la participación y a la implantación de la acción social a través, fundamentalmente, de los programas de voluntariado corporativo; en cuarto y último lugar, aquello que afecta a la creación y mantenimiento del ambiente, que corresponde tanto a la ecología organizativa interna, como a la conciliación laboral con la personal y familiar, con una especial mención a lo que afecta a la mejora en la gestión del tiempo y de los horarios, y, en último lugar, al incentivo interno con traslado hacia el exterior de la gestión medioambiental.
- Una concepción ordenada y aplicable a la política de recursos humanos sobre estos temas de la RSE Interna implica, no sólo su localización en los procesos propios de la gestión de personas, sino también conectarla con la política organizativa de la RSE así como urdirla en el entramado general del conjunto de las actividades empresariales.
- Y por último consideramos esencial resaltar que las empresas no viven exentas sin relaciones con el conjunto del entorno; por el contrario, cada vez son más, porosas, más en ósmosis con su entorno de todo tipo, social, cultural, político, ecológico,... y, por supuesto, humano.



Siguiendo la estela del clásico, nada humano les resulta ajeno y por tanto esta incentivada orientación social les exige, a ellas, a sus dirigentes y en concreto al departamento de gestión de personas correspondiente, realizar la debida respuesta coordinada y organizada. Y la RSE Interna resulta ser ese tipo de respuesta.



### Cuestionario sobre responsabilidad social empresarial (RSE Interna)

Empresa	
Sector	
Nº empleados	
Tipo de propiedad de la empresa (privada, familiar..)	
Certificaciones (ISO, EMAS, EFQM, etc)	

- 1.- ¿Le resulta familiar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial? Si / No**
- 2.- ¿Conoce la existencia de normativa como el “Libro Verde” de la Unión Europea que impulsa la Responsabilidad Social Empresarial? SI / NO**
- 3.- En su opinión, ¿cuáles son los principales objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial? (5 = totalmente de acuerdo, 1 = en desacuerdo)**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Moverse por principios morales					
Implantación de Códigos de conducta					
Conexión con el entorno social					
Transparencia sobre la actividad					
Es una actividad de marketing más					

Resulta ser una moda más					
Ayuda a la mejora de la imagen					
Iniciativas para la comunidad local					
Protección de derechos humanos					
Igualdad de oportunidades					
Prevención de riesgos laborales					
Protección del medio ambiente					

#### **4.- ¿Cuáles de este tipo de actividades impulsa su empresa? Recopile las acciones concretas**

- Iniciativas para la comunidad local
- Actividades deportivas
- Actividades culturales
- Atención a personas necesitadas
- Prevención de riesgos laborales
- Control medioambiental del impacto de la actividad
- Planteamientos sobre la igualdad de oportunidades
- Trabajos concretos con colectivos específicos (minusválidos, inmigrantes,... )
- Productos y servicios ofrecidos a los trabajadores
- Actividades de formación para el personal
- Compra responsable y exigencia social con los proveedores
- Control de los aspectos éticos y sociales de los productos/servicios que se ofrecen
- Seguridad de los productos/servicios ofrecidos
- Análisis de la satisfacción del consumidor
- Relación con ONG o con entidades no lucrativas
- Otros

#### **5.- Si contestó “Sí” a la primera pregunta, indique si tiene conciencia y conocimiento sobre la existencia de la Responsabilidad Social Empresarial Interna. SI/NO**

#### **6.- ¿Sabe si su departamento de personal o de recursos humano conoce lo qué es y en qué consiste la RSE Interna?. SI/NO**

**7.- Indique las principales razones (máximo 5 respuestas) que se pueden alegar para emprender acciones de RSE Interna:**

- Razones de oportunidad empresarial
- Convencimiento sobre la idoneidad y la necesidad del concepto y su aplicación
- Ayuda en las relaciones con organismos/autoridades públicas
- Presión de clientes y proveedores
- Presión de la comunidad local, ONG y autoridades públicas
- Petición e interés por parte del personal
- Permite obtener beneficios fiscales
- Exigencia de los accionistas y los inversores
- Ayuda a mejorar la imagen corporativa
- Permite mejorar la capacidad para atraer más y mejores trabajadores
- Ayuda a la satisfacción de los trabajadores y a incrementar su lealtad
- Posibilita una mayor lealtad de los clientes
- Aumenta la cuota de mercado
- Forma parte de la cultura e identidad de la empresa.

**8.- ¿Qué factores pueden impulsar la Responsabilidad Social Empresarial Interna en su empresa? (máximo 3 respuestas)**

- La implicación por parte de la dirección
- La difusión de la información sobre las acciones de RSE Interna
- Incluirla en las acciones de comunicación interna
- La obtención de reconocimientos y premios externos
- Medir la satisfacción laboral
- Conectar las acciones de RSE Interna con los resultados económicos.
- Incluirla en los procesos de certificación
- La implicación por parte del Departamento de Recursos Humanos
- Mayor información e implicación de las fuerzas sindicales
- Realizar formación específica sobre temas de RSE Interna
- Publicitar su existencia en el exterior
- Contar de manera especial con los mandos medios

## 9.- Actuaciones sobre la RSE Interna que se están llevando a cabo en la empresa en materia de...

<b>Actuaciones</b>	<b>Acciones concretas</b>	<b>Grado de Implantación</b>
Gestión del cambio organizativo		Si/No/Está previsto
Buen gobierno corporativo		Si/No/Está previsto
Relaciones laborales y diálogo social		Si/No/Está previsto
Talento organizativo		"
Igualdad y no discriminación		"
Grupos especiales. Inmigración		"
Riesgos psicosociales		"
Participación, implicación y compromiso		"
Acción Social y voluntariado		"
Ecología organizativa		"
Conciliación y gestión del tiempo		"
Medidas medioambientales		"

## 10.- Indique cuáles de los siguientes grupos de influencia están inmersos en actividades de Responsabilidad Social Empresarial:

Clientes y Consumidores  
Trabajadores  
Proveedores, contratistas y subcontratistas  
Socios de negocio  
Accionistas y Propietarios  
Competencia  
Fuerzas Social, Sindicatos  
Asociaciones Ciudadanas  
Administraciones Públicas (estatales, autonómicas y/o locales) y Organismos  
Instituciones locales  
Medios de Comunicación Social

## 11.- Indique la actividad de la empresa con relación a los siguientes aspectos medioambientales:

- Modelo de gestión medioambiental
- Medidas de control del impacto medioambiental
- Uso de agua/energía
- Gestión de residuos / Reciclaje

- Acciones de sensibilización medioambiental
- Acciones de difusión medioambiental
- Actividades específicas de tipo medioambiental patrocinadas por la empresa

**12.- ¿Ha previsto su empresa una estrategia de sostenibilidad para el futuro? SI/NO**

Si es así, describala brevemente:

**13.- ¿Tiene su empresa asignado/os responsable/es para asuntos de Responsabilidad Social Empresarial Interna? (en Recursos Humanos, en Comunicación, en Calidad, como asesores externos,...) SI/NO**

**14.- ¿Cuál cree que es/será el impacto de este tipo de medidas de RSE Interna en su empresa?**

- Poco importante
- Importante
- Muy importante
- Decisivo

**15.- ¿Cuál cree que es/será el impacto de este tipo de medidas de RSE Interna en la sociedad?**

- Poco importante
- Importante
- Muy importante
- Decisivo

