
ESADE

Instituto
de Innovación Social

Quince Casos de RSE en pequeñas y medianas empresas

Marco Catalán de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las Pymes

ESADE

 Generalitat
de Catalunya

 COPCA
Consorci de Promoció Comercial
de Catalunya

 Diputació
Barcelona
xarxa de municipis

 pimec
micro, petita i mitjana empresa de catalunya

cecot

 UGT
UNIO GENERAL DE TREBALLADORS
DE CATALUNYA
www.ugt.cat

 CC00
comissió obrera
nacional de catalunya

Quince Casos

de RSE en pequeñas y medianas empresas



*Este libro ha sido impreso en papel de fibras 100% recicladas post-consumo.
Homologado internacionalmente con certificados NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul y Eco-etiqueta Europea.*

Diseño y producción | Gráficas 94
Depósito Legal | B-55805-2007
ISBN | 978-84-88971-13-5

ESADE

Instituto
de Innovación Social

Quince Casos de RSE en pequeñas y medianas empresas

Marco Catalán de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las Pymes

ESADE

 Generalitat
de Catalunya

 COPCA
Consorci de Promoció Comercial
de Catalunya

 Diputació
Barcelona
xarxa de municipis

 pimec
micro, petita i mitjana empresa de catalunya

cecot

 UGT
UNIO GENERAL DE TREBALLADORS
DE CATALUNYA
www.ugt.cat

 CCOO
comissió obrera
nacional de catalunya

David Murillo | Marta Dinarès (coordinadores)

Índice

Introducción	9
Parte 1: Quince casos de buenas prácticas	15
Lista de empresas participantes	17
1. Caso GOVAQ, por Alejandro Santana	18
2. Caso BAMBUC, por Daniel Ortiz	22
3. Caso PILDO LABS, por César Souza	27
4. Caso MAT GROUP, por Marc Vilanova	31
5. Caso VACOL, por Alice Bisiaux	38
6. Caso HOME PERSONAL SERVICES, por Jordi Espanyó	43
7. Caso PRODUCTES TARRAGÓ, por Itziar Castelló	50
8. Caso BIDONS EGARA, por Sophia M. Kusyk	54
9. Caso PINTER, por Marta Dinarès	61
10. Caso VERTISUB, por César Amador	68
11. Caso FUPICSA, por Susana Zaragoza	73
12. Caso GRÀFIQUES VARIAS, por Eva Deumal	78
13. Caso CAFÈS NOVELL, por Laura Albareda	84
14. Caso KH LLOREDA, por Marta Dinarès	92
15. Caso AMGEN, por Daniel Ortiz	100
Resumen de los casos por palabras y conceptos clave	105
Parte 2: Modelo de indicadores de RSE	109
El modelo de indicadores de RSE para pymes	111
Papel: La medición de la RSE en las pymes desde el impulso público-privado.	
Estudio de caso	121
Referencias	139

Introducción

El sentido de la RSE para las pymes

Hace ya unos cuantos años que la responsabilidad social de las empresas (RSE), como concepto y como modelo de gestión, ha dejado de ser una novedad para las pequeñas y medianas empresas (pymes). No obstante, es justo considerar que una parte importante de este colectivo continúa teniendo dudas sobre este concepto, sus límites o su alcance. También es cierto que persiste todavía un debate tan largo como improductivo: si la RSE debe ser vista como un coste o como una inversión. Con todo, como este texto pone de manifiesto, una visión pormenorizada de nuestro entorno nos permite conocer de primera mano casos de empresas que desarrollan actuaciones de RSE y que, además, saben y pueden rentabilizarlas.

Al margen del nombre que demos a la RSE, hay empresas que han entendido bastante bien el trasfondo del discurso de la responsabilidad social y, especialmente, hacia dónde apunta: la visión de la empresa como un ente relacional, la integración de la RSE como elemento que se debe gestionar y también —por qué no— que se debe explotar empresarialmente. Para llevar a cabo este ambicioso proyecto, la vinculación de la RSE con el núcleo del negocio empresarial, hay que tener presente que la RSE es una manera de comportarse en el mercado, de incorporar lo que en lenguaje empresarial llamaríamos *bienes intangibles*, en favor de la competitividad y del posicionamiento de la empresa en el mercado. Como demuestran los quince casos que se ofrecen a continuación, este no es un discurso académico o teórico, sino real y efectivo.

Al fin y al cabo, la RSE —insistamos— no es más que eso: el replanteamiento de la empresa como organización indefectiblemente integrada en su entorno, en un marco de relaciones concreto e identificable. Los individuos, en el conjunto de nuestras actividades cotidianas —y las empresas no son una excepción—, somos fundamentalmente individuos sociales. Esta es una realidad que el paradigma actual de la gestión empresarial había olvidado y que, actualmente, en vista de los cambios económicos y sociales, quiere recuperar.

Lo más importante aquí, como ponen de manifiesto numerosos estudios, es que la RSE no queda al margen de lo que muchas empresas hacen o pueden hacer en su ámbito de actuación; por el contrario, es algo que —subrayémoslo— tiene pleno sentido empresarial y

que se puede convertir en una herramienta que fomenta el compromiso entre las diferentes partes que interactúan con las pymes, en una fuente de mejora de la reputación o de incremento de las posibilidades de innovar y mejorar la situación de la empresa en el mercado.

Sin duda, somos conscientes de que, a la hora de gestionar su RSE, la pyme tiene muchas dificultades vinculadas a su dimensión: la falta de recursos, la orientación a la gestión del día a día, la falta de tiempo, la dificultad para aplicar herramientas de gestión demasiado específicas, etc. Aun así —dejémoslo claro—, estas dificultades no afectan solo a la RSE. En este sentido, es evidente que las pymes tienen limitaciones ligadas a su estructura que afectan a todas las áreas de gestión de la empresa (la comunicación, los recursos humanos o la innovación, por citar algunas), y no solo a la RSE.

La verdadera tensión, cuando hablamos de RSE, es la vinculada al sector donde opera la empresa: las características del mercado, las condiciones de compra, el grado de libertad o de dependencia dentro de la cadena de producción y la competencia internacional, entre otras. Es en este punto donde podemos encontrar más o menos dificultades a la hora de plantearnos qué hacer en términos de RSE y cuál será el alcance de nuestras actuaciones.

Sobre las empresas y el texto. Una clave de lectura

Para resolver las dudas acerca de cómo llevar a cabo una actuación de RSE según el sector y la dimensión de la empresa, y de cómo rentabilizar estas actuaciones empresarialmente, se han planteado los quince casos siguientes.

A continuación, pues, se presenta una relación de empresas que han sabido incorporar la RSE en su modelo de negocio. Son, en total, quince pymes que nos han abierto sus puertas y nos han permitido que analicemos qué hacen y por qué. La casuística de enfoques, prácticas concretas, motivaciones y resultados, como era previsible, es muy diversa. En algunos casos, se observan actuaciones aún poco maduras y reflexionadas, aunque globalmente muy valiosas; en otros, se constata la aplicación de programas extensos, que nos permiten hablar con propiedad de la existencia de pymes con políticas sistemáticas de RSE. El lector, mediante la lectura de los casos, las podrá adjetivar por sí mismo.

Un hecho importante que es preciso destacar es que las quince empresas, de sectores y dimensiones bastante diversos, han sido seleccionadas por el conjunto de entidades que integran el **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**, una iniciativa que engloba administraciones públicas, sindicatos y organizaciones empresariales y académicas de Cataluña. Todas ellas han participado en la selección de las empresas objeto de este estudio, y la variedad de casos que presentan creemos que es un buen testimonio.

Para formar parte de este estudio, las empresas han tenido que aceptar un protocolo de transparencia que consideramos exigente, para que podamos comprender qué hacen en materia de RSE, cómo lo hacen, por qué lo hacen y, finalmente, cómo lo evalúan. Esta investigación ha sido desarrollada por investigadores de ESADE y, necesariamente, ha ido acompañada de entrevistas a cargos directivos y trabajadores, así como, en algunos casos, de la consulta de información empresarial sensible.

Ahora bien, la piedra angular de esta investigación, que nos ha permitido establecer un listón mínimo de transparencia, ha sido la aplicación en todas las empresas del modelo de indicadores de RSE desarrollado por el **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**. Se trata de un conjunto de 39 indicadores de RSE, diseñados específicamente para pymes, desglosados en cerca de 200 subindicadores a los que las empresas se han sometido voluntariamente con un compromiso de trabajo mínimo.

Por razones de espacio, este documento se centra en la exposición narrativa de las quince experiencias de RSE y no incluye la publicación de las quince respuestas al modelo de indicadores. No obstante, sí que hemos incluido, al final del texto, el modelo de indicadores y el análisis del proceso de aplicación del modelo en las empresas estudiadas y, lo que es aún más importante, hemos expuesto el resultado de estas aplicaciones en la página web del proyecto **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**.¹

Apuntes finales

Creemos que de la lectura reposada de estos textos se pueden extraer algunas ideas relevantes, afirmaciones que nos permitirán continuar aportando conocimiento en torno a la RSE de las pymes

1 <http://portal.esade.edu/research/socialinnovation/investigacion/proyectos/marc_catala>.

y, especialmente, acercarlo a la realidad empresarial. En primer lugar, hay que reconocer que las posibilidades de aplicación y de conversión de la RSE en un activo están al alcance de la pyme, pese a los elementos que hacen que esta tenga más dificultades para gestionar su RSE que el resto de las empresas de grandes dimensiones. Solo hay que explorarlas y determinar si son relevantes o no para nuestra empresa.

Por otra parte, y como apuntábamos en un libro anterior de casos², las pymes todavía deben recorrer un largo camino por lo que respecta a la comunicación de la RSE que llevan a cabo; una comunicación —fijémonos bien— que no se debería dirigir solo hacia afuera, sino, sobre todo, hacia dentro, con el propósito de crear una cultura de organización e incorporarla a la propia visión de la empresa en el mercado. En este sentido, el lector atento encontrará ejemplos que consideramos muy valiosos.

Finalmente, una reflexión muy obvia. Si bien la incorporación de la RSE en la empresa, como ya hemos comentado, depende de muchos factores (el sector, la dimensión, el contexto empresarial y también el grado de internacionalización o las dinámicas de mercado), particularmente en el caso de la pyme el empresario continúa siendo el factor clave para la implementación de las prácticas de RSE. Creemos, sin embargo, que debemos poner encima de la mesa —y aquí intentamos hacerlo— la necesidad de vincular la RSE con prácticas de diferenciación y de competitividad. No se trata solo de actuar con conciencia social, sino de pensar la empresa y su RSE como espacio de excelencia, de cambio y de innovación.

Es obligado finalizar una introducción como esta con un apartado de agradecimientos. En nuestro mundo, los agradecimientos son una práctica de urbanidad, pero aquí son, además, un reconocimiento sincero de un conjunto de voluntades sin las cuales este documento no habría sido posible. Entre ellas figuran, en primer lugar, todas las entidades que han colaborado activamente en el desarrollo de las actuaciones previstas por el **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**: las organizaciones empresariales Pimec y Cecot, los sindicatos CC. OO. y UGT, la Diputación de Barcelona y la Generalitat de Catalunya, a través del Departamento de Economía y Finanzas, el Departamento de Trabajo, el Departamento de Medio Ambiente y Vivienda y el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA); entidades públicas que, por otra parte, han

2 Murillo, D.; Lozano, J. M. (2006). *RSE y Pymes: una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona: ESADE.

financiado las actuaciones que ha llevado a cabo hasta ahora el **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**.

Asimismo, queremos expresar nuestro agradecimiento a los trece investigadores que nos han acercado la realidad de la empresa con un lenguaje sencillo y comprensible. Finalmente, y muy especialmente, queremos dar las gracias a las quince empresas que han participado en el estudio; sin ellas, este estudio no tendría sentido.

David Murillo Bonvehí y Josep M. Lozano Soler

Instituto de Innovación Social de ESADE

Coordinadores del Marco Catalán de la RSE en las Pymes

Barcelona, octubre de 2007

Parte 1: Quince casos de buenas prácticas

Lista de empresas participantes

Nombre de la empresa	Dirección general	Año de creación	Sector	Localización geográfica	Nº trabajadores (2006)	Facturación (2006)
Govaq Consultoria i Gestió de Sistemes de Qualitat, SL	Rosalía Gallego Cidoncha	2000	Consultoría	08008 Barcelona (Barcelonès)	4	115.000 €
Bambuc, SL	Pere Faucón	2004	Informático	08301 Mataró (Maresme)	6	150.000 €
Pildo Consulting, SL Pildo Labs	Fernando Núñez Benito	2001	Aeroespacial civil, telecomunicaciones	08042 Barcelona (Barcelonès)	12 (*)	1,15 millones € (*)
MAT Group. MAT Global Solutions, SL	Xavier Mateu	2000	Motor, protección, seguridad y diseño	08223 Terrassa (Vallès Occidental)	15	2 millones €
Vacol, SA	Miquel Font Roca	1988	Productos químicos industriales	08223 Terrassa (Vallès Occidental)	4 (*)	2,8 millones € (*)
Home Personal Services, SL	Ramon Martínez Calvera	1991	Servicios	08208 Sabadell (Vallès Occidental)	21 (*)	3,5 millones € (*)
Productes Tarragó, SA	Joaquim Tarragó	1940	Químico	08243 Manresa (Bages)	30 (*)	3,8 millones € (*)
Bidons Egara, SL	Joaquim López Torralbo	1994	Reciclaje	08232 Viladecavalls (Vallès Occidental)	40 (*)	4 millones € (*)
Pintados y Derivados, SL Pinter	Carlos Rodríguez	1980	Pintura industrial	08210 Barberà del Vallès (Vallès Occidental)	60 (*)	6 millones €
VertiSub, SL	Pilar Almagro	1991	Construcción	08291 Ripollet (Vallès Occidental)	70	7,8 millones €
Fupicsa. Fustes del Pirineu Català, SA	Ramon Caus	1981	Comercio de madera al por mayor	08660 Balsareny (Bages)	23 (*)	8,2 millones € (*)
Gràfiques Varias, SA	Josep Varias Ribot	1918	Artes gráficas	08870 Sant Sadurní d'Anoia (Alt Penedès)	63 (*)	8,7 millones € (*)
Cafès Novell, SA	Josep Novell Pujades	1958	Alimentación	08720 Vilafranca del Penedès (Alt Penedès)	101	8,8 millones €
KH Lloreda, SA	Josep M. Lloreda	1949	Productos de limpieza	08420 Canovelles (Vallès Oriental)	96	27,9 millones €
Amgen, SA	Jordi Martí	1990	Farmacéutico (biotecnología)	08039 Barcelona (Barcelonès)	165	38,4 millones €

(*) Datos de 2005

INVESTIGADOR

Alejandro Santana Mariscal

PERSONAS ENTREVISTADAS

Rosalía Gallego Cidoncha (directora general)

Alba Aldeguer (consultora de sistemas de calidad)

Cristina Verdugo (secretaria)

PALABRAS CLAVE

sector consultoría, relaciones laborales, conciliación, certificaciones

Nombre de la empresa:

Govaq Consultoría y Gestión de Sistemas de Calidad, SL

Dirección	C. de Rosselló, 224, 2.º C 08008 Barcelona (Barcelonès)
Directora general	Rosalía Gallego Cidoncha
Año de creación	2000
Actividad que desarrolla	Consultoría
Sector	Consultoría
Número de trabajadores (2006)	Personal interno: 4 Personal colaborador: 3
Facturación (2006)	115.000 €
Capital social (2006)	3.835 €
Estructura de la propiedad	Participaciones y porcentajes: 1. Administradora: 474 (80,34 %) 2. Socio 2: 60 (10,17 %) 3. Socio 3: 30 (05,09 %) 4. Trabajadora: 13 (02,20 %) 5. Trabajadora: 13 (02,20 %)
Teléfono	934 677 583
Página web	www.govaq.es

Observaciones: Primer Premio Catalunya Empresa Flexible (2006) en la categoría de pequeña empresa por la flexibilidad organizativa y cultural y el fomento del equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. También ha recibido el Premio del Institut Català de la Dona a la equidad-diferencia entre hombres y mujeres 2003, en la categoría de mejor iniciativa empresarial

Govaq es una consultoría de gestión del desarrollo organizacional que proyecta el trabajo en el sector de servicios, en empresas públicas y privadas. Su modelo de intervención se fundamenta en la mejora continuada PDCA (planificar, desarrollar, comprobar y actuar). A partir de su propia metodología, realiza la implantación y el seguimiento de procesos de mejora, utilizando las normas ISO y otros sistemas de calidad. El objetivo de Govaq se resume en los siguientes puntos: implantar una cultura de cambio; optimizar los recursos, el tiempo y las capacidades de las personas; mejorar el clima relacional; implicar a todo el personal en un proyecto común; garantizar la calidad del servicio; implantar la mejora continuada, y conseguir que el trabajo sea un instrumento de crecimiento en relación con los compañeros, así como también una fuente de satisfacción personal.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Alba Aldeguer, consultora de sistemas de calidad, entiende que la responsabilidad social de la empresa implica intentar ser empático y asertivo con los trabajadores, los clientes y los proveedores. Además, considera que estos grupos deben compartir dos aspectos muy importantes con Govaq respecto a la RSE: los valores y el método de actuación.

Para Rosalía Gallego, directora ejecutiva de Govaq, la RSE implica la creación de una red entre la empresa, los clientes y los proveedores, con el objetivo de transmitir los valores compartidos. En el caso de Govaq, los principales valores compartidos en el equipo son la confianza, el compromiso, la coherencia, el respeto a las personas y un método de trabajo eficaz y eficiente.

Para Cristina Verdugo, responsable del área de administración y secretaria de dirección, la RSE implica preocuparse del bienestar de los integrantes de la organización, ser consciente de sus necesidades e intentar satisfacerlas en el mayor grado posible.

Todo el equipo considera que, independientemente del tipo de organización, es la dirección la que tiene que definir los valores que la rigen, tal como ocurre en Govaq, donde la aplicación de los valores mencionados anteriormente se impulsa desde la misma dirección y se refleja en acciones como el horario flexible, las jornadas inferiores a 40 horas semanales, etc., lo que permite la conciliación de la vida profesional y la personal.

¿Cómo lo hacen?

Rosalía Gallego señala que la aplicación de la responsabilidad social de la empresa se hace evidente en el modo de trabajar, de relacionarse y de interactuar con los diferentes agentes implicados en la actividad diaria de Govaq.

Govaq aplica un modelo de intervención laboral que se fundamenta en la investigación-acción. Consiste en una práctica social reflexiva en la que interactúa la teoría y la práctica con la finalidad de establecer cambios en la situación estudiada. A partir de esta metodología activa, llevan a cabo la misión de facilitar «que las empresas sean más afectivas y eficaces mediante el desarrollo organizacional,

la mejora continuada, la sistematización de los procesos y el desarrollo de los recursos humanos, ofreciendo un asesoramiento ágil, rápido y cercano».

Uno de los aspectos más relevantes de la política empresarial es la igualdad de oportunidades, ya que consideran que este factor es un valor añadido a la organización y los servicios que ofrece.

Por otro lado, Govaq se presenta como una empresa constituida por un equipo interdisciplinario, formado por profesionales de diferentes áreas y experiencias, lo que, a través del trato personal, favorece el establecimiento de un clima de comunicación agradable. Esta comunicación presenta dos vertientes: una de carácter informal, en la relación cotidiana entre los compañeros de trabajo, y otra de carácter formal, que se desarrolla a través de reuniones mensuales con todo el personal, en las que se discuten aspectos del trabajo, se hacen sugerencias y se toman decisiones.

La práctica laboral de favorecer el trato personal y potenciar el trabajo en equipo, incentivada por Rosalía Gallego a través de la discusión y el consenso de todo el personal en la toma de decisiones de la empresa, es un aspecto que refuerza la aplicación de la RSE. El clima de trabajo fructífero se basa en valores como la confianza y el compromiso, que comparten todos los miembros del equipo.

Rosalía Gallego considera que el bienestar profesional y personal de los trabajadores es uno de los aspectos más importantes que se promueven desde la dirección y que aportan beneficios tanto para ellos mismos como para el conjunto de la organización. Un buen ejemplo de ello es la redistribución del horario laboral: si se reduce una hora el descanso del mediodía, por la tarde se finaliza una hora antes la jornada (se sale a las 18.00 h en vez de a las 19.00 h). De este modo se consigue una mayor conciliación de la vida profesional y la vida personal.

Otra de las prácticas que demuestran el compromiso de Rosalía Gallego con la RSE es facilitar la realización de actividades formativas mediante la reducción de la jornada laboral y la flexibilidad de horarios.

¿Por qué lo hacen?

Rosalía Gallego, directora ejecutiva de Govaq, decidió crear una

empresa con una metodología de trabajo y una estructura interna diferente de las organizaciones tradicionales, en la que las personas son la principal fuente de riqueza. Por este motivo, ha aplicado **políticas que permiten a sus integrantes conciliar la vida profesional y la personal, disfrutar de una ambiente de trabajo agradable, participativo y flexible, ya que la satisfacción del personal comporta su buena disponibilidad y un alto nivel de rendimiento.**

Esta motivación se plasmó en la formación de una plantilla que adquirió los valores y la manera de trabajar impulsados por ella misma.

¿Cómo avalúan su RSE?

El hecho de que Govaq haya implantado un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2000 hace que se lleve a cabo el seguimiento de determinados aspectos relacionados con la RSE, como la relación con los clientes, los proveedores y entre el personal, que se evalúa con instrumentos como las encuestas de satisfacción, los cuestionarios, las entrevistas, etc.

Bambuc



INVESTIGADOR

Daniel Ortiz Llargués

PERSONAS ENTREVISTADAS

Jordi Argelich (director comercial),

Francesc Lozano y Pere Faucón (tres socios fundadores)

Jordi Antich (programador)

PALABRAS CLAVE

sector informático, retención talento, donaciones, satisfacción del cliente

Bambuc, SL es una microempresa de informática especializada en el desarrollo de software, webs y soluciones a medida para pymes. La fundaron, a finales de 2004, tres emprendedores, todos ellos informáticos con experiencia profesional, y actualmente tiene una plantilla de seis personas. El objetivo principal de Bambuc durante los dos primeros años de actividad ha sido construir unas bases sólidas que le permitan, en el futuro, llevar a cabo un proceso de crecimiento sostenible y coherente con su filosofía empresarial. La RSE se halla plenamente integrada en los valores de la organización desde el principio y se manifiesta sobre todo a través de una gestión rigurosa de los recursos humanos y la aportación solidaria del 0,7% de la facturación anual.

Nombre de la empresa: **Bambuc, SL**

Dirección	C. Herrera, 70, mòdul 2 08301 Mataró (Maresme)
Director general	Pere Faucón
Año de creación	2004
Actividad que desarrolla	Servicios informáticos para pymes
Sector	Informático
Número de trabajadores (2006)	6
Facturación (2006)	150.000 €
Capital social (2005)	3.000 €
Estructura de la propiedad	3 socios fundadores
Teléfono	937 551 827
Página web	www.bambuc.net

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

A) La empresa confiere mucha importancia a la gestión interna de los recursos humanos. El respeto a las personas, el trato humano, el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados son aspectos prioritarios para Bambuc. **La dirección, además, está convencida de que la calidad final del servicio se relaciona directamente con la calidad de la vida profesional**, y ésta es una segunda razón para atenderla de manera conveniente.

Algunas de las buenas prácticas en este ámbito son:

- a) impulso del trabajo en equipo y colaboración entre los compañeros
- b) fomento de un clima de confianza y de responsabilidad (no hay ningún sistema de control de presencia en la oficina)
- c) flexibilidad laboral (horarios, días para asuntos personales, entre otras medidas)
- d) uso esporádico del teletrabajo
- e) ritmo de trabajo confortable y que facilita la concentración (abundantes descansos)
- f) material de trabajo ergonómico (sillas, protecciones para las cervicales y los ojos, etc.)
- g) fin de semana largo (el viernes por la tarde no se trabaja)
- h) horario laboral de 8.00 a 15.00 h (tendencia de futuro)
- i) voluntad de evitar que los empleados soporten un exceso de presión a causa de los plazos de entrega de los proyectos (si es necesario, se renegocian los plazos con los clientes)

B) **La empresa, a pesar de haber tenido pérdidas, ha realizado una aportación solidaria del 0,7% de su facturación anual durante los dos primeros ejercicios.** La entidad beneficiaria es Nexe Fundació, una ONG de Barcelona que trabaja para mejorar la calidad de vida de niños afectados por múltiples minusvalías y de sus familias.

¿Cómo lo hacen?

Bambuc es la voz malaya del bambú, la planta más apreciada del continente asiático, que, gracias a su flexibilidad y resistencia, tiene

infinidad de usos (construcción, muebles, herramientas, etc.). En la antigua China se la consideraba el símbolo del hombre superior (*junzi*), aquel que es capaz de adaptarse a la sociedad conservando su integridad moral.

“A parte de sus innumerables utilidades, esta planta tiene la característica de que, una vez sembrada, la semilla dedica varias semanas a expandir sus raíces en el subsuelo, para después surgir al exterior y crecer por encima de la tierra a gran velocidad. La fortaleza de sus raíces garantiza un crecimiento seguro y estable. El bambú representa tanto aquello que nosotros querríamos llegar a ser como la manera con que nos proponemos conseguirlo.”

Este texto, extraído de la web de Bambuc, es una auténtica declaración de intenciones, de la estrategia que quiere seguir y de su identidad. Y, en realidad, durante los dos primeros años de vida, la empresa se ha dedicado a hacer exactamente esto: expandir sus raíces.

La empresa destina el 40% de la jornada laboral a la innovación. El objetivo es desarrollar una metodología de trabajo propia (basada en la innovación de procesos) que, en el futuro, pueda convertirse en una gran ventaja competitiva. En consecuencia, esto significa que sólo el 60% de la jornada laboral se destina a desarrollar (y facturar) servicios para las pymes. Se trata de conformarse con la supervivencia a corto plazo y, al mismo tiempo, desarrollar un saber hacer (*know-how*) que les permita llevar a cabo una expansión sólida en el futuro.

Esta apuesta decidida por la calidad y la innovación, combinada con la atención y el respeto por las personas, se ha convertido en la clave de Bambuc. De momento, la estrategia es válida a la hora de atraer talento (“vi que utilizaban un lenguaje de programación muy moderno y que en la empresa había un trato muy humano, y esto me convenció para venir a trabajar aquí”, explica uno de los programadores). Ahora hay que esperar a ver qué sucede a largo plazo.

¿Por qué lo hacen?

La RSE de Bambuc no ha surgido al azar, sino que es el fruto de unas convicciones y una voluntad muy claras de los tres emprendedores que fundaron la empresa. De hecho, ellos mismos reconocen

dos grandes motivaciones en el origen de las buenas prácticas de su organización.

“Quisimos crear la empresa en la que nosotros hubiésemos querido trabajar cuando éramos asalariados. Es decir, una empresa en la que la gente se encuentre bien, en la que merezca la pena trabajar.”

“Queríamos ser solidarios, es decir, deseábamos devolver a la sociedad una parte de todo lo que nosotros hemos recibido, de lo que muchos otros no pueden disponer.”

A pesar de ser conscientes del largo camino que todavía les queda por recorrer, admiten que a veces se han encontrado ante reacciones irónicas (“Mira que llegáis a ser ingenuos...”) o bien de incredulidad (“Pero... ¿es verdad todo esto que explicáis?”). En cualquier caso, lo que está claro es que Bambuc es así y no podría ser de ninguna otra manera.

¿Cómo avalúan su RSE?

Debido a su corta trayectoria, Bambuc todavía no dispone de instrumentos para evaluar la RSE. Además, de momento, medir la RSE tampoco parece que sea ninguna prioridad para la dirección. No obstante, podemos considerar, a modo orientativo, los siguientes criterios de evaluación:

En lo referente a los resultados obtenidos en los dos primeros años, la dirección se muestra globalmente satisfecha, a pesar de que detecta un problema importante en cuanto a la excesiva rotación del personal. En más de una ocasión, un empleado ha disfrutado de un largo período de formación en Bambuc (hasta de cuatro meses) y después, justo cuando empezaba a rendir a un nivel más alto, ha decidido marchar a otra empresa (más grande y, supuestamente, más sólida) y ha dejado sin terminar el proyecto en el que trabajaba. Esta situación (dificultad para retener al personal) supone un coste muy elevado para la empresa, una amenaza seria para el futuro y, lógicamente, es una cuestión que preocupa a la dirección (“Nos han dejado un sabor amargo en la boca: es como si se hubiesen aprovechado de la confianza que Bambuc había depositado en ellos”).

En cuanto a la opinión de los trabajadores, la RSE se valora muy positivamente: “He aprendido más en los primeros cuatro meses

aquí que durante todo el año pasado en otra empresa”, o bien **“Para mí, esta experiencia es un 10. ¡Te levantas con ganas de ir a trabajar!”**.

En lo referente a la opinión de los clientes, a partir de su fidelidad (no han perdido ningún cliente, han mantenido los cuarenta que ya tenían y han ganado clientes nuevos), es posible deducir un elevado grado de satisfacción.

INVESTIGADOR

César Souza

PERSONAS ENTREVISTADAS

Fernando Núñez Benito

(consejero delegado y director general)

Daniel Martínez (trabajador)

PALABRAS CLAVE

sector aeronáutico, conciliación, relaciones laborales, donaciones

Nombre de la empresa: **Pildo Consulting, SL. Pildo Labs**

Dirección	C. Marie Curie, s/n. Edifici Fòrum Nord. 08042 Barcelona (Barcelonès)
Director general	Fernando Núñez Benito
Año de creación	2001
Actividad que desarrolla	Soluciones aeroespaciales y tecnología de informática (TI)
Sector	Aeroespacial civil, telecomunicaciones y TI
Número de trabajadores (2005)	12
Facturación (2005)	1.150.000 €
Capital social (2005)	150.000 €
Estructura de la propiedad	Fernando Núñez: 50 % Santiago Soley: 50 %
Teléfono	932 917 749
Página web	www.pildo.com

Pildo Labs es una empresa catalana de tecnología de última generación, que opera en el sector de la aeronáutica y de la consultoría de tecnología de informática (TI). En los dos últimos años ha ganado varios premios en reconocimiento de su carácter innovador, su espíritu emprendedor y su compromiso con la sociedad. Su presidente, Fernando Núñez, junto con su equipo, trabajan bajo un esquema en el que la calidad de vida no sólo es importante, sino que constituye una de sus ventajas competitivas. En Pildo, tanto el consejero delegado como los trabajadores opinan lo mismo: «Cuando se es feliz con el trabajo y la vida personal, se está motivado y no hay límites a la creación». Obviamente, los clientes valoran mucho esta forma de trabajar.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

La responsabilidad social en Pildo se centra en tres apartados: horarios flexibles, esquemas retributivos flexibles (parte de la retribución monetaria se puede recibir en especie) y fomento de la calidad de vida de los trabajadores. La empresa hace lo imposible para que la realización profesional sea el factor más importante a la hora de actuar y/o pensar en un cambio de funciones dentro de la organización. Las decisiones empresariales, pues, pretenden prever elementos como la calidad de vida de los trabajadores. Pildo Labs entiende que las diferentes situaciones personales han de encajar en la vida profesional y han de ser compatibles con el modelo de negocio. Flexibilidad de horarios, utilización de nuevas tecnologías, reducción de los mecanismos superfluos de control, minoración de la necesidad de presencia física en la oficina en horario no laboral y guía para el *self-management* son algunas de las medidas que se han adoptado en este sentido.

¿Cómo lo hacen?

La responsabilidad social corporativa en Pildo Labs forma parte de la cultura empresarial. Los trabajadores no tienen horarios fijos. “Sólo les pido que estén disponibles entre las 10.00 h y las 16.00 h cada día, es decir, han de estar localizables en este horario, aunque no necesariamente deben estar en la oficina”, explica Fernando Núñez, director general. “Nuestros trabajadores tienen que estar disponibles porque pueden tener una reunión o recibir una llamada importante de un cliente, pero si prefieren trabajar desde casa, siempre que se nos avise, no hay ningún problema.” Daniel Martínez, ingeniero de telecomunicaciones en Pildo desde hace tres años, valora muy positivamente esta política: “Trabajo en casa entre tres y cuatro veces cada mes; en muchas ocasiones, no es sólo una cuestión de conveniencia personal, sino que considero que así soy más productivo. A menudo necesito estar solo, sin que nadie me interrumpa ni me distraiga, sin contar, además, el tiempo que me ahorro en el desplazamiento de casa al trabajo y del trabajo a casa”. **Daniel también valora mucho esta cultura en la que los resultados y no las horas invertidas es lo que real-**

mente cuenta: “Aquí nadie mira las horas trabajadas, pero sí que se mira el resultado. El hecho de poder trabajar de vez en cuando desde casa, como, por ejemplo, cuando mi hija está enferma, hace que trabaje más tranquilo, sabiendo que mientras trabajo puedo estar pendiente de ella. Por lo tanto, en estas situaciones creo que en casa soy mucho más productivo que si estuviese en la oficina, preocupado por la salud de mi hija”.

Otro eje importante de la responsabilidad social de Pildo es el programa de retribución flexible, según el cual los trabajadores pueden pedir que hasta el 20% de sus ingresos se cambien por tiques restaurante, seguros, servicios de guardería y canguro, gimnasio, productos de informática o clases de formación no relacionada con el propio trabajo. Además, esto tiene ventajas fiscales y permite disminuir la retención del trabajador en un 30%. A Daniel, este tema le ayuda mucho, ya que le permite cubrir todos los gastos de alimentación y guardería. Adicionalmente, la empresa asume parte de los gastos de guardería con 100 euros al mes mientras el trabajador tenga un hijo o más en edad preescolar.

La calidad de vida de los trabajadores es el punto de mira de cualquier política empresarial. Para Daniel, “hay muy buen ambiente y la gente trabaja a gusto. La empresa se preocupa de que todo el personal esté satisfecho; es evidente que al final has de obtener resultados, pero lo que está claro es que la gente está contenta con su trabajo. Fernando Núñez, consejero delegado, siempre intenta no programar reuniones ni los lunes por la mañana ni los viernes por la tarde. También se respetan las necesidades de los trabajadores en su vida privada”. Daniel Martínez nos explica: “Hay una chica que ha comprado un piso y tiene que reformarlo; siempre que lo necesita, puede ir a su piso durante el horario laboral para continuar la reforma; también hay casos de trabajadores que están cursando algún estudio, y, por ello, tienen horario flexible, para compatibilizar trabajo y estudio”.

Finalmente, la empresa invierte el 0,5% de sus beneficios en programas sociales externos, como, por ejemplo, Médicos sin Fronteras y Bomberos Voluntarios.voluntaris.

¿Por qué lo hacen?

Para Fernando Núñez, la motivación es clave: “Cuando estoy motivado, no tengo límites”, dice. Para él, su familia es muy importante. Si tuviera que decidir entre el trabajo y la familia, lo tendría muy claro: escogería la familia. Cree que los horarios de trabajo tienen que ser los necesarios y cien por cien productivos. Es decir, no se trata de estar en el trabajo para cumplir con un número determinado de horas, sino de invertir el tiempo en ser productivo. De este modo, se crea un buen ambiente laboral, lo que redundará en beneficio de todos, y los clientes también lo perciben.

El resultado de los horarios se nota en la empresa y en los trabajadores. Daniel lo resume del siguiente modo: “Pildo es una empresa en la que una persona puede decidir abandonarla porque necesita un cambio, pero nunca se marchará porque no se sienta a gusto aquí”.

En Pildo, la calidad de vida y los resultados del negocio son los indicadores más importantes. Fernando explica: “He trabajado en muchos países y con muchas culturas; al final lo que cuenta no son las horas trabajadas, sino la calidad del trabajo realizado. Cuando una persona está contenta, se nota en el resultado”. Fernando Núñez y Santiago Soley fundaron Pildo para desarrollar nuevos negocios basados en la tecnología, sobre la base de un modelo que incluyera la realización y el bienestar de los trabajadores en la misión corporativa.

¿Cómo avalúan su RSE?

En Pildo Labs, la responsabilidad social de la empresa no se mide de manera sistemática, sino en el día a día. Fernando explica: “Como somos una empresa pequeña y con pocos trabajadores, podemos notar cuándo hay problemas y buscar rápidamente las soluciones. De hecho, sólo tenemos un proceso de evaluación que se desarrolla cada seis meses. Al principio, el trabajador se contrata con un sueldo por debajo del mercado, pero después de su incorporación e integración, si es productivo y se adapta a nuestra manera de trabajar, el sueldo sube hasta situarse por encima del mercado”. Fernando afirma que **“la rotación de trabajadores en Pildo Labs es muy baja; de hecho, creemos que realmente sólo hemos perdido un único trabajador, ya que los demás que abandonaron la empresa lo hicieron por motivos ajenos a su situación en ella”**. También es cierto que hay gente que no encaja en Pildo y no supera el período de prueba. Finalmente, los indicadores utilizados internamente en la empresa, relacionados con la evaluación de la RSE, son la satisfacción laboral, el rendimiento, los resultados, la responsabilidad adquirida y los costes reales y de oportunidad.

Mat Group



INVESTIGADOR

Marc Vilanova

PERSONAS ENTREVISTADAS

Xavier Mateu (director general)

Fernando Aguado (director financiero)

Jörns Steffens (gerente de área)

Isabel Pastrana (*controller*)

PALABRAS CLAVE

sector complementos automoción, código ético, empresa internacionalizada, conciliación, cadena de suministro

MAT Group es una empresa muy competitiva en su sector, con crecimientos anuales del 100%, que ha empezado a reflexionar sobre la RSE desde el punto de vista organizativo, a partir de 2007, con la entrada de Invercat, empresa de capital riesgo, en MAT Group. Invercat ha exigido, como una de las condiciones de colaboración, que MAT Group adopte un código ético elaborado por el bufé de abogados Clifford Chance, sobre la base de las directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este caso, se expone cómo MAT Group intenta integrar este código ético en la organización y, sobre todo, cómo afecta dicha integración a sus proveedores de China, Vietnam, Corea y Pakistán. Por un lado, la cultura de MAT Group actúa como facilitadora de este proceso, pero, por otro, su rápido crecimiento se convierte en una dificultad a la hora de planificar y evaluar las políticas de RSE.

Nombre de la empresa:

MAT Group. MAT Global Solutions, SL

Dirección	C. de Sant Sebastià, 202 bis. E-08223 Terrassa (Vallès Occidental)
Director general	Xavier Mateu
Año de creación	2000
Actividad que desarrolla	Diseño y fabricación de productos de protección (cascos), seguridad y accesorios técnicos deportivos (trajes para motociclistas y <i>d'outdoor</i>).
Sector	Motor, protección, seguridad y diseño
Número de trabajadores (2006)	15
Facturación (2006)	2.049.374 €
Capital social (2006)	2.501.057 €
Estructura de la propiedad	No disponible
Teléfono	937 336 566
Página web	www.matgroup.com

Observaciones: MAT Group tiene participaciones minoritarias, pero significativas, en los centros productivos de China, Vietnam, Corea y Pakistán, que en total tienen unos 2.000 trabajadores.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Fernando Aguado, director financiero, explica que “MAT Group todavía no ha realizado ningún proceso de reflexión sobre el concepto de responsabilidad social de la empresa (RSE) como tal”, ni tiene ningún departamento ni nadie que sea responsable de RSE. Sin embargo, a pesar de ello, la empresa desarrolla políticas y realiza actividades de RSE. La visión de Xavier Mateu, director general y fundador de la entidad, se centra en el hecho de que “MAT Group quiere ser una empresa global en un mundo global, basada en la multiculturalidad, la apertura de miras, la responsabilidad y el respeto”. Es decir, las políticas y las prácticas de RSE se construyen sobre unos valores compartidos. Según Xavier Mateu: **“La clave de MAT Group es que pensamos que tanto los clientes, como los proveedores, como los trabajadores son partners estratégicos, y que estos partenariados se basan en las relaciones humanas”**. Esto hace que “la RSE no cambie el enfoque de MAT Group, sino que lo refuerza”, como dice Jörn Steffens, gerente de área.

Por lo tanto, a la hora de hablar de RSE en MAT Group, primero hay que entender que se trata de una empresa joven, pequeña, muy competitiva, dinámica e innovadora, que se ha convertido en uno de los líderes mundiales en el desarrollo de cascos para motociclistas. El diseño se efectúa en Terrassa e Italia, donde MAT Group tiene 15 trabajadores, pero la producción se lleva a cabo en centros de Vietnam, China, Corea y Pakistán, donde tiene más de 1.500 trabajadores con quienes mantiene una relación tanto personal como accionarial. Aquí es donde se presenta uno de los principales riesgos para MAT Group desde el punto de vista de la RSE. Jörn Steffens lo razona del siguiente modo: “Nosotros no seleccionamos proveedores, sino que escogemos *partners*”. Es decir, las actividades de RSE de MAT Group son un reflejo tanto de los valores y el liderazgo de Xavier Mateu, como de la dinámica de la misma organización y el sector en el que trabaja. En este contexto, MAT Group centra sus actividades de RSE en tres grandes ámbitos: *a)* políticas internas, sobre todo en el ámbito de las prácticas laborales, la conciliación de la vida familiar y la profesional o el control de la gestión y la auditoría de las actividades propias de la RSE; *b)* políticas externas, con actividades y políticas de RSE de relación con proveedores y clien-

tes, así como también más ampliamente de reputación y de imagen, y, finalmente, *c*) obra social, tanto por su cuenta como en colaboración con sus *partners* en Asia.

¿Cómo lo hacen?

Jörn Steffens explica que “una de las grandes fuerzas de MAT Group siempre ha sido planificar y superar de sobras los planes de negocio anuales. Este crecimiento, sin embargo, ha conllevado los consiguientes incrementos de personal, producción, logística y administrativos, que, como explica Fernando Aguado, hacen que «la empresa tenga dificultades para ir absorbiendo este crecimiento en términos de procedimientos de gestión, y que le cueste integrar en su planificación aspectos no financieros, como la RSE”. Por ello, algunos procesos y procedimientos de RSE todavía no están bien documentados y formalizados en la organización. Xavier Mateu lo explica así: “Todavía no tenemos políticas de RSE bien integradas dentro del organigrama, aunque tenemos muy claro qué queremos (y podemos) hacer y qué no”.

RSE interna

En el ámbito de las prácticas laborales, Xavier Mateu explica que MAT Group tiene una política de contratación de personal centrada en «buscar personas con experiencia internacional y multicultural, ética de trabajo, respeto por la labor en equipo y orientación hacia ella, y que aporten un valor añadido al grupo». Es decir, la política de personal busca la diversidad, razón por la cual, a pesar de ser una empresa pequeña, tiene trabajadores de varias nacionalidades y el 57% de la plantilla son mujeres. Además, la política de prácticas laborales intenta que todos los trabajadores sean responsables de un proceso transversal, “huyendo del modelo de cajas negras que tienen muchas empresas, en el que se construyen muros y se asignan culpas entre departamentos”, como apunta Jörn Steffens, que defiende un modelo “basado en la confianza y la comunicación”. Por eso, en MAT Group se trabaja por objetivos, sin ningún sistema de control horario y con un horario de trabajo flexible, como explica Xavier Mateu, “más orientado a la productividad que a las horas extras”. Además, se establecen ajustes de formación para aprender

idiomas, tanto económicos como en horas laborales a cargo de la empresa. Finalmente, en el ámbito de la conciliación, la empresa facilita ajustes escolares y horarios reducidos a los trabajadores con hijos.

Sin embargo, a pesar de que prácticamente no existe la rotación de plantilla y que los incrementos salariales anuales se sitúan en una media del 10%, los procesos de evaluación y promoción interna no están bien definidos ni documentados. Además, como MAT Group carece de certificaciones medioambientales y sociales, aparte de lo que exige la legislación de cada país o de los requisitos de cada cliente (por ejemplo, en temas de homologación de productos), no mide ni evalúa muchos de los aspectos relacionados con la RSE. Por ello, Isabel Pastrana, controller, afirma: «Nos hallamos en proceso de llevar a cabo una auditoría ética interna y definir un protocolo de actuación que incluya indicadores». En todo caso, Fernando Aguado explica: “De momento, no tenemos sistemas de auditoría interna ni informes de sostenibilidad o RSE”; no obstante, “el modelo de gestión actual se basa en el contacto personal y la confianza, lo que facilita el control y proporciona seguridad en términos de gestión”. En este sentido, la empresa actualmente está en proceso de contratar un nuevo profesional cuya labor será analizar los diversos problemas que pueden surgir de las diferentes culturas y la gestión entre MAT Group y los centros productores de Asia. Jörn Steffens explica que esta nueva incorporación «tendrá la función de engrasar el engranaje de la empresa», por lo que una de sus funciones será precisamente identificar y buscar soluciones a problemas de RSE relacionados con el vínculo entre MAT Group y los centros productores de Asia.

RSE externa

MAT Group no tiene clientes finales, dado que sólo desarrolla proyectos para grandes clientes institucionales. Además, como ya se ha explicado más arriba, MAT Group mantiene una política de pocos proveedores, pero con fuertes lazos y relaciones accionariales. Sobre esto, Xavier Mateu asegura que: “La base de nuestras relaciones es el trato personal y la confianza”, por lo que “no vale la pena trabajar con clientes o proveedores con los que no tengamos una alineación de objetivos o de visiones”. Por este motivo, MAT Group pudo firmar el código ético que le exigía Invercat y que elaboró

Clifford Chance sobre la base de los estándares de la OIT, ya que, como afirma Fernando Aguado, “cumplíamos todos los criterios”. **Más aún, todos los proveedores del grupo firmaron inmediatamente un *ethical commitment* (compromiso ético) en virtud del cual, explica Isabel Pastrana, “los proveedores se comprometían a aplicar este mismo código ético”.** Ahora bien, esta política va mucho más allá. Xavier Mateu afirma: **“En el caso hipotético que nos encontráramos con un proveedor que no cumpliera alguno de los criterios de nuestro *ethical commitment*, romperíamos inmediatamente cualquier relación con él”.** En cualquier caso, muchos de estos proveedores ya tienen políticas que van más allá de las exigencias del código ético de MAT Group, con sueldos y condiciones laborales por encima de los de los países donde están establecidos, como, por ejemplo, el centro de Vietnam, que cuenta con viviendas y una guardería para los trabajadores. Ahora bien, tal como ocurre con los procesos internos, los procesos externos tampoco están formalizados más allá de la suscripción de los proveedores al *ethical commitment* mencionado. Xavier Mateu recuerda: “Nuestra relación con los proveedores se basa en la confianza y, por lo tanto, no les pedimos que nos demuestren que cumplen lo que nos dicen. Finalmente, más allá de las políticas laborales, también existe un factor de imagen corporativa. Xavier Mateu lo explica con las siguientes palabras: “Los mismos clientes exigen una ética y una conducta determinadas por parte de sus proveedores, y nosotros intentamos ir un paso adelante”.

Obra social

MAT Group participa en un proyecto en Vietnam liderado por una empresa sin ánimo de lucro llamada Protec, que se dedica a diseñar, distribuir y vender cascos a un precio final de venta al público de 10 dólares, mientras que el precio medio de los cascos en Vietnam es actualmente de 120 dólares. El objetivo es reducir la mortalidad por accidentes, que sobrepasa las 12.000 víctimas al año, en un país con una densidad de vehículos muy baja. En este proyecto, MAT Group colabora tanto con recursos como con “saber hacer” (*know-how*) y, en el futuro, posiblemente, también lo hará con producción. Este proyecto se enmarca dentro de la filosofía de MAT Group. Según **explica Xavier Mateu, “para que la obra social sea eficiente y tenga impacto, debe centrarse en ámbitos en los que se pueda**

aportar un valor añadido". Siguiendo esta misma filosofía, en los proyectos de obra social en los que colabora con los centros productores de Asia, MAT Group deja que sean los mismos centros los que escojan las iniciativas locales en las que sea necesario invertir. Ahora bien, como en los casos de los procesos internos y externos, la obra social tampoco dispone de unas pautas formalizadas que permitan a MAT Group llevar a cabo el seguimiento de sus proyectos, así como tampoco conocer cómo se gestionan ni el impacto que tienen.

¿Por qué lo hacen?

La RSE se aplica en MAT Group por dos motivos: el primero, la cultura del grupo, y el segundo, las oportunidades que la RSE genera. Xavier Mateu afirma: "Nosotros, con la producción, no pretendemos ganar dinero, sino que queremos ser competitivos y ofrecer sistemas de producción con criterios éticos y beneficios sociales, así como ofrecer a nuestros clientes un buen valor añadido". Es decir, el objetivo de los centros productivos en Asia es garantizar la calidad y la productividad, pero allí donde MAT Group genera valor es en el diseño. Por ello, MAT Group ve la RSE como una posibilidad de ofrecer unos productos que contribuyan al desarrollo sostenible. Como dice Jörn Steffens, "es el tipo de iniciativa que los clientes buscan" y, como recalca Xavier Mateu, "presenta un escenario *win-win* (beneficios en todos los sentidos) para todas las partes". Es decir, MAT Group ha convertido la RSE en una oportunidad que se alinea claramente con su estrategia de negocio y, más todavía, que puede contribuir a hacerlo más competitivo.

¿Cómo avalúan su RSE?

Como se ha explicado a lo largo de este caso, MAT Group no tiene establecidos procedimientos, procesos ni indicadores para medir o evaluar la mayoría de las políticas y de las prácticas de RSE. El ejemplo más evidente es el código ético, firmado por MAT Group y por todos los proveedores, y que incluye criterios claros y específicos de: *a)* mano de obra forzada; *b)* mano de obra infantil; *c)* hora-

rios; *d*) sueldos y beneficios; *e*) trato humano; *f*) no discriminación; *g*) integridad; *h*) corrupción, y *i*) propiedad intelectual. Ahora bien, tal como ocurre en muchas otras empresas, el hecho de que estos procesos no estén formalizados no significa que no se lleven a cabo.

De hecho, como es una empresa tan pequeña, cuyo modelo se basa en las relaciones personales, los factores clave de su dinamismo y su ventaja competitiva son, precisamente, la falta de barreras administrativas, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. No obstante, Fernando Aguado precisa: “Con el crecimiento que estamos experimentando, tenemos que empezar a formalizar procesos”, ya que, si continúa la misma dinámica de crecimiento, MAT Group doblará la plantilla en pocos años. Por lo tanto, parece que la clave de MAT Group en relación con el futuro, tanto desde el punto de vista de la RSE como de la misma empresa, pasa por conseguir, como dice Jörn Steffens, “formalizar el modelo de negocio sin perder la cultura de dinamismo, responsabilidad y confianza personal” que los hace competitivos.

INVESTIGADORA

Alice Bisiaux

PERSONAS ENTREVISTADAS

Miquel Font Roca (gerente)

Miquel Font Vidal (asesor jurídico)

Jordi Ubach (responsable del almacén)

PALABRAS CLAVE

sector químico (pinturas), certificaciones, actuaciones para la comunidad, transparencia

Nombre de la empresa: VACOL, SA	
Dirección	C. Roger de Llúria, 113-115, 1r 08223 Terrassa (Vallès Occidental)
Director general	Miquel Font Roca, gerent
Año de creación	1988
Actividad que desarrolla	Comercialización de pigmentos, colorantes, concentrados de color, preparaciones pigmentarias en polvo y en pasta, aditivos y productos químicos destinados a las industrias de plásticos, tintes y pinturas. También estudia y formula las preparaciones pigmentarias para obtener los colores que solicitan los clientes
Sector	Comercio al por mayor de productos químicos industriales
Número de trabajadores (2005)	4
Facturación (2005)	2.869.762,21 €
Capital social (2005)	60.101,21 €
Estructura de la propiedad	Societat anònima: Socio 1: 95 % del capital social Socio 2: 2,5 % del capital social Socio 3: 2,5 % del capital social
Teléfono	937 804 911 / 937 317 650
Página web	No disponible

Vacol, SA es una microempresa de Terrassa dedicada a la distribución de productos químicos. Desde su creación en 1988, su fundador y gerente ha seguido una política de responsabilidad con el objetivo de que las actividades de la empresa tengan el menor impacto posible en el medio ambiente y las personas. Vacol, SA dispone de registros ISO 14001 y 9000, así como del Eco-Management and audit. Scheme (EMAS). La motivación principal para mantener estos registros (lo que supone mucho tiempo y muchos recursos para una empresa de tan sólo cuatro trabajadores) es la confianza generada en sus clientes. Desde su creación no ha habido ningún cambio en la plantilla de trabajadores. La política de responsabilidad social de la empresa (RSE) de Vacol no está formalizada y se externaliza casi únicamente a través de la declaración pública que impone el registro EMAS.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

En Vacol, SA, con sólo cuatro trabajadores, la política de responsabilidad social de la empresa la lidera Miquel Font, su gerente, para quien la RSE consiste en hacer las cosas lo mejor posible sin perjudicar los intereses de las personas ni dañar el medio ambiente. Font subraya que el sector de actuación de su empresa, la industria química, está muy regulado. En resumen, para Miquel Font padre, la RSE tiene tres aspectos principales. En primer lugar, la empresa debe ofrecer una imagen de calidad y de trabajo bien hecho, así como cumplir con la legislación vigente. En segundo lugar, los trabajadores han de tener esta misma sensación. Y en tercer lugar, una parte de los beneficios que genera la empresa tienen que invertirse en la sociedad. **La política de RSE de Vacol se desarrolla en varios ámbitos: en las relaciones con los clientes y los trabajadores, en las relaciones con la comunidad y en cuestiones de medio ambiente.**

¿Cómo lo hacen?

Vacol, SA tienen tres registros: ISO 9000, ISO 14001 y EMAS, y su política de RSE suele ir más allá de los mínimos que imponen estos registros.

En las relaciones mercantiles, el cumplimiento de la norma ISO 9000 representa una garantía para los clientes en cuanto a la calidad de los productos que reciben. Además, el gerente de Vacol les asesora sobre los productos y les ofrece una atención personalizada.

En el ámbito medioambiental, al cumplir la norma ISO 14001, Vacol pretende perjudicar el mínimo posible el medio ambiente, mientras que EMAS permite hacer público aquello que ISO 14001 establece en privado. Dado que el registro EMAS obliga a la empresa a hacer una declaración pública sobre su actividad, cualquier persona puede recabar información sobre ella. Por lo tanto, este registro es una garantía de transparencia. Al tratar con productos químicos, hay información sobre la actividad de Vacol que podría generar alarma. Sin embargo, con EMAS, Vacol demuestra que no esconde nada.

En cuanto a las relaciones con los trabajadores, estos registros requieren que los trabajadores sigan un curso de formación durante

un año. Desde 1988, fecha de la creación de Vacol, los trabajadores han hecho cursos de formación. Además, a menudo han realizado hasta dos cursos de formación al año. En este sentido, la política empresarial no se limita a los mínimos señalados por los requerimientos de los registros ISO y EMAS.

En el ámbito de la acción social, el 20% de los beneficios de Vacol, SA se retribuyen cada año a organismos sin finalidad de lucro. Tanto pueden ser acciones locales en Terrassa como ayuda a organizaciones no gubernamentales de alcance internacional, como Cáritas. Los organismos de Terrassa que se han beneficiado de la ayuda de Vacol son:

- Una organización religiosa católica, que ha construido dos centros juveniles.
- La Fundación Busquets, que recibe los ordenadores de la empresa que tienen más de tres años. Esta fundación ayuda a los menores desamparados de Terrassa, y los ordenadores constituyen un instrumento de trabajo de los tutores de estos jóvenes.

Miquel Font padre es quien se dedica a estas cuestiones y elige personalmente los organismos que se tienen que beneficiar de la acción social de la empresa.

En las relaciones con la comunidad, cabe destacar que la empresa se encuentra situada en un barrio residencial de Terrassa y, aunque manipula productos químicos, no ha tenido nunca ningún problema con los vecinos, ya que respeta su seguridad y tranquilidad.

La política de RSE de Vacol no está formalizada y no sigue ningún modelo concreto: se practica diariamente. Como es una microempresa, su política no se ha transcrito en ninguna memoria ni en ningún manual de RSE.

No obstante, el gerente de Vacol, Miquel Font padre, antes de crear su empresa, trabajó durante veinte años en una empresa química suiza, llamada Sandoz, que seguía una política de responsabilidad social. Gracias a este hecho, Miquel Font pudo formarse en este ámbito.

¿Por qué lo hacen?

La política de RSE de Vacol se halla dirigida por dos motores: la motivación altruista y la motivación relacionada con el negocio.

La acción social de la empresa, es decir, el hecho de que cada año haga una donación de un porcentaje de los beneficios a organizaciones sin ánimo de lucro, está motivada por el altruismo y la filosofía del gerente.

En lo referente a los otros aspectos de su política de RSE, Vacol actúa de manera responsable porque hacerlo responde a las necesidades del negocio. La empresa representa en Cataluña a dos empresas muy importantes a escala internacional: el grupo Clariant y la Société Languedocienne de Microns-Couleurs (SLMC). Si un cliente necesita sus productos en Cataluña, estas empresas lo dirigen a Vacol. El cliente, al ser dirigido por la empresa matriz al distribuidor local, puede tener prejuicios y albergar la sensación de que aquí no le atenderán tan bien. Los tres registros de Vacol, sin embargo, constituyen una garantía externa del buen trato dirigido a los clientes, incluso mejor que el de la empresa matriz. Según Miquel Font, Vacol es una especie de «médico», que asesora y aconseja a sus clientes sobre los productos, ya sea sobre cuestiones de medio ambiente, de seguridad o de calidad. **Los registros confieren a la empresa una buena imagen. La política de RSE sirve para generar confianza a los clientes a través de su máxima transparencia.**

 C mo avalúan su RSE?

La empresa no dispone de ningún sistema para medir el impacto externo de la política de RSE. Estos resultados, sin embargo, se pueden valorar en relación con su buena reputación. Miquel Font destaca que el hecho de mantener los registros cuesta dinero, sobre todo a una microempresa como Vacol, que dispone de pocos recursos humanos, lo que demuestra su voluntad de responsabilidad. **La actuación responsable y transparente de la empresa ha generado confianza entre los clientes y ha creado una imagen de calidad.**

Los resultados de la política de responsabilidad de Vacol son visibles internamente, sobre todo a la hora de mantener a los trabajadores. Todos ellos llevan ya diecinueve años en la empresa, ya que no ha habido ningún cambio de personal en la empresa desde su creación. Para Jordi Ubach, responsable del almacén, como trabajador de la empresa, la política responsable de Vacol

se manifiesta a través de las relaciones establecidas entre el gerente y los trabajadores, y entre los mismos trabajadores. Jordi afirma que tiene más relación con el señor Font, el gerente de Vacol, que con su propio padre. Destaca el ambiente familiar en el que trabaja y dice que tiene mucha flexibilidad para combinar la vida familiar con la vida laboral. Para él, la confianza que se ha generado a lo largo de los diecinueve años de existencia de la empresa entre los trabajadores y el gerente es uno de los beneficios más importantes de la política responsable de Vacol para su plantilla. Además, el hecho de que la empresa sólo tenga cuatro trabajadores facilita el establecimiento de una buena relación entre ellos. Por añadidura, una parte del mantenimiento de los registros ISO incluye la formación de los trabajadores en cuestiones de medio ambiente, lo que permite implicarlos en la política ambiental de la empresa.

Home Personal Services



INVESTIGADOR

Jordi Espanyó

PERSONAS ENTREVISTADAS

Ramon Martínez Calvera (director general)

Arnau Pellicer (director financiero)

PALABRAS CLAVE

sector servicio doméstico, certificaciones, calidad, innovación, actuaciones para la comunidad

Nombre de la empresa: **Home Personal Services, SL**

Dirección	Av. Francesc Macià, 40-44, 6è 1a. 08208 Sabadell (Vallès Occidental)
Director general	Ramon Martínez Calvera
Año de creación	1991
Actividad que desarrolla	Servicios domésticos y atención a la tercera edad
Sector	Servicios
Número de trabajadores (2005)	Central franquiciadora: 6 Franquicias: 15 Número de lugares de trabajo externos gestionados: 600, aprox.
Facturación (2005)	3,5 millones €
Capital social (2005)	4.200 €
Estructura de la propiedad	100 % del señor Martínez
Teléfono	902 360 395
Página web	www.homepersonalservices.com
Observaciones:	La misión de la empresa es la garantía de tranquilidad para la calidad de vida.

Home Personal Services (HPS) es una pyme catalana de ámbito nacional, líder en el mercado de los servicios domésticos, con más de quince franquicias y en proceso de expansión a escala internacional. La empresa está dirigida desde su creación en 1991 por su fundador y propietario, Ramón Martínez, una persona con una amplia experiencia profesional y una extensa formación, espoleada por una inquietud: hacer del servicio doméstico una profesión. HPS quiere convertirse en una empresa modélica del servicio doméstico, de modo que desarrolla su actividad de una manera transparente en un mercado a menudo sumergido y desestructurado.

Las prácticas implantadas por HPS en materia de RSE son diversas y, como resultado de esta gestión, la empresa y su fundador han sido reconocidos públicamente con varias distinciones, entre las que destacan el premio Buff i Planas y el premio a la Calidad, otorgado por la Generalitat de Catalunya.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Home Personal Services (HPS) es una pyme catalana creada en 1991 en Sabadell, dedicada a la prestación de servicios domésticos y de atención a la tercera edad. La empresa es pionera en un sector en el que, desde su punto de vista, se ha convertido en un modelo de referencia. La misión de la empresa, nos explica Ramón Martínez, fundador y director general, es “conseguir la satisfacción de los clientes en todo lo relacionado con el ámbito del servicio doméstico, seleccionando, formando y cumpliendo con todos los requerimientos laborales y fiscales de las empleadas del hogar para que estén en todo momento dentro del marco legal vigente”.

En este sentido, nos detalla que los objetivos de la empresa se centran en tres ámbitos de actuación: “potenciar la satisfacción del cliente respecto de los servicios prestados, incrementar la fidelidad de la empleada del hogar y ser un modelo de empresa en cuanto a la responsabilidad social con todos los *stakeholders*”. Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, HPS gestiona íntegramente más de seiscientos contratos laborales en un sector peculiar y no siempre bien considerado socialmente.

Esta peculiaridad se debe a varios factores, entre los que identificamos como claves la falta de regulación del sector y el perfil de los trabajadores. Respecto al primer factor, el servicio doméstico es una actividad profesional sin un convenio laboral específico y con un componente histórico de economía sumergida. A ello hay que añadirle la vulnerabilidad del colectivo profesional de los trabajadores, un colectivo formado casi exclusivamente por mujeres, recién inmigradas a nuestro país y con bajos niveles de formación.

En este entorno, el fundador de la empresa nos explica lo siguiente: **“HPS se propuso ser la antítesis de esta imagen sectorial negativa. Desde el principio desarrollamos un modelo de negocio totalmente profesionalizado, en el que la transparencia legal y fiscal, así como la actuación en el ámbito nacional, han sido los factores de identidad”**. Así pues, el señor Martínez comenta a este respecto: “Se trata de un modelo de negocio comprometido con los *stakeholders* más allá de las sencillas obligaciones cotidianas. Si tenemos gente libre, fiel a la empresa, nuestros clientes tendrán mejores prestaciones y un servicio más eficiente”. El director general concluye: “HPS ha recorrido su camino combi-

nando su faceta de empresa con afán de lucro con la responsabilidad hacia los *stakeholders*".

¿Cómo lo hacen?

En HPS, el desarrollo de políticas de RSE más allá de lo establecido por la ley se centra en cuatro ámbitos principales de actuación: la participación en la construcción de normativas de seguridad específicas para el sector; el reconocimiento de la labor desarrollada tanto por las trabajadoras del hogar como por los trabajadores internos de la compañía y sus *stakeholders*; la certificación de las políticas aplicadas por la empresa en el ámbito de la responsabilidad social, y, finalmente, una participación activa en la difusión de buenas prácticas en varios foros sociales.

Responsabilidad social de la empresa en el ámbito interno

En primer lugar, destacan las políticas internas de RSE desarrolladas por HPS. Con el objetivo de crear un ambiente laboral positivo y dinámico, la compañía ha puesto en práctica una serie de medidas dirigidas sobre todo a las empleadas del hogar de las que gestiona los contratos laborales.

Con esta finalidad y en el ámbito normativo, HPS impulsó la creación del primer Plan nacional de prevención de riesgos laborales para empleadas del hogar, con la colaboración de Mutua Universal. Esta actuación deriva de la exclusión que la ley publicada el 8 de noviembre de 1995 de prevención de riesgos laborales (n.º 31/1995) hace del servicio del hogar en el capítulo primero, artículo tercero. Al desarrollo del plan hay que sumarle la inversión de HPS en formación continuada a todas las empleadas del hogar para que el trabajo se realice en las mejores condiciones posibles.

Los premios *House Keeper* nacieron con el objetivo de realizar un reconocimiento público del sector al trabajo eficiente, y galardonan a la persona considerada la mejor profesional del hogar. Estos premios pretenden reconocer, de este modo, el trabajo bien hecho, desarrollado por las empleadas en su labor diaria, así como también premiar la fidelidad y el compromiso en el tiempo de las trabajadoras, los proveedores y los colaboradores de la empresa.

En este reconocimiento del trabajo realizado en el ámbito interno,

HPS premia anualmente a los trabajadores por las acciones de mejora llevadas a cabo y su implicación en la empresa. Arnau Pellicer, director financiero de HPS, nos comenta, en este sentido, que “en la empresa hay un muy buena química”.

La empresa desarrolla otras acciones, como la encuesta de clima laboral y la formación continuada de los empleados. Además publica la revista *House Keeper*, con noticias y formación para las empleadas del hogar, y colabora con la publicación *Franchising News*.

La certificación de HPS con la norma internacional SA8000:2001 de responsabilidad social fue el fruto del trabajo de la compañía con el sistema de gestión EFQM. Con el objetivo de la mejora continuada y, sobre todo, de la calidad en el trabajo, además de obtener el registro ISO9000, el director general nos comenta qué supone para la empresa obtener la certificación SA8000: “Una garantía internacional del cumplimiento de nuestros compromisos con las empleadas del hogar y con nuestro clientes”.

Responsabilidad social de la empresa en el ámbito externo

Ramón Martínez considera clave en el desarrollo de estándares de excelencia en la gestión del negocio el hecho de compartir las experiencias positivas generadas por la práctica diaria. En este sentido, y con el objetivo de comunicar las buenas prácticas llevadas a cabo por HPS, su director general participa periódicamente en varios actos, *workshops* y ponencias con diferentes instituciones, escuelas de negocios y universidades, como CIDEM, CECTOT, cámaras de comercio, UPC y ESADE.

Además, HPS ha colaborado con CECOT en la redacción de la *Guía de responsabilidad social para pymes*, y con CIDEM en la elaboración de la *Guía de innovación en empresas de servicios*.

Así mismo, HPS también colabora económicamente con varias instituciones, como Médicos sin Fronteras y Cruz Roja.

¿Por qué lo hacen?

Tras el proyecto empresarial de HPS encontramos la convicción personal de su creador, Ramón Martínez, un empresario emprendedor con una visión innovadora de la gestión empresarial, convencido de la relevancia de la formación continuada y con una dilatada

experiencia profesional previa al inicio de la actividad de la compañía. El señor Martínez nos comenta: “Siempre quise montar un proyecto empresarial”. Y añade: “Un proyecto empresarial no es, sin embargo, compatible con buscar el beneficio económico a corto plazo... Aquí no se trata únicamente de hacer dinero e ir a jugar al golf. **Se trata de la necesidad de hacer las cosas bien hechas como realización personal. Supongo que es una cuestión de carácter; este espíritu, o se tiene o no se tiene**”.

Esta convicción personal se vio reconocida en 2005 con la concesión del premio Bufí i Planas, galardón que se otorga a personas singulares por el valor de su compromiso humano. Ramón Martínez fue merecedor del galardón sobre todo por su espíritu de lucha en la creación de HPS, en un momento en el que, con 39 años, se hallaba en el paro, y por haber sido capaz de llevar a la empresa a una situación de auténtica expansión, a punto de iniciar su actividad a escala internacional.

La praxis llevada a cabo por HPS en materia de políticas de RSE surge de varios frentes. La experiencia profesional y el conocimiento adquirido por el señor Martínez antes del inicio de la actividad de HPS fue, nos explica él mismo, “un factor clave”. La labor de implantación del modelo EFQM de gestión empresarial, con el que obtuvo el premio a la Calidad otorgado por la Generalitat de Catalunya, se convirtió en otro factor decisivo. Ramón Martínez nos explica qué supusieron **estos factores, junto con el trabajo realizado para la obtención de la certificación SA8000: “Nos permitió reflexionar sobre la temática de la empresa, la sociedad y el trabajador, tres cuestiones que no nos habíamos planteado anteriormente**. Concretamente, reflexionamos sobre el deber de devolver a la sociedad lo que ella nos da y nos preguntamos qué pensaban los trabajadores sobre la empresa”.

El director financiero nos explica que se siente totalmente identificado con las políticas de RSE que la empresa lleva a cabo y nos confirma que la plantilla está muy implicada. En este sentido comenta a modo de ejemplo: “Las trabajadoras, cuando empiezan a colaborar con nosotros, no tienen la impresión de que lo hacen sea ninguna profesión. Éste no es un sector fácil; hay, por ejemplo, explotación de trabajadoras ilegales, lo que hace que las personas recién llegadas estén acostumbradas a ser estafadas”. Además, comenta: “En nuestro mercado tenemos clientes de un perfil alto-

medio. En contraposición, las empleadas están en este sector “de paso”, buscan integrarse socialmente y tener su primer trabajo aquí [...]; pues bien, yo siempre he visto el mismo trato tanto para el cliente como para las empleadas”.

Así mismo, en relación con este punto, comenta: “Al igual que una persona, cuando actúa, lo hace con una ética determinada, por el hecho de ser un conjunto de personas, no significa que debamos olvidar los factores éticos”. Para acabar, nos explica: “Cuando entré a trabajar en HPS, me sorprendió toda la actividad de la empresa con los premios, etc. El señor Martínez es una persona con convicciones, que sorprende a la gente de su alrededor al convertir en realidad aquello que se propone. Esto te anima a seguir adelante”.

¿Cómo avalúan su RSE?

HPS no dispone de indicadores específicos de gestión en relación con sus políticas de RSE. Sin embargo, **la empresa ha cuantificado los gastos derivados de la implantación de las prácticas sociales comentadas. Concretamente, ha estimado en unos 30.000 euros el coste de la creación de la actividad actual y en unos 25.000 euros anuales el seguimiento de estas acciones.** En cuanto a los beneficios obtenidos, HPS identifica la creación de valor mediante estas actuaciones en tres ámbitos diferentes:

- *Financiero* para la empresa, con la obtención de nuevos clientes y la satisfacción de los clientes actuales, que valoran positivamente la imagen y el saber hacer de HPS.
- *Social*, generando un cambio cultural en un sector técnicamente sumergido, desestructurado, mal visto y desprestigiado. Un cambio que se produce trabajando día tras día con transparencia, profesionalidad, legalidad y protección social de las empleadas del hogar. Esto se concreta en una labor de culturización continuada del mercado donde HPS actúa, así como en la creación de nuevas normativas que son comunicadas a los clientes y las trabajadoras para que conozcan tanto sus derechos como sus obligaciones, y las responsabilidades laborales, legales y fiscales.
- *Laboral*, en las empleadas del hogar, garantizando su estabilidad, legalidad y dignidad laboral. La compañía, además de formar profesionalmente a las trabajadoras del hogar y de darles a cono-

cer sus derechos y obligaciones, tramita toda su documentación legal. Las trabajadoras se contratan en sus países de origen, con la colaboración de varias ONG locales, y se les garantiza la estabilidad en los cobros, la formalización de la relación social, el período de vacaciones, etc. Estas actuaciones generan una estabilidad y una confianza en las empleadas del hogar difícil de cuantificar, pero que HPS considera un valor imprescindible y diferenciador en un sector en el que, desafortunadamente, ésta no es una praxis generalizada.

Productes Tarragó



INVESTIGADORA

Itziar Castelló

PERSONAS ENTREVISTADAS

Francesc Benavente (CFO y *corporate executive director*)

Joaquim Tarragó (CEO y director general)

Isabel Soler (direcció general adjunta)

Janhavi Tarragó (directora de Comunicació y vicepresidenta comercial)

Delia Amezquita (directora de Comunicació de Empresa del Grupo)

Rosa Sangiao (Contabilidad)

PALABRAS CLAVE

sector químico (calzado), empresas internacionalizadas, actuaciones para la comunidad

Productes Tarragó es una pyme dedicada a la fabricación de productos de tintura y cuidado del calzado cuya sede está en Manresa. Fundada en 1940 por el abuelo del actual director general, la empresa tiene un marcado carácter familiar, ya que está gestionada por la familia Tarragó con el apoyo externo de un grupo de profesionales. Toda la familia se siente orgullosa del trato cercano establecido con sus trabajadores y colaboradores, así como con sus clientes y proveedores. En palabras del señor Tarragó: “Somos una familia. En nuestras convenciones se respira amistad”. En 2002, Productes Tarragó puso en marcha un plan estratégico para llevar a cabo la diversificación e internacionalización de la empresa. En los últimos cuatro años ha abierto oficinas comerciales en Estados Unidos, Oriente Medio y Brasil, y dos plantas productivas, una en Polonia y otra en Argentina, que se suman a la que ya posee en Manresa. Tiene proyectos de expansión con plantas productivas en la India y nuevas filiales especializadas en canales de venta relacionados con la moda, el deporte y el *outdoor*. Su ambición es crecer con socios que compartan los valores de la empresa, así como devolver a las sociedades en las que opera una parte de los beneficios generados.

Nombre de la empresa: **Productes Tarragó, SA**

Dirección	C. Narcís Monturiol, 18, Pol. Ind. Bufalvent. 08243 Manresa (Bages)
Director general	Joaquim Tarragó
Año de creación	1940
Actividad que desarrolla	Productos de tintura y cuidado del calzado
Sector	Químico
Nombre de trabajadores (2005)	30
Facturación (2005)	3.823.000 €
Capital social (2005)	78.763 €
Estructura de la propiedad	-
Teléfono	938 770 814
Página web	www.tarrago.com

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Productes Tarragó centra su experiencia de RSE en el ámbito de la actuación con la comunidad. En este sentido, el señor Tarragó y su esposa colaboran desde hace años con una asociación de la India que enseña oficios a las mujeres para intentar mejorar la economía de las regiones donde opera. **Actualmente, Productes Tarragó quiere relacionar su nueva fase de expansión internacional con la creación de una planta de producción en la India para vincular su presencia empresarial con una labor de contribución social y, a la vez, crear una red de colaboradores con inquietudes sociales.** En palabras de su director, para Tarragó es fundamental que las condiciones laborales y medioambientales de la planta de la India sean iguales a las condiciones de los trabajadores de Cataluña. En Dubai, el socio de Tarragó forma parte de una asociación de atención a mujeres separadas.

Para Tarragó, la RSE implica, desde un punto de vista conceptual, devolver a la sociedad una parte de los beneficios de la empresa en forma de colaboraciones con entidades y organizaciones en las que sus empleados estén implicados. Su presencia creciente en países en vías de desarrollo les ha llevado a reflexionar sobre cómo vive la gente y cuáles son sus necesidades, con el objetivo final de intentar mejorar el entorno.

En Cataluña, Tarragó colabora con el gremio de reparadores de calzado en el proyecto Aula Tarragó, un programa de formación técnica y de venta para reparadores con ambición de modernizar sus talleres. Los reparadores son, de momento, el segundo canal de distribución de Productes Tarragó, pero es un sector que se encuentra en una profunda transformación, dado que los pequeños reparadores están desapareciendo para dar paso a las cadenas internacionales. Durante sus dos primeros años de funcionamiento, el programa estuvo subvencionado por la Generalitat de Catalunya, y ahora la intención es desarrollarlo en Estados Unidos.

¿Cómo lo hacen?

El único programa explícito de RSE de Productes Tarragó es el Aula Tarragó, un programa de colaboración con el gremio de repa-

radores de calzado y la escuela Jaume Balmes de Hospitalet de Llobregat, iniciado en 2003. El Aula Tarragó forma parte de un programa educativo dirigido a personas interesadas en aprender las nuevas técnicas y los nuevos productos de reparación del calzado. La mayoría de los participantes son pequeños empresarios, propietarios de un taller de reparación, que quieren introducir mejoras prácticas en su trabajo. También participan futuros pequeños empresarios que quieren desarrollar su labor en un taller. Productes Tarragó ayuda a financiar el Aula Tarragó y participa con sus técnicos y sus productos en las clases. El Aula Tarragó todavía no dispone de ningún sistema de medición del impacto de este programa, pero estima que por lo menos se han abierto 78 nuevos talleres en Cataluña gracias al programa.

Productes Tarragó no tiene una política formalizada de recursos humanos, pero, en palabras del señor Tarragó, el sistema de contratación no discrimina entre hombres y mujeres. El género no supone ninguna diferenciación en el momento de establecer los salarios. En relación con los trabajadores, los horarios de oficina son fijos, pero se flexibilizan para el personal con necesidades especiales o cuando la situación lo requiere.

En materia medioambiental, Productes Tarragó no ha desarrollado ningún sistema de gestión específico, pero su principio rector, en palabras del señor Tarragó, es no utilizar ningún producto tóxico, aunque “los productos no tóxicos son más caros. El precio final del producto no se ve tan modificado, porque la parte más cara es el empaquetado”. Y añade: “Los clientes cada vez valoran más el hecho de que los productos no lleven este tipo de componentes y que se haya conseguido eliminar otros que, sin ser tóxicos, podrían considerarse nocivos”.

Actualmente, Productes Tarragó lleva a cabo el sistema de gestión ISO9000, y tiene previsto finalizar su implantación y obtener la certificación en el período 2008-2009.

¿Por qué lo hacen?

Desde el punto de vista de la dirección empresarial, los valores humanos y los aspectos relacionales son muy importantes tanto para la familia Tarragó como para las personas a su servicio. La

misión de la empresa incluye, en este sentido, el respeto por los valores humanos y medioambientales. El modo de gestionar el negocio se fundamenta más en las relaciones de confianza que en las puramente económicas.

Además, Productes Tarragó ve la RSE como una posibilidad de diferenciación en el mercado y de creación de una red estable de colaboradores. Con este convencimiento, Productes Tarragó tiene previsto realizar una serie de contactos con ONG relacionadas con el mundo del calzado para llevar a cabo tareas de reparación y distribución de calzado viejo. La empresa se muestra convencida de que estas actuaciones le ayudarán a desarrollar una red de colaboradores y una cadena de distribución más sólida.

En 2010 Productes Tarragó quiere tener formalizada una estrategia de RSE y disponer de un grupo de personas que desarrollen los proyectos de responsabilidad social de la empresa.

¿Cómo avalúan su RSE?

De momento, Productes Tarragó no tiene ningún sistema de medición formal del programa Aula Tarragó y tampoco no ha desarrollado ningún sistema para valorar la satisfacción laboral, la discriminación, la diversidad ni el impacto medioambiental de sus productos. Sin embargo, piensa que la calidad humana es uno de sus grandes valores y juzga de manera muy positiva todas las actuaciones que tanto la familia Tarragó como los empleados realizan para construir una empresa mejor desde el punto de vista humano. El señor Tarragó se muestra muy favorable a las iniciativas que se están tomando al establecer contactos con organizaciones de la sociedad civil, y piensa que a corto y medio plazo tendrán una repercusión favorable en el negocio, no sólo en los beneficios, los acuerdos empresariales y la cuota de mercado, sino también en la satisfacción de los empleados.

Bidons Egara



INVESTIGADORA

Sophia Maria Kusyk

PERSONAS ENTREVISTADAS

Joaquim López Torralbo (presidente)

Joaquim López Vila (director técnico de área)

Luis Moreno (responsable de mantenimiento y delegado sindical)

PALABRAS CLAVE

sector reciclaje industrial, valores, donaciones, actuaciones para la comunidad, comunicación

Nombre de la empresa: **Bidons Egara, SL**

Dirección	C. Narcís Monturiol, 6-8. Polígon Can Tries. 08232 Viladecavalls (Vallès Occ.)
Director general	Joaquim López Torralbo, presidente
Año de creación	1994
Actividad que desarrolla	Valorizadores, recicladores y eliminadores de envases metálicos, de plástico y contenedores
Sector	Reciclaje
Número de trabajadores (2005)	40 trabajadoras
Facturación (2005)	4.000.000 €
Capital social (2005)	327.551,60 €
Estructura de la propiedad	Tres socios. Estructura familiar
Teléfono	937 804 388
Página web	www.bidonsegara.com

Observaciones: Empresa autorizada por la Generalitat de Catalunya para la gestión de residuos de envases industriales y comerciales

Bidons Egara es una pyme catalana que opera en el sector del reciclaje industrial, lo que significa que su actividad tiene un componente intrínsecamente social en la vertiente medioambiental. La empresa, con unos niveles de crecimiento anuales superiores al 20%, se forja en los valores

familiares y comunitarios de su fundador. A causa de su pequeña dimensión, la compañía no tiene ningún departamento dedicado exclusivamente a la gestión de la RSE, de modo que centra su compromiso en la responsabilidad social interna, concretamente en el colectivo de los trabaja-

dores. Bidons Egara lleva a cabo políticas de recursos humanos que promueven estándares exigentes en materia de seguridad y de salud laboral, de inserción social, de contratación indefinida, así como también ofrece un plan de pensiones voluntario. Como consecuencia de estas políticas, Bidons Egara dispone de una plantilla laboral estable, con unos niveles de rotación mínimos, y tanto los procesos como los productos están certificados por reconocidos estándares internacionales. Además de las políticas internas comentadas, la empresa también realiza acciones sociales externas, como la promoción de la investigación científica a través de becas de investigación universitaria, el fomento de la cultura por medio de donaciones a entidades culturales locales, la apertura de sus puertas a visitas escolares para promover la cultura del reciclaje entre los más jóvenes, y la participación activa en las asociaciones profesionales del sector. Finalmente, cabe mencionar que, a pesar de que Bidons Egara no publicita activamente su remarkable actuación en políticas de RSE, la empresa ha sido galardonada públicamente por la CECOT y la ONCE por su esfuerzo y su contribución social.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Bidons Egara, SL es una pyme catalana familiar, fundada en 1994 en Vacarisses (Vallès Occidental). Se dedica a la gestión de residuos de envases metálicos y de plástico, así como de contenedores. Sobre todo desarrolla su trabajo en el ámbito geográfico catalán y, especialmente, en el cinturón industrial de Barcelona.

Se trata de una actividad empresarial medioambiental en sí misma, cuyo objetivo es la prevención, la reducción y la reparación de los daños en el medio ambiente que podrían derivarse de una mala gestión de los bidones industriales y comerciales. Genera un impacto medioambiental mínimo y cuida sobremanera la seguridad y la salud de las personas.

El sector del reciclaje industrial está regulado por la Generalitat de Catalunya desde 1993 mediante autorizaciones administrativas. Desde la implantación de esta regulación, la actividad profesional en el reciclaje ha visto como ha aumentado el volumen de una manera constante y remarcable, una evolución que se ha desarrollado paralelamente al incremento de la concienciación social sobre la importancia del reciclaje en nuestro país.

El fundador y presidente de Bidons Egara es Joaquín López Torralbo, un empresario emprendedor que llegó de Andalucía en 1955, con tan sólo quince años, como el mismo explica, «con la manta y la guitarra». A pesar de su ceguera, el señor López ha trabajado desde el principio al frente de la empresa, desarrollando una gestión que ha permitido la consolidación de Bidons Egara en el mercado y que ha sido considerada como ejemplar, tanto interna como externamente, por su actuación socialmente responsable.

La percepción en la empresa sobre qué es la RSE tiene un claro componente interno y de equipo: «Aquí las responsabilidades son compartidas. Somos una pequeña empresa con una estructura muy simple y cercana, y por eso no tenemos un departamento especializado», comenta el señor López. Y añade: «es cuestión de prioridades. Mi filosofía es que la empresa ha de generar dinero, ser rentable. Ahora bien, una vez conseguido eso, los beneficios que hay sobre la mesa deben repartirse. Sólo hay un secreto: trabajar, trabajar y trabajar».

En este sentido, Bidons Egara no ha repartido dividendos entre sus socios desde su creación: ha reinvertido en la empresa el bene-

ficio generado y ha promovido la cultura y la investigación científica. Cuando se pregunta sobre este punto, el representante de los trabajadores de la empresa, que lleva más de quince años en ella, comenta que “aquí hay buen ambiente laboral. La empresa es muy sociable, ya que acoge a todo el mundo”. Explica que se siente orgulloso de trabajar en Bidons Egara y que, por ello, no le importa desplazarse cada día desde Girona, la localidad donde vive. En cuanto a las actuaciones sociales, dice: “si se han recibido premios, es porque la empresa es buena”.

¿Cómo lo hacen?

En Bidons Egara, la política de responsabilidad social se basa en los valores de su fundador, los cuales ha transmitido tanto a su hijo, director técnico, como a los trabajadores.

En la empresa no hay un departamento específico de RSE. Las políticas sociales se aplican implícitamente a través de una cultura en la que el trabajo bien hecho y llevar a cabo buenas obras son los pilares de la misión empresarial. La iniciativa social de Bidons Egara se centra en los siguientes ámbitos interno y externo:

RSE interna

Las políticas internas de responsabilidad social comprenden estándares altos en el producto y en los procesos, al mismo tiempo que trabajan para ofrecer las mejores condiciones laborales.

Este compromiso con el trabajo bien hecho se pone de manifiesto a través de la obtención de varios certificados de calidad.

a) Certificados de calidad

La empresa dispone de un sistema integrado de gestión desde 1999, cuando implantó medidas concretas respecto de la calidad y del medio ambiente. Estas medidas fueron reconocidas y certificadas mediante los siguientes certificados:

- *UNE-EN 9001:2000* - Sistemas de gestión de la calidad
- *UNE-EN 14001:2004* - Sistema de gestión mediambiental
- *UNE-EN 13427:2004* - Procesos de trabajo con envases, embalajes y sus residuos
- *UNE-EN 13429:2004* - Procesos para la reutilización de envases

- *UNE-EN 13430:2005* - Procesos para reciclar envases y embalajes

El señor López comenta que el objetivo a la hora de implantar estos certificados es incentivar medidas preventivas en el desarrollo de la actividad empresarial. Así mismo, concluye respecto a esta cuestión que “a pesar de no ser medidas estrictamente necesarias para llevar a cabo una buena gestión, en cualquier caso, el mercado las solicita”.

b) Políticas de recursos humanos

Para llevar a cabo el trabajo manual de reciclaje, Bidons Egara no necesita una plantilla técnicamente especializada, por lo que, en gran parte, está formada por trabajadores inmigrantes de procedencia muy diversa. A pesar de esta complejidad, la empresa disfruta de un ambiente de trabajo positivo, lo que se ha traducido en un bajo nivel de rotación laboral. En este sentido, el señor López señala: “Tenemos una estructura muy simple. Esta empresa es una torre de Babel, con gente de países distintos que habla idiomas diferentes”.

Bidons Egara lleva a cabo una política de recursos humanos que se concreta en las siguientes acciones:

- **Contratación fija:** los trabajadores de una antigüedad superior a tres meses se contratan automáticamente como fijos.
- **Política de inserción social:** contratación de personal con minusvalías físicas, así como reinserción de presos de los centros penitenciarios de la cárcel Modelo de Barcelona y de la cárcel de la Roca del Vallès.
- **Plan de pensiones:** iniciativa voluntaria de la empresa para todos los trabajadores.
- **Creación de trabajo en el pueblo:** mediante el contacto continuo con la bolsa de trabajo del Ayuntamiento de Viladecans.
- **Política de puertas abiertas:** el presidente de la empresa es accesible y habla con los trabajadores, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Tal y como confirma el trabajador entrevistado, «el acceso al presidente es totalmente abierto». Esta política se ejemplifica en el hecho de que, a menudo, el sábado, el señor López desayuna con los trabajadores para fomentar este trato personal.

RSE externa

Las políticas externas de RSE se fundamentan en los valores del

sentido de comunidad y de interés para contribuir a formar una sociedad mejor. Con esta finalidad, **la empresa promueve la investigación mediante becas de doctorado y una cátedra de investigación, estimula la cultura desarrollada en las asociaciones locales y está activamente implicada en las asociaciones profesionales del sector.**

c) Promoción de la investigación científica

Cátedra de investigación en retinosis pigmentarias Bidons Egara, en el Instituto de Bioingeniería de la Universidad Miguel Hernández de Elche: la empresa promueve la investigación médica para curar esta patología a través del convenio firmado en febrero de 2005. El objetivo de la iniciativa es fomentar la investigación y el desarrollo de actividades que contribuyan a la integración y la mejora de la vida de las personas afectadas por enfermedades degenerativas de la retina.

Becas de investigación: para la realización de tesis doctorales en la Universidad de Barcelona y la Universidad Politécnica de Cataluña.

d) Promoción cultural

Soporte financiero a la Asociación de vecinos de Viladecans para realizar actos culturales.

e) Implicación en asociaciones profesionales

Bidons Egara está implicada activamente en diferentes organismos relacionados con el sector del reciclaje. Concretamente, el director técnico de área, Joaquín López Vila, nos comenta que participa en la Cámara de Comercio de Terrassa, en el área de reciclaje, así como también en las cámaras de comercio estatales.

Además de las acciones comentadas, Bidons Egara siempre está abierta a visitas escolares que ayuden a conocer mejor el medio ambiente y a concienciar a los más jóvenes sobre la importancia del reciclaje.

¿Por qué lo hacen?

El señor López es una persona que ha incorporado sus valores

personales en la práctica del negocio. Además, la experiencia profesional de su hijo en entidades como Caixa Terrassa le ha permitido conocer y aplicar en Bidons Egara métodos de buenas prácticas, como por ejemplo, el plan de pensiones voluntario para los trabajadores.

El presidente de la empresa reflexiona sobre esta cuestión y comenta que lo que deberíamos preguntarnos es por qué no lo hacen las otras empresas. Afirma que “vivimos en un mundo materialista...”. Y que, “en el mundo empresarial, muchas veces los temas de conversación giran entorno del golf, la navegación, etc.”.

Implícitamente, estos valores del fundador han sido internalizados por los trabajadores. En este sentido, el trabajador entrevistado nos explica que en la empresa no está sólo para ganar dinero: “Yo también soy una persona solidaria y estoy de acuerdo con que desde Bidons Egara se fomente la investigación y la ayuda social. Es bueno saber que el dueño no es una persona avariciosa, que sólo se preocupa de su bienestar personal”.

¿Cómo avalúan su RSE?

“Ni lo sé ni me preocupa”, responde el presidente de Bidons Egara. Esta afirmación se hace evidente en el hecho de que la empresa no dispone de elementos de evaluación de las políticas de RSE. “Es como cuando una persona decide dar una limosna a un pobre. No le preocupa si éste se lo agradecerá. Si creemos que podemos hacer algo, y este “algo” es bueno, lo hacemos», nos comenta el director técnico de la empresa. En este sentido, dice que «la empresa no incluye las iniciativas de tipo social en los documentos de promoción comercial”.

Podríamos afirmar que, cuando las cosas se hacen bien, acaban siendo reconocidas, y es que el trabajo desarrollado en términos de RSE en Bidons Egara, así como la labor de su presidente, el señor López, se han visto distinguidos públicamente en varias ocasiones.

La organización patronal CECOT reconoció, en 2003, la labor social de la empresa con la concesión del premio a la Creación de Valor, de manos de Caixa Terrassa. Y en 2005 recibió el premio ONCE, cuya finalidad es reconocer a las personas, empresas, entidades o instituciones que destacan por su defensa y promoción de

la integración de las personas con discapacidades en el ámbito de Cataluña. Concretamente, se consideró al presidente de Bidons Egara, SL merecedor de la distinción por su importante conciencia ecológica, por proporcionar trabajo a personas de sectores marginales y, finalmente, por haber impulsado una cátedra especializada en la investigación de la retinosis pigmentaria en la Universidad Miguel Hernández de Elche.

A pesar de que, como hemos comentado más arriba, la empresa no lleva a cabo una política de comunicación externa respecto de esta cuestión, sí que la desarrolla internamente.

En cuanto a la posibilidad de certificar las actuaciones de tipo social, su presidente dice: “No creemos que se necesite una ISO para hacer labores sociales. Si la empresa tiene algún tipo de inquietud social, hay muchas maneras... Entonces parece que sea por quedar bien, y no se trata de eso”.

El reconocimiento de la labor del señor López no se genera sólo en el ámbito externo. Internamente, se pone de manifiesto en la admiración de los trabajadores hacia su persona y en el buen ambiente generado en la empresa, como comenta el representante de los trabajadores: “El señor López es una buena persona”.

INVESTIGADORA

Marta Dinarès

PERSONAS ENTREVISTADAS

Carlos Rodríguez (gerente)

Joan de Castellar (director de Calidad)

Alejandro León (responsable de equipo)

PALABRAS CLAVE

sector químico (pinturas), relaciones laborales, certificaciones, actuaciones para la comunidad

Pintados y Derivados, SL, Pinter, es un ejemplo de espíritu emprendedor y de creación de puestos de trabajo. La empresa nació en 1980 y desde 1993 está dirigida por Carlos Rodríguez. Desde entonces no ha parado de crecer y de mejorar el servicio que ofrece y la calidad de sus productos hasta convertirse en una empresa abanderada en el sector de la aplicación de pintura en polvo y pintura líquida. La base de su crecimiento y su actuación en el sector se concreta en el factor humano y la formación, la renovación continuada de los procesos productivos, la modernización y la actualización correspondiente de sus instalaciones, la mejora de la gestión mediante la aplicación de la certificación ISO 9001, su preocupación y respeto por el medio ambiente y la introducción de medidas concretas para salvaguardarlo (la aplicación de la normativa de certificación ISO 14001 y la implantación de procesos de ahorro de agua) y, finalmente, el incremento de su cartera comercial. También son destacables las iniciativas en el campo de la solidaridad.

Nombre de la empresa: **Pintados y Derivados, SL. Pinter**

Dirección	C. Narcís Monturiol, 13-19, 08210 Barberà del Vallès (Vallès Occidental)
Director general	Carlos Rodríguez
Año de creación	1980
Actividad que desarrolla	Pretatamiento, recubrimiento y acabados de superficie con pinturas en polvo, pintura líquida, presurizada y decorativa
Sector	Industrial de recubrimiento de superficies. Pintura industrial
Número de trabajadores (2005)	60
Facturació (2006)	6.000.000 €
Capital social (2006)	60.000 €
Estructura de la propiedad	80 % Carlos Rodríguez y 20 % otro socio
Teléfono	937 184 511 / 937 295 402
Página web	www.pinter.es

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Carlos Rodríguez, gerente actual de Pintados y Derivados SL, Pinter, nos explica que «el motor principal de Pinter como empresa es el colectivo de los trabajadores y, como sociedad, el medio ambiente». Para él, “el empresario debe estar cerca del trabajador, porque la empresa no existe sin trabajo y tampoco no hay trabajadores sin empresa. Todo junto debe ser un capítulo en común y, por eso, **es esencial disfrutar de un buen ambiente de trabajo. Tener un buen equipo humano es vital para cualquier empresa sólida**”. Esto significa que, a pesar de que en Pinter no encontramos ninguna política estructurada de RSE como tal, sí que vemos que **tienen muy claro que el factor humano y su formación, la calidad, el servicio y el medio ambiente son principios básicos tanto de los trabajadores y los directivos, como de la gerencia.**

De este modo, los principios, las actividades y las actuaciones que conforman la RSE en Pinter ponen de manifiesto los valores y el liderazgo de Carlos Rodríguez, así como también la dinámica de la misma organización. Con estas palabras nos lo explica Joan de Castellar, director de Calidad: “Cuando un equipo funciona es porque todo el mundo se mueve en la misma dirección y, evidentemente, todos creemos en la línea implantada por Carlos”.

Pinter, pues, configura su RSE en tres grandes áreas de actividad: todas las prácticas relacionadas con los trabajadores; todas las actividades y las prácticas orientadas a la mejora continuada de la calidad y la gestión, así como al respeto por el medio ambiente, y las actividades que se efectúan con carácter de obra social.

Finalmente, Carlos Rodríguez nos aporta una reflexión adicional desde la óptica de las regulaciones y las normativas que la Administración obliga a cumplir a los empresarios: “**Es necesario un cambio de mentalidad. No todo es responsabilidad del empresario, también lo es de los trabajadores. La responsabilidad es de todos, y cada cual debe asumir la suya**”.

¿Cómo lo hacen?

Pinter desarrolla diferentes programas en los tres ámbitos descritos:

1) Trabajadores

Carlos Rodríguez expone la premisa en la que cree: “La dirección y la gerencia deben ser el ejemplo de la plantilla, porque no puedes pedir a la plantilla que haga lo que tu no haces”.

El factor humano es clave para el buen funcionamiento de Pinter. Por ello, realizan varias actividades destinadas a fomentar el buen ambiente entre los trabajadores, potenciar que se sientan una parte importante de la empresa y transmitirles que la empresa se preocupa por ellos. Así lo explica Joan de Castellar: “Lo que da valor al trabajo es que haya una parte íntima además de la parte puramente laboral... Hay que tener en cuenta que nos pasamos más horas aquí que en casa. Es bonito saber que un compañero ha tenido un hijo o que el hijo de otro ha entrado en la universidad. Todo esto da una calidez a la empresa que hace que trabajes más a gusto, que no todo sean números y gráficas, que aunque son muy bonitas también son muy frías”. Y continúa diciendo: “La estructura jerárquica es muy plana; intentamos que las jerarquías no se noten, porque, al fin y al cabo, todos somos igualmente importantes en el proceso”.

Algunas de las actividades que se realizan son las celebraciones de Sant Jordi y San Juan, la cena de Navidad, la felicitación personal a los trabajadores y ex trabajadores el día de su cumpleaños, así como también poner a disposición de los trabajadores una furgoneta para cuestiones personales o la creación de un fondo de 6.000 euros para anticiparlos en caso de urgencia a los trabajadores que lo necesiten. El gerente hace hincapié en la iniciativa de proporcionar café gratuitamente el último lunes de todos los meses.

Otra de las actividades que Pinter lleva a cabo con el objetivo de potenciar la motivación, la superación y la integración del equipo humano es la entrega anual de premios a la calidad, el orden y la limpieza a trabajadores y colaboradores, premios que se conceden mediante la votación de la plantilla, y que se materializan, normalmente, en forma de viajes con los gastos pagados por la empresa. Pinter organiza sesiones de sensibilización y encuentros para favorecer la armonía y la colaboración entre los trabajadores y dispone de un plan de acogida para los empleados recién llegados. Además, forma a los colaboradores mediante jornadas técnicas y culturales, facilita el conocimiento de nuevas tecnologías en sistemas de producción, pinturas, legislación ambiental y riesgos laborales, y otorga premios a la puntualidad y el absentismo cero.

Los sistemas de comunicación interna que Pinter utiliza son el contacto personal con el director (“Mi eslogan es que la puerta de la dirección de la empresa siempre está abierta, las 24 horas del día”, nos comenta Carlos Rodríguez); las llamadas “zonas calientes”, es decir, plafones luminosos en los que se presentan los comunicados internos a través de una pantalla de ordenador; los comunicados internos en papel, que se cuelgan en los plafones de anuncios situados en las diferentes naves o áreas de trabajo, y el buzón de sugerencias.

2) Mejora continuada de la calidad y la gestión, así como el respeto por el medio ambiente

La filosofía de trabajo de Pinter se caracteriza por su eficacia en el sentido más amplio. La empresa ha conseguido los estándares europeos de calidad gracias a la optimización constante y la renovación de los procesos productivos, cumpliendo la norma ISO 9001.

Así mismo, se caracteriza por la preocupación y el respeto por el medio ambiente. Por eso, en 1997 decidió adaptar de manera progresiva toda la actividad industrial a las exigencias legales medioambientales y hoy ejecuta planes de acción que cumplen con la normativa ISO 14001. Pinter exige a sus proveedores el cumplimiento de las normativas medioambientales, lo que significa que las pinturas suministradas no deben incluir ni cromo ni plomo. Gracias a la calidad de su servicio y de sus servicios, Pinter se ha convertido, en pocos años, en un referente para las exigencias de acabado superficial de la industria española, así como para empresas tan significativas como Braun, Inelve, Mercedes, Nissan, Volkswagen, Yamaha, Ferrovial o Manaut.

En relación con los clientes y los proveedores, Pinter otorga un premio anual al mejor cliente o proveedor, con el que, según Joan de Castellar, la empresa pretende “gratificar, agradecer y reconocer su esfuerzo”. También realiza jornadas de puertas abiertas para que los proveedores y los clientes puedan visitar las instalaciones y ver qué se hace y cómo se trabaja.

Los mecanismos de comunicación externa que Pinter emplea se concretan en: comunicados anuales a todos los proveedores y clientes, con una encuesta de satisfacción; inserciones de comunicados en revistas del sector, y celebración anual de un torneo de golf en el que están invitados tanto los proveedores y los clientes, como los trabajadores y los colaboradores.

3) Obra social

Todos los años, Pinter colabora con alguna ONG, como la Fundación Vicenç Ferrer, la Fundación Clínica RECER Biomédica, Médicos del Mundo y Aldeas Infantiles-SOS Catalunya. También participa en diferentes actos como los premios de Iniciativa Empresarial de Barberà, la Noche del Deporte, etc., y, además, colabora con el equipo de atletismo de Barberà.

La motivación de esta iniciativa nos la comenta Joan de Castellar: “No sólo es importante que el trabajador esté contento, también debe estarlo el entorno. Se colabora –¡bueno, ya lo has visto!– por todas partes, con el equipo de fútbol de Barberà, con la iglesia románica de Barberà, que se halla en proceso de restauración (están arreglando la piedra de la parte superior), con el club de ajedrez en la organización de su campeonato, etc. Se intenta ayudar, aunque evidentemente no siempre se puede, tanto en Barberà como fuera de España”. Castellar nos explica otra de las iniciativas que llevan a cabo: “Del cartón que generamos, nos hacen un abono mensual, y este dinero se destina a una ONG o a distintas ayudas”. En el reciclaje en los puestos de trabajo de todo el cartón y el papel que utilizan se implican todos los trabajadores, en un proyecto común y socialmente beneficioso.

¿Por qué lo hacen?

Para entender el origen y la motivación de la práctica responsable de Pinter, debemos remontarnos a 1993, cuando Carlos Rodríguez, gerente actual, se incorporó a la dirección de la empresa con la idea y la ilusión de aprovechar el potencial del sector y de los trabajadores: “Creo que para dar algo con convicción, primero tienes que haberlo vivido personalmente. **Yo era un trabajador más cuando me encontré con esta empresa totalmente en bancarrota, con nueve trabajadores en plantilla, y quise levantarla... Y gracias a todos ellos hoy la empresa está donde está**”. Joan de Castellar, director de Calidad, añade: “Creo que lo mejor de Carlos es que él llegó aquí, a Cataluña, y fue pasando por varias empresas, trabajó en muchos departamentos, aprendió lo que no te enseñan en las universidades, y cuando vio esta empresa en crisis, se dijo a sí mismo: todo lo que he recogido con mi experiencia, a ver cómo puedo plasmarlo aquí”.

Carlos Rodríguez cree que con a lo largo de catorce años ha conseguido impregnar y transmitir a sus colaboradores su filosofía empresarial: “Para mí, la empresa son las personas”. Joan de Castellar añade otras palabras: “Es un tema básicamente cultural que se ha ido transmitiendo, que va de arriba abajo; es la intención de querer que la empresa sea no sólo una cuestión de números, sino que tenga personalidad”.

Finalmente, Carlos Rodríguez hace la siguiente reflexión: “Las empresas no existen siempre, y se crean para ganar dinero con ellas, pero mientras la empresa tenga salud, debemos disfrutar de ella, y no aprovecharla sólo para nosotros, sino para el conjunto de las personas. Y cuando vengan malos tiempos [...], ya los afrontaremos”.

¿Cómo avalúan su RSE?

Aunque Pinter no dispone de ningún mecanismo cuantitativo formalizado para medir las prácticas de RSE, sí que obtiene información a través de diferentes canales sobre los beneficios que éstas aportan.

Carlos Rodríguez nos comenta: “Las evaluaciones se ven en el exterior. Cuando nos reunimos con la competencia, me dicen: “Es que siempre tienes trabajo...”; y yo les respondo: “Tenemos trabajo porque sabemos hacerlo y somos responsables, y éste es el resultado del trabajo bien hecho cada día, que es un continuo”.

Joan de Castellar lo expresa del siguiente modo: “El buen hacer se nota en todos los ámbitos, de producción, de calidad, porque cuando la gente se encuentra a gusto, su bienestar hace que trabaje mejor. Cuando hemos tenido picos de trabajo, nuestros empleados siempre nos han respondido”. También, en relación con los clientes, nos comenta: **“Todas estas prácticas supongo que han hecho que tengamos mejor *feeling* con los premios recibidos, y éstos te abren muchas puertas; nosotros estamos trabajando para clientes importantes gracias a las certificaciones que tenemos.** Si no, no lo podríamos hacer, y el hecho de trabajar con estos clientes nos allana el camino para trabajar con otros”.

Finalmente, Joan de Castellar nos comenta: “Aquí hay gente que trabaja desde el primer día que se abrió la empresa [...]. Yo entré para uno o dos años, para montar los sistemas de calidad y de pre-

vención, y me engancharon. También estoy enganchado porque estoy a gusto. Tenemos una dirección que nos deja libertad para trabajar, que nos deja invertir y realizar nuevos proyectos, y esto constituye una experiencia laboral muy enriquecedora”. Alejandro León, responsable de equipo, comparte la misma opinión: “En 1993 yo estaba aquí con otro jefe y no había nada de lo que tenemos ahora, ni fuente de agua fría, ni nevera, ni nada, y el señor Carlos cogió la empresa en 1993 y le dio la vuelta de manera espectacular [...]. Fíjate en cómo ha crecido en once años bajo la dirección de esta persona y gracias a todos, ¿no es cierto? Porque todos hemos colaborado a levantarla [...] y la empresa ha subido muy arriba, mucho, yo lo veo, porque, claro, desde que empecé —entré en 1980— han pasado 26 años”.

Pinter ha recibido múltiples galardones, entre los que destacan los siguientes: premio a la Mejor Contribución de la Empresa a la Sociedad, 2005 (8.ª edición de los premios pymes concedidos por la patronal PIMEC), en reconocimiento de su política de RSE y, sobre todo, de su aportación solidaria a diferentes entidades y campañas; premio PIMEC de Medio Ambiente de la Generalitat de Catalunya (2002); premio Valores de Empresa 2005, por su contribución social, y premio Vallès 1996 a la mejor empresa, otorgado por la cámara de comercio de Sabadell.

INVESTIGADOR

César Amador

PERSONAS ENTREVISTADAS

Pilar Almagro (directora general del Grupo VertiSub)

Juan José Lavergne (delegado en Puertollano)

Francisco Sánchez (gerente de CREA)

PALABRAS CLAVE

sector obra civil, certificaciones, actuaciones para la comunidad, comunicación, innovación

Nombre de la empresa: **VertiSub, SL**

Dirección	Av. Riu Ripoll, 19, Polígono industrial Can Masach 08291 Ripollet, (Vallès Occidental)
Directora general	Pilar Almagro
Año de creación	1991
Actividad que desarrolla	Mantenimiento y generación de obras civiles e industriales. Trabajos especiales en los sectores de la industria, la construcción y las telecomunicaciones. Consultoría y formación en seguridad.
Sector	Construcción
Número de trabajadores (2006)	70-185 (varía según los proyectos)
Facturación (2006)	7.828.763,22 €
Capital social (2006)	3.005,06 €
Estructura de la propiedad	Miguel Romans 50 % Pilar Almagro 50 %
Teléfono	935 942 090
Página web	www.vertisub.com

Observaciones: VertiSub pertenece al Grupo VertiSub, formado por cinco empresas

Actualmente, la empresa dispone de un bagaje significativo de información y experiencia en el desarrollo de indicadores de RSE, tal como lo pone de manifiesto el esfuerzo realizado para obtener el certificado emitido por Forética y la norma ISO 9001:2000, así como el trabajo desempeñado en INCAS, un proyectos piloto de la Unión Europea, en el que VertiSub ha sido la empresa de construcción escogida en España para implementarlo. El resultado que se espera obtener de este proyecto es la elaboración de un *software* que facilite la gestión de intangibles, teniendo en cuenta el capital humano, estructural y relacional de la empresa, y posibilite ver cómo repercuten en la cuenta de resultados. Todo ello se ve reflejado en la respuesta al modelo de indicadores.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Pilar Almagro, directora general de VertiSub, afirma: “La responsabilidad principal de la empresa es obtener beneficios; por eso debemos ser directivos de nuestro tiempo y tener implicación social. No obstante, no hemos de perder de vista que la empresa no ha sido escogida democráticamente para realizar actividades propias de la política de ordenación y mejora de la sociedad, ni tampoco no tiene los poderes legislativos, ejecutivos o judiciales para hacerlo”.

En VertiSub ven la RSE como un conjunto de sinergias de las partes y las aportaciones de cada uno: “La responsabilidad no es social ni empresarial, es personal y es producto de la libertad”, explica Pilar Almagro. En VertiSub saben que para obtener beneficios tienen que operar en un entorno óptimo y garantizar la aplicación de criterios éticos derivados de la cultura empresarial en sus actuaciones. La dirección de la empresa reconoce que así aumenta la calidad de la gestión, ya que proporciona instrumentos para asegurar que los criterios sociales, medioambientales y éticos se tengan en cuenta en las decisiones que se toman diariamente, junto con los criterios económicos, y que no se dejen a la buena voluntad de las personas.

“En VertiSub todos somos partícipes, todos somos el motor de la RSE. Potenciamos el desarrollo personal y profesional”, explica Juan José Lavergne, delegado de VertiSub en Puertollano. Para Francisco Sánchez, gerente de CREA (empresa del grupo que se dedica a proyectos de investigación aplicada en el ámbito de tesis doctorales que permiten desarrollar R+D+I), la aportación individual es fundamental para la implantación de la RSE: “Cada persona es un motor. Las ejecuciones prácticas van ligadas al espíritu del trabajador”.

Esta conducta individual de los trabajadores en VertiSub contrasta con la experiencia laboral anterior de Pilar, Juan José y Francisco. En el caso de Pilar, hasta ese momento había trabajado para terceras personas, y cuando fundó VertiSub lo hizo con la idea de que fuese la empresa donde siempre había querido trabajar. Según Francisco, en las otras empresas en las que había trabajado se veía forzado a hacer cosas contrarias a sus valores y principios éticos, lo que no ocurre en VertiSub.

La RSE se manifiesta en la empresa de varias maneras: en el ámbito individual, en el grado de compromiso, de satisfacción y de creación de los trabajadores; en el ámbito gerencial, los intangibles

valiosos se convierten en beneficios tangibles. De manera externa, se manifiesta en diversos programas, entre los cuales hay algunos de la Unión Europea.

Para gestionar la RSE, VertiSub se apoya en la norma SGE-21 de Forética, una certificación en gestión ética y socialmente responsable. Al obtenerla, la empresa contrae voluntariamente un compromiso social doble, de aplicación de valores que reconoce tener y de valores que desea tener, demostrándolo y manteniéndolo. Internamente, la norma ayuda a reforzar la cultura empresarial y mejorar el clima laboral, y externamente, influye en las relaciones de la empresa con el exterior, sobre todo en lo referente a la credibilidad del equipo gestor, así como también repercute en la disminución del riesgo operativo y la incertidumbre, lo que le permite acceder a un financiamiento de mayor calidad.

¿Cómo lo hacen?

Los requisitos son generar beneficios y crecer. Pilar Almagro lo expresa del siguiente modo: “Tuvimos que llegar a un nivel en el que tuviésemos medios para invertir en la normalización de estas prácticas”. Por ello, el crecimiento de una pyme es fundamental, porque las prácticas de RSE sean sostenibles. En VertiSub consideran que el crecimiento tiene que ser constante, pero a la vez sólido, a parte de la necesidad de llevar a cabo una gestión rigurosa de los recursos. Además, creen que es fundamental conocer las consecuencias de los actos; sólo así se puede actuar conscientemente (conociéndolo) y a conciencia (con un objetivo claro, con esfuerzo y valor), ya que, como explica Pilar Almagro, “lo que se hace mal respecto de los otros, acaba repercutiendo en uno mismo”.

VertiSub es consciente de que la capacidad de adaptarse a los cambios es un factor crítico, y creen que la mejor manera de adaptarse al futuro es creándolo. Esto se refleja en el carácter creativo de la empresa, que ha recibido varios reconocimientos por sus innovaciones en un sector tan tradicional como el de la construcción o tan complejo como el industrial. Actualmente, investiga para dar solución a problemas de la industria, creando nuevos productos y servicios. Algunos ejemplos de estas innovaciones son los proyectos ATLAS (Apoyo Táctico y Logísticos Aplicado a la Seguridad de las

paradas industriales); Control de Espacios Confinados, Grupo de Rescate Industrial (GRI) y Adopción de Chimeneas, entre otros. Además, también realiza campañas, como Prudencia, cuyo objetivo es la incorporación de la mujer en el sector de la construcción a través de dos vías: la difusión de los beneficios de los puestos de trabajo para la mujer y la solicitud de los cambios legislativos necesarios para considerar la maternidad en el sector industrial. Esta campaña relaciona dos elementos que pertenecen al ámbito de la RSE: el fomento del trabajo femenino y la seguridad en el puesto de trabajo.

VertiSub también destaca por su vocación educativa. Considera que el nacimiento físico de las personas sólo es el primer paso para llegar a ser seres humanos, y que la humanización se produce a través de la educación. En el campo educativo, colabora con centros de diferentes niveles. Por ejemplo, visita distintos institutos de enseñanza secundaria (IES Pau Claris, IES Castellarnau, IES Lluís Companys, IES EsteveTerrades) para mostrarles lo interesante que es el trabajo en altura, submarinismo y seguridad. También colabora con varias universidades, como la UPC, donde participa en las clases de RSE y de sistemas de seguridad integrados, y este año empezará la docencia en Chile. VertiSub considera que es necesario difundir el conocimiento para colaborar en el progreso a escala mundial; por ello publica artículos técnicos en revistas especializadas del sector.

La empresa es consciente de la importancia de la comunicación para transmitir las diversas prácticas de RSE, tanto las que promueve la dirección como las que proponen los propios trabajadores. Para ello, utiliza varios medios: escritos, orales, audiovisuales, etc. Valora las aportaciones del personal, no sólo del fijo, sino también del temporal, ya que, según Juan José Lavergne, “el personal *part-time* aporta mucho, nos enriquece sobremanera”.

¿Por qué lo hacen?

Pilar Almagro enfatiza este punto: “Lo hacemos porque queremos y porque podemos. Queremos crear corrientes de opinión, favorecer una evolución del modelo productivo, avanzarnos al futuro, creándolo”. En la empresa saben que un entorno óptimo es clave, porque todo va encadenado y forma un círculo virtuoso: la satisfacción

y la moral elevada de los trabajadores y del grupo directivo aumentan la calidad de las soluciones y los servicios proporcionados a los clientes. Ser un referente en el sector, por medio de la innovación, la investigación y la obtención de beneficios, es la clave para que este círculo virtuoso continúe en funcionamiento.

Otra de las motivaciones es mejorar la gestión de la empresa. Pilar Almagro comenta: “Queríamos identificar los factores críticos de éxito (KSF, *knowledge and skills framework*), así como los factores limitadores dentro de la empresa, en todo momento. Hablaremos de mejora continuada cuando nos hayamos asegurado de haber suprimido la desmejora continuada”.

¿Cómo avalúan su RSE?

Actualmente, la empresa dispone de varios mecanismos para medir el impacto de la RSE:

- a) Indicadores y certificaciones actuales (ISO9001:2000, SGE-21).
- b) Modelo INCAS de gestión de intangibles (que se implementará en un futuro próximo).
- c) Internamente, evalúan el grado de compromiso y motivación de los trabajadores, su satisfacción laboral y el grado de dedicación. VertiSub cree que una vida plena debe abarcar los ámbitos personal y laboral, así como los componentes físicos, racionales, emocionales y espirituales del ser humano. Todo ello es muy frágil. Por lo tanto, VertiSub intenta cuidarlo para tener personas valiosas.
- d) **En el ámbito externo, se evalúa la RSE a través de la aceptación del mercado y los clientes individuales.** Los trabajadores de VertiSub, por su misma calidad personal y profesional, favorecen que los clientes soliciten soluciones incluso en ámbitos ajenos a la actividad habitual de la empresa, lo que plantea retos a los cuales se intenta responder inclusive a través de líneas de negocio novedosas y rentables.

INVESTIGADORA

Susana Zaragoza

PERSONAS ENTREVISTADAS

Ignasi Caus (director comercial y director del Área de Pavimentos de Tierra)

Àuria Caus (responsable de recursos humanos)

Eva Pera (departamento de contabilidad)

PALABRAS CLAVE

sector madera, empresa internacionalizada, sostenibilidad, certificaciones, valor confianza

El Grupo Fupicsa es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de madera y productos derivados. Desde el inicio de su actividad, las prácticas socialmente responsables han sido prioritarias para la organización, dado que responden a una manera determinada de entender las relaciones de la empresa con la sociedad. La filosofía empresarial ha guiado las prácticas de recursos humanos, medio ambiente y calidad, y la ha hecho merecedora de una serie de reconocimientos, como el premio Pymes 2002 a los valores humanos en la gestión empresarial. No obstante, en los últimos quince años, Fupicsa ha experimentado un crecimiento importante: ha abierto tres centros productivos, uno de ellos en Rumania, y ha diversificado su oferta. Esta expansión ha puesto en peligro el sistema de organización familiar y gestión horizontal. Este caso describe cómo la empresa ha tomado conciencia de su responsabilidad respecto de los trabajadores a raíz de este crecimiento, y cómo ha escogido un modelo de desarrollo controlado, en el que se han valorado todas las partes implicadas. A la vez, ejemplifica cómo Fupicsa ha organizado sus procesos en el marco de la RSE de manera espontánea, de acuerdo con un ideal de organización concebido por sus fundadores.

Nombre de la empresa:

Fupicsa. Fustes del Pirineu Català, SA

Dirección	Ctra. de Manresa a Berga (C-16), km 71,2 08660 Balsareny (Bages)
Director general	Ramon Caus
Año de creación	1981
Actividad que desarrolla	Comercialización de pavimentos de parqué, cubiertas de madera y madera
Sector	Comercio de madera al por mayor
Número de trabajadores (2005)	23
Facturación (2005)	8.270.338,87 €
Capital social (2005)	144.242,90 €
Estructura de la propiedad	1/3 Ramon Caus 1/3 Jaume Caus 1/3 Miquel Caus
Teléfono	938 396 300
Página web	www.fupicsa.com

Observaciones: El Grupo Fupicsa está formado por tres empresas: Fupicsa, Tall Fusta i Causfaig. El caso se centra en las dos primeras, que están gestionadas conjuntamente, y a las que nos referiremos como Fupicsa

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

En palabras del señor Ignasi Caus, director comercial y tercera generación de esta empresa familiar, “la actuación socialmente responsable nace de la constatación de que la organización forma parte del entorno que la rodea, y de que los aspectos sociales la afectan”. En esta organización, tras la RSE se esconde una cuestión de mentalidad, que, en palabras del señor Caus, impregna toda la organización: “La empresa es una gran familia que forma parte de la sociedad”.

Uno de los grandes retos del Grupo Fupicsa ha sido absorber el rápido crecimiento experimentado en los últimos quince años. La empresa, situada en la comarca del Bages, se consolidó como serradora dedicada a la explotación de la madera. En 1999, por motivos de evolución del mercado, trasladó el sistema de explotación y fabricación de maderas a Rumania, y se creó Causfaig, SRL, que actualmente tiene cien trabajadores, el 80% mujeres. Paralelamente, se abrieron nuevas líneas de negocio: la construcción de estructuras y el cierre de cubiertas, así como también pavimentos de tierra, gestionados por Fupicsa y Tall Fusta.

La diversificación de la oferta y el crecimiento del 40% anual en los sectores del parqué y las cubiertas de madera pusieron en peligro el modelo de gestión tradicional, caracterizado por una gerencia cercana a los trabajadores y notablemente horizontal. A pesar de los cambios que la expansión empresarial comportaba, se intentó no perjudicar a nadie, y crecer poco a poco, a fin de no perder la visión de unidad de los tiempos iniciales. “Tenemos la convicción de que sin un personal comprometido, este crecimiento sería insostenible”, explica Ignasi Caus.

Para hablar de RSE en Fupicsa, hay que tener en cuenta que las diferentes prácticas que la conforman están marcadas por una visión común de las relaciones de la empresa con su entorno. A pesar de que no hay un departamento de RSE ni ningún responsable en esta materia, la certificación UNE-EN-ISO-9001:2000 en sistemas de gestión de la calidad ha ayudado a definir procesos y a consensuar prácticas en este sentido. Àuria Caus, responsable de recursos humanos, explica: “Como organización familiar que somos, **ha sido [la ISO] un instrumento muy importante, ya que nos ha ayudado a estructurar toda la empresa, nos ha servido de excusa para hacer las cosas bien hechas**”.

Las prácticas principales de RSE las encontramos en las áreas de recursos humanos, calidad y medio ambiente, y en las relaciones con la comunidad.

¿Cómo lo hacen?

a) Recursos humanos

Los principios de *unidad y familia* conforman las relaciones entre Fupicsa y sus trabajadores. A pesar del crecimiento de los últimos años, se ha optado por la flexibilidad y el trato personalizado de los recursos humanos. “Comprendemos que la empresa está formada por personas y preferimos que sea la organización la que se adapte”, dice Àuria Caus.

En la definición de los procesos de las ISO-9001:2000 se implicaron todos los trabajadores. Las ISO tuvieron una función política en el ámbito interno, dado que ayudaron a definir procedimientos de manera consensuada, sin que se viviesen como una imposición de la gerencia. No obstante, la responsable de recursos humanos nos comenta que, en algún momento, los trabajadores las vivieron con cierta pesadumbre, ya que el hecho de estar inmersos en sistemas de gestión implica dedicar más tiempo, por ejemplo, a generar informes.

Algunas de las prácticas de recursos humanos son la flexibilidad horaria, la reducción de jornada y, en algunos casos, la excedencia. También se invierte en la formación de los trabajadores a través de la financiación de cursos de especialización y flexibilizando los horarios para posibilitar la formación complementaria.

b) Calidad y medio ambiente

La calidad constituye uno de los pilares de la gestión empresarial de Fupicsa y, en el ámbito directivo, se exige que esta calidad esté latente en todos los procesos. El producto que se ofrece al cliente pertenece a una gama mediana-alta, basada en la calidad y el servicio óptimo. Àuria Caus explica que se invierte continuamente en innovación, en nueva maquinaria, y que se intenta ofrecer un servicio muy riguroso, respetando siempre los plazos de entrega, así como el trato personalizado. El objetivo estratégico es la fidelización de los clientes.

Fupicsa forma parte de la Asociación de Investigación Técnica de

las Industrias de la Madera y el Corcho (AITIM) y la Associació de la Fusta Estructural (AFE).

Fupicsa opta por una fabricación que implique el mínimo de recursos energéticos y fuentes renovables. Ignasi Caus comenta: “Nosotros estamos en el sector de la madera. Cuestiones como la construcción sostenible y el cambio climático afectan de una manera muy directa a nuestra misión”.

Fupicsa tiene la certificación PEFC de gestión forestal sostenible, que garantiza que la materia prima con la que trabaja, que proviene principalmente de Finlandia, se extrae de bosques que se regeneran, en los que la tala y el ciclo de vida están controlados. “Es una cadena de custodia: yo certifico que la persona que me está suministrando la materia prima certifica [...] que proviene de bosques controlados”, añade Ignasi Caus. En cuanto a los motivos que llevaron a la gerencia de la empresa a aplicar esta certificación, explica: “Lo que pretendíamos era informar a nuestros clientes y trabajadores sobre el hecho de que la madera que nosotros vendemos proviene de bosques sostenibles, controlados, que no implican una deforestación”.

La gestión de residuos es una práctica integrada en el proceso de producción. Se vigila la tría de residuos que se derivan del proceso de manipulación de la madera y de fabricación de productos derivados. Se separan los residuos plásticos, por un lado, y los residuos de madera, por el otro, y se utilizan pinturas en el tratamiento de los productos con base de agua. A pesar de ello, la empresa no percibe los beneficios directos de estas prácticas medioambientales. **“Los beneficios son intangibles, ayudan a crear una relación de confianza con el trabajador, de satisfacción personal. Pero, en lo referente al negocio, no se percibe ningún efecto directo en el volumen de ventas”**, afirma Ignasi Caus.

c) Relaciones con la comunidad

Con una larga tradición en el término municipal de Balsareny, en la comarca del Bages, Fupicsa está muy comprometida con su entorno. “Siempre procuramos colaborar en proyectos de la comunidad, con la escuela, el deporte, patrocinando equipos deportivos, en fiestas populares y tradicionales de Navàs, Balsareny, etc.”, explica Àuria Caus. Entre otras actividades, Fupicsa patrocina el equipo de fútbol sala de Navàs y el club de fútbol sala de Manresa, así como también el equipo infantil de balonmano de Balsareny. Además, la empresa da

prioridad a la contratación de personal procedente de la región (90% de la comarca del Berguedà y 10% de la comarca del Bages, en 2005).

¿Por qué lo hacen?

“Vendemos ecología, y los primeros de debemos aplicarnos la lección somos nosotros”, dice Ignasi Caus. Desde sus inicios, la empresa tiene conciencia del sector en el que se encuentra y de la importancia de adaptar el sistema productivo teniendo en cuenta las cuestiones medioambientales. La legislación en esta materia, cada vez más estricta, también les obliga a trabajar en esta dirección.

En Fupicsa no se habían planteado nunca si su actividad se encontraba en el marco de la llamada RSE. Las líneas de actuación en este campo están marcadas por la filosofía empresarial.

¿Cómo avalúan su RSE?

Ignasi Caus explica que, en el ámbito de los recursos humanos, se observa la creación de una relación de confianza de los trabajadores con la empresa que favorece el trabajo y permite abordar más fácilmente las situaciones tanto positivas como negativas que pueden surgir.

En lo referente a la actuación medioambiental, los efectos más tangibles los dan las certificaciones que posee la empresa, como las ISO9001:2000 o el PEFC, que mejoran la imagen externa mediante la certificación de las prácticas sostenibles que se llevan a cabo.

Fupicsa ha recibido varios galardones en reconocimiento a su actividad. Destacan el galardón de mérito al exportador, concedido por la cámara oficial de comercio e industria de Manresa, 1994-1995; el premio Pymes 2002 a los valores humanos en la gestión empresarial; el premio Cambra 2003 a la internacionalización de la empresa, así como el segundo premio nacional a la empresa privada 2002, concedido por el Consejo Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa de Rumania, y el premio a la mejor empresa del sector de la madera de la Bucovina, otorgado por la cámara de comercio de Suceava (Rumania). Muchos de estos premios los ha obtenido la fábrica de Rumania, Causfaig, SRL, tanto por haber establecido una central productiva en el extranjero y proyectar una pyme en el ámbito internacional como por su actividad exportadora.

Gràfiques Varias



INVESTIGADORA

Eva Deumal López

PERSONAS ENTREVISTADAS

Josep Varias Ribot (director general)

Oriol Costa (director técnico)

Francesc Budi del Pino (impresor, oficial de primera)

Marta Puerto Moreno (perforadora)

PALABRAS CLAVE

sector impresión, certificaciones, relaciones laborales, sostenibilidad, innovación, actuaciones para la comunidad

Gràfiques Varias es una empresa familiar de Sant Sadurní d'Anoia, fundada en 1918, que se dedica casi exclusivamente a la impresión de etiquetas sobre cualquier tipo de material, tanto adhesivas como no adhesivas. Sus clientes principales son las bodegas de vinos y cavas de los alrededores. Las acciones de RSE engloban diferentes aspectos de la empresa, desde las condiciones de los trabajadores hasta la atención del medio ambiente. En algunos casos han estado motivadas por las necesidades de un mercado cada vez más competitivo, pero, sobre todo, por su búsqueda constante de la calidad, tanto de los productos que elabora como de los procesos productivos. La empresa ha sido galardonada en varias ocasiones y ha obtenido premios a la excelencia y la calidad. Posee la certificación ISO 9001, ha implantado un sistema de gestión ambiental según la normativa EMAS y ha obtenido también la certificación ISO 14001:96.

Nombre de la empresa: **Gràfiques Varias, SA**

Dirección	Ctra. de St. Sadurní a Capellades, km 0,450. 08870 St Sadurní d'Anoia. (Alt Penedès)
Director general	Josep Varias Ribot
Año de creación	1918 (sociedad anónima desde 1982)
Actividad que desarrolla	Impresión de etiquetas sobre cualquier material
Sector	Artes gráficas
Número de trabajadores (2005)	63
Facturación (2005)	8.722.143 €
Capital social (2005)	170.800 €
Estructura de la propiedad	Empresa familiar. Sociedad anónima
Teléfono	938 913 050
Página web	www.graficasvarias.com

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Según comenta Joseph Varias Ribot, director general de Gràfiques Varias, la empresa entiende la RSE, básicamente, como “aquello que puede hacer para la satisfacción de los trabajadores, que no sea meramente un tema económico”, y también busca el bienestar en el puesto de trabajo. De hecho, al preguntarle qué acciones de RSE llevaban a cabo en estos momentos, la respuesta fue: “Últimamente no hemos podido hacer muchas cosas, por no decirte que prácticamente ninguna”.

A lo largo del estudio, sin embargo, hemos podido constatar que esto no es cierto, ya que llevan a cabo muchas acciones que se pueden definir como de RSE, aunque inicialmente no sean conscientes de ello. Podemos afirmar que la RSE forma parte de la estrategia corporativa y la filosofía empresarial que hay tras Gràfiques Varias, que, desde sus inicios, ha querido conseguir la máxima calidad en sus productos, mejorar de manera continuada y ser abanderada en su sector. Estos objetivos se han ido transmitiendo de generación en generación.

Podríamos agrupar las acciones de Gràfiques Varias como empresa responsable en los siguientes ámbitos:

- *Preocupación por el bienestar de los trabajadores:* conciliación de la vida laboral y la personal, formación continuada de los trabajadores, integración de personas con discapacidad.
- *Investigación continuada de la calidad en los productos:* obtención en 1997 de la certificación de calidad ISO 9002:94. También ha obtenido diferentes galardones a la excelencia en su producción.
- *Preocupación por el medio ambiente:* implantación en 2001 de un sistema de gestión medioambiental de acuerdo con la normativa EMAS. Tiene definida una política medioambiental con una serie de principios de actuación dirigidos a hacer un uso racional de los recursos naturales y prevenir la contaminación.
- *Relaciones con los clientes y los proveedores:* relación excelente con los clientes y los proveedores, con los que tiene programas de coaprendizaje para aprender y mejorar continuamente.

¿Cómo lo hacen?

1) Preocupación por el bienestar de los trabajadores

a) Conciliación de la vida laboral y la personal

En los últimos meses se ha producido una serie de importantes cambios de tipo estructural, motivados por la implantación de un nuevo sistema con dos turnos de trabajo. Hasta este momento, siempre había habido un único turno de trabajo y el exceso de tarea se cubría con las horas extras de los trabajadores. Ante las exigencias del mercado, hubo un momento de colapso en el que el personal se vio obligado a hacer muchas horas extras para llegar a los niveles de producción y de calidad exigidos. Al final se decidió cambiar e implantar dos turnos. Esto ha supuesto un período de transición y, aunque al principio algunos trabajadores se quejaron de la reducción horaria y salarial, finalmente recibieron una compensación económica que pactaron con la empresa. Ahora valoran muy positivamente el hecho de disponer de más tiempo libre, y, de hecho, es difícil que quieran hacer horas extras.

Además, la empresa también dispone de otras medidas que ayudan a la conciliación de la vida laboral y la personal de los trabajadores:

- Reducción de jornada por maternidad (hasta seis años)
- Posibilidad de pedir un año de excedencia
- Abono del tiempo dedicado a visitas médicas (medicina pública o privada)

b) Formación continuada de los trabajadores

La formación continuada de los trabajadores también es una de las acciones habituales de la empresa, a pesar de que, desde el principio, no lo han considerado nunca como una acción de RSE, ya que lo hacen motivados por la necesidad de tener personal cualificado, con un tipo de formación que no es fácil encontrar en el mercado laboral. El 80% de los trabajadores cualificados de la empresa han adquirido el oficio dentro de la misma empresa.

c) Integración de personas con discapacidad

Unos meses atrás, se incorporaron a la empresa dos personas con discapacidad, una mujer con una discapacidad auditiva del 65% y un hombre con una disminución psíquica del 49%.

d) Otras acciones para los trabajadores

Cuando se implantó la nueva ley antitabaco que prohíbe fumar en el puesto de trabajo, la empresa participó en una campaña, en la que se pretendía premiar a los trabajadores que consiguieran dejar el hábito después de asistir a un curso organizado con este objetivo. Recientemente, han habilitado un espacio exterior con bancos y ceniceros para que los trabajadores que fuman tengan un sitio adecuado donde hacerlo.

2) Búsqueda continuada de la calidad

La inquietud por la calidad hizo que obtuviesen la certificación ISO 9002:94 en 1997. No lo hicieron porque fuese una exigencia obligatoria, sino para avanzarse en la calidad de sus productos. El proceso fue rápido y sencillo, porque, por un lado, la metodología aplicada en la empresa ya era buena, y, por el otro, porque el nivel de implicación del personal en el proceso también fue excelente.

La apuesta continuada por la calidad también se hace patente en los distintos galardones a la excelencia con la que la empresa ha sido premiada en repetidas ocasiones.

3) Preocupación por el medio ambiente

Según consta en el documento de Declaración medioambiental de 2005, presentado en el Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat de Catalunya, en 2000, Gràfiques Varias “decidió formalizar su compromiso con el medio ambiente mediante la aprobación de una política ambiental y la implantación de un sistema de gestión ambiental de acuerdo con el Reglamento europeo EMAS, y obtuvo la certificación en 2001”. En enero de 2004 también obtuvo la certificación de acuerdo con la norma ISO 14001:96, a favor del desarrollo sostenible y la prevención de la contaminación. La implantación de la normativa EMAS fue un poco más costosa que la de la ISO 9002, porque en aquel momento la empresa no realizaba ningún tipo de actuación en cuestiones de medio ambiente. Sin embargo, tampoco fue traumática, ya que la persona que se encargaba de su gestión llevó a cabo una labor muy eficiente y el personal se involucró bastante en el proyecto.

Gràfiques Varias tiene definida una política ambiental con una serie de principios de actuación para materializar “su compromiso de conseguir el desarrollo económico con una utilización racional

de los recursos naturales disponibles, de mejorar continuamente y de prevenir la contaminación”.

A pesar de que no tienen valores cuantitativos de los materiales que reciclan, sí que reutilizan algunos materiales (cajas de cartón, plásticos, disolventes y otros materiales de impresión). Disponen de un departamento de colorimetría que mide las cantidades exactas de tinta para minimizar los residuos, lavan los trapos y algunos plásticos en lugar de desecharlos, utilizan disolventes poco agresivos y procuran reciclarlos. Además, cada dos años, miden el foco de emisión y realizan periódicamente memorias medioambientales. Actualmente también estudian la posibilidad de incorporar un sistema para reciclar el agua que emplean.

4) Relaciones con los clientes y los proveedores

Según Oriol Costa, director técnico, tienen “una relación muy buena tanto con los clientes como con los proveedores”. Han elaborado una encuesta de satisfacción para los clientes, que emplean como mecanismo de mejora y que se halla disponible en la página web. Además, tienen un sistema de evaluación de los proveedores, así como programas de coaprendizaje para solucionar problemas y aprender conjuntamente.

Aparte de las acciones comentadas, Gràfiques Varias es miembro de la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Etiquetas en Continuo (ANFEC), forma parte de la Junta del Gremio de Industrias Gráficas de Cataluña y pertenece al Club EMAS, entidad que pretende potenciar la implantación de la normativa EMAS en España. Además, suele patrocinar algunos acontecimientos deportivos locales, colabora con actividades sociales, sobre todo de carácter local, y patrocina un vehículo para el transporte de personas disminuidas de Sant Sadurn d’Anoia.

¿Por qué lo hacen?

En Gràfiques Varias la motivación principal, como ya hemos comentado más arriba, es la preocupación continuada por la calidad y por ir siempre un paso adelante. Esta preocupación, transmitida de generación en generación, ha hecho que muchas de las acciones

de RSE ya estén integradas dentro de la estrategia de la empresa, sin ser conscientes de ello.

Ahora bien, lo que sí que es cierto es que el cambio de uno a dos turnos de trabajo ha estado motivado por las exigencias del mercado, cada vez más competitivo, que demanda productos de la misma calidad pero a un precio más bajo. El coste excesivo de las horas extras, por un lado, y la necesidad de los trabajadores de disfrutar de tiempo para su vida privada, por otro, han sido los motivos principales del cambio. El resultado ha sido una mejora general de la calidad de vida y de las condiciones laborales, que, de hecho, es uno de los objetivos principales de las acciones de RSE, junto con el cuidado del medio ambiente y la investigación continuada para la mejora de los productos y los procesos productivos.

¿Cómo avalúan su RSE?

El impacto producido por el cambio de turnos todavía no puede valorarse porque es demasiado reciente (tan sólo hace unos meses que funciona el nuevo sistema de dos turnos). Sin embargo, lo que sí que es evidente es que **los trabajadores valoran muy positivamente disponer de más tiempo libre. También es importante destacar que la rotación de personal es prácticamente nula.**

De cara al exterior, según comenta Josep Varias, si bien es cierto que los clientes valoran las inversiones realizadas en las certificaciones de calidad y medioambientales, no se puede decir que estos esfuerzos hayan reportado nuevos clientes o beneficios económicos evidentes. Ahora bien, también es cierto –y él mismo lo reconoce– que la empresa no dedica grandes esfuerzos a comunicar las actividades que desarrolla en este ámbito, es decir, tal vez no da a la comunicación la importancia que realmente tiene.

INVESTIGADORA

Laura Albareda

PERSONAS ENTREVISTADAS

Josep Novell (director-gerente, miembro del Consejo de Administración)

Francesc Canals (director comercial)

Rosa Ferre (Departamento de Asistencia Comercial. Coordinadora de prevención de riesgos laborales y gestión de calidad)

PALABRAS CLAVE

sector café, comercio justo, etiqueta ética, estrategia de diferenciación, certificaciones, relaciones empresa-ONG

Nombre de la empresa: **Cafès Novell, SA**

Dirección	Pol. Ind. Estació de Mercaderies C. Font de l'Avellaner, s/n 08720 Vilafranca del Penedès (Alt Penedès)
Director general	Josep Novell Pujades
Año de creación	1958
Actividad que desarrolla	Importación, selección, torrefacción y venta de café
Sector	Alimentación
Número de trabajadores (2006)	Grup Cafès Novell: 101 Cafès Novell, SA: 70 Vilamàtic Reparacions, SA: 16 Disven Vilanova, SA: 10 New Espresso, SA: 3 Benages Margot, SA: 2
Facturación (2006)	8.808.827 € (sólo Cafès Novell)
Capital social	75.126,51 € (sólo Cafès Novell)
Estructura de la propiedad	100 % Familiar. Sociedad anónima
Teléfono	902 076 348
Página web	www.cafesnovell.com

Observaciones: El Grupo está formado por cinco empresas: Cafès Novell, SA; Vilamàtic Reparacions, SA; Disven Vilanova, SA; New Espresso, SA, y Benages Margot, SA.

Hace quince años, la segunda generación Novell tomó el relevo de la dirección de la empresa familiar con el objetivo de transformar el pequeño negocio de distribución de café en una organización competitiva. Este caso trata sobre el proceso de crecimiento de la empresa, en el que el desarrollo de una estrategia de innovación y calidad ha llevado a incorporar la RSE en su gestión. En menos de diez años, Cafès Novell ha experimentado un crecimiento constante en el número de clientes, los beneficios económicos y la expansión geográfica.

Además, es la primera empresa del ámbito peninsular que ha obtenido dos sellos externos que acreditan la elaboración de café responsable (desde 2004) y de comercio justo (desde 2006). En 2006, el café responsable suponía el 15% de su producción (88.000 kg de café). En los próximos diez o quince años, el objetivo de Novell es ofrecer a la hostelería el 100% de su producto con el sello de café responsable.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Cafès Novell tiene cinco empresas dedicadas cada una a diferentes procesos para ofrecer un servicio integral de café: selección, importación, torrefacción y distribución para el sector de la hostelería y las máquinas dispensadoras. La empresa cuenta con 101 trabajadores, en su mayor parte en la sede central de Vilafranca y en las diferentes sedes comerciales (Barcelona, Madrid, Málaga, Zaragoza y Valencia), en un proceso de expansión en todo el mercado español.

Cafès Novell no tiene definida formalmente una política de RSE, tampoco está explícita en los valores corporativos ni tienen ningún responsable específico que se encargue de llevarla a cabo. Sin embargo, la RSE forma parte de la apuesta estratégica impulsada desde la dirección desde hace más de diez años. Para Francesc Canals, director comercial, la clave está en trabajar bien: “se trata de una convicción interna como estrategia de empresa: hacer las cosas éticamente y hacerlas bien, sabemos dónde queremos ir que queremos ser, una empresa innovadora, responsable y orientada al cliente”. Se trata, pues, de una estrategia y unos valores que el equipo directivo ha ido definiendo de manera implícita y que se han trasladado a todo el equipo humano.

Novell ofrece café responsable con la etiqueta Utz Certified a través de las máquinas de *vending* y en algunos productos de la línea de franquicias bajo el nombre de Club Novell. Además, desde el segundo semestre de 2006, ha creado una línea de franquicias, Filosofía Q, que ofrece exclusivamente café de comercio justo con el sello Fair Trade.

La integración de la RSE en Cafès Novell puede analizarse desde diferentes puntos de vista: 1) *dimensión interna*: control de gestión y política de calidad, prácticas laborales, y 2) *dimensión externa*: importación y relación con los proveedores, servicio integral del producto y relación con los clientes, comunicación, diseño y *marketing* del producto y relación con las ONG.

¿Cómo lo hacen?

La RSE forma parte del plan estratégico de la empresa y está integrada en algunos procesos y procedimientos de sus operaciones.

La RSE en la dimensión interna

a) Prácticas laborales

Novell ha duplicado el volumen de trabajadores en menos de una década. Todavía se trata de un equipo humano reducido, en el que hay relaciones directas y de confianza. Francesc Canals explica cómo este crecimiento se ha hecho de manera gradual teniendo mucho cuidado en la selección del personal, que se hace directamente: “Somos muy familiares. Yo hablo con los responsables de zona y los responsables de equipo a diario”. En cuanto al equipo comercial, el 45% de los trabajadores está contratado por la empresa y obtiene un salario fijo y un salario complementario que depende de los resultados de las ventas. Se establecen incentivos trimestrales y anuales, individualmente para cada trabajador, y hay flexibilidad de horario.

Otro elemento destacable son las prácticas de conciliación de la vida laboral y la familiar, a pesar de no haber ninguna política formalizada al respecto. Como expone Rosa Ferrer, coordinadora de riesgos laborales y gestión de calidad, madre de dos hijos menores de seis años: “Cuando alguien tiene hijos, expone los problemas y se encuentran soluciones, como la reducción de la jornada laboral o el hecho de que se pueda concentrar la jornada y salir antes del trabajo. No está formalizado”. Como nos explica Josep Novell, el horario de los trabajadores, sobre todo los de oficinas, se ha ido adaptando en función de las necesidades familiares de cada uno.

Al mismo tiempo, de manera informal, la dirección de la empresa ha integrado a todo el equipo humano, sobre todo el equipo comercial, en el proceso de desarrollo y de diseño estratégico de nuevos productos con sello de café responsable: “Nosotros hemos implicado a todos los trabajadores en la estrategia de los productos. Todo el mundo respeta mucho a los miembros del equipo comercial; respetamos sus pasos, porque cuando tomamos una decisión todo el mundo participe y dé su opinión al respecto, los clientes también”, explica Francesc Canals.

b) Gestión de calidad del producto y el servicio

La empresa ha adoptado una política de calidad en la elaboración del café, lo que está vinculado con el hecho de que se trata de un producto de alimentación, así como también porque esta calidad da un valor añadido a la empresa. **El establecimiento de estándares de calidad ha hecho que la empresa relacionase calidad con responsabilidad social.** En 2000, Novell obtuvo la certificación ISO9001 de calidad y seguridad laboral, con lo que se convirtió en un abanderado en el mercado del café. Para Josep Novell, la certificación constituyó un instrumento de calidad importante, que tuvo repercusiones internas fundamentales en el momento de revisar los procesos (importación, torrefacción). Lo explica Rosa Ferrer: “No era un requerimiento externo, pero desde gerencia se consideró que era un instrumento importante en el proceso de crecimiento de la empresa”.

La RSE en la dimensión externa

c) Importación del grano y relación con los proveedores: certificaciones

Como explica Josep Novell, gerente de la empresa, una de las claves del éxito y la competitividad de Cafès Novell se halla en la selección de la materia prima de calidad para elaborar un buen *blend*. Esto les diferencia de sus competidores. “En el mundo del café hay muchos orígenes y tipos de grano, pero los importadores intermediarios en España sólo importan unas pocas variedades. Esto provoca que el café que se consume en la hostelería española sea muy parecido. **Hace más de diez años, quisimos diferenciar nuestra marca en el mercado buscando un producto de alta calidad, y a la vez también buscábamos credibilidad.**” “Yo voy a comprar el café directamente y conozco las condiciones de los productores”, añade. “Además, el precio del café, el que se paga a los productores, se rige por las bolsas de Nueva York y Londres, y por el peso de los intermediarios, que son grandes empresas que controlan los mercados.” Este hecho le preocupaba, por lo que se planteó la necesidad de establecer ciertos mecanismos de control de la responsabilidad de su producto.

La política de certificaciones es la clave de la estrategia de RSE, ya que da a la empresa credibilidad ante el mercado,

según explica Josep Novell. En 1999, Cafès Novell inició la estrategia de certificación del café con la Fundación Utz Certified. El proceso finalizó en 2004. Novell consiguió la certificación y, con ello, se convirtió en el primer representante en España y Portugal. Esto les ha llevado a tener una relación directa con los proveedores que han obtenido el certificado paralelamente. Utz Certified es una iniciativa orientada al mercado que busca productores que respeten un código de conducta en tres áreas: protección de los trabajadores y de los aspectos sociales, cuidado del medio ambiente y la calidad del grano, y cumplimiento de los estándares de la SA8000 y la OIT.

Posteriormente, la empresa inició el proceso de certificación de Fair Trade (FLO International). El sello lo otorga FLO-Cert GMBH, la organización internacional de comercio justo, gestionada en España a través de la Asociación del Sello de Comercio Justo España. Fair Trade International, con sede en Alemania, controla el proceso de compra del grano. Cafès Novell envía trimestralmente un informe en línea en el que expone el café que se ha producido y el que se ha vendido en relación con el café comprado. Además, hay una auditoría anual. La asociación en España controla el proceso de comercialización del café de comercio justo: verifica la imagen del producto y de las franquicias. Como explica Rosa Ferrer: “Cada vez que ponemos el logo de Fair Trade o elaboramos algún material con imagen vinculada al producto, hemos de enviar el prototipo; ellos lo validan, controlan las imágenes y el márketing”.

d) Servicio integral del producto y relación con los clientes

Uno de los valores de la empresa más desarrollados es el servicio integral a los clientes: asesoramiento, servicio técnico, formación, optimización de los recursos y línea directa de atención integral telefónica. Francesc Canals, director comercial, afirma: “Nuestros clientes, las cafeterías, son nuestros socios. Ahora tenemos una media de quince años en la relación estable con clientes exclusivos. Hemos llegado a crear una relación emocional con ellos”. Los clientes han participado en todo el proceso de elaboración de nuevos productos de café responsable. Para ellos, es un valor añadido. El equipo comercial ha sabido implicarlos.

e) Comunicación, diseño y márketing del producto

La política de comunicación también se ha elaborado de acuerdo con los valores de la empresa: calidad, innovación, salud y responsabilidad. La imagen de todos los productos va desde el diseño de las tazas y los complementos hasta la imagen de la franquicia. Lo explica Joseph Novell: “Cuidamos mucho la imagen de los productos, pero sobre todo la imagen de empresa”. Se quieren establecer relaciones a largo plazo y fidelizar a los clientes, pidiéndoles la exclusividad del producto. Este hecho es muy evidente en la imagen de las franquicias de Filosofía Q, con café de sello “comercio justo”, que ha buscado un aspecto actual, vinculado con la naturaleza y el futuro de nuestro planeta, sin incorporar detalles demasiado explícitos de productores o niños, y huyendo de una imagen centrada en la solidaridad.

Rosa Ferrer explica: “Hemos de tener en cuenta que cuando se quiere vender un producto de estas características, la responsabilidad no se vende sola. La tienes que acompañar con el márketing a fin de diferenciar el producto. En el caso de la hostelería, el cliente final no ve la imagen del café y no compra el café por la imagen del paquete, sino por la imagen de la cafetería. Hay que trabajar mucho, no sólo el envase del producto, sino también la comunicación con el cliente final. El sello por sí solo no llega al cliente ni ayuda a vender el café”.

f) Relación con ONG

A mediados de la pasada década, cuando la empresa buscaba un sello de comercio justo, entró en contacto con varias ONG, como Intermón Oxfam y Setem. Cafès Novell no ha dejado de colaborar con ellas durante el proceso de obtención del sello Fair Trade en España, con la creación de la Asociación del Sello de Comercio Justo España. Josep Novell considera que el sello es un instrumento útil y necesario para el mercado, y por eso Cafès Novell ha sido uno de los primeros en solicitarlo.

La relación empresa-ONG ha establecido elementos de colaboración técnica y financiera. “Hemos aportado a las ONG la profesionalidad y la experiencia como importadores y tostadores, y a menudo, nos han solicitado asesoramiento técnico”, explica Josep Novell. Entre 2003 y 2006, Cafès Novell firmó un “acuerdo de colaboración con Intermón Oxfam”. Se trata de un acuerdo de refuerzo de la polí-

tica de comercio justo. Intermón ayudaba a establecer los precios que Utz Certified tenía que pagar a los productores de café responsable y la empresa colaboraba económicamente con Intermón Oxfam en proyectos de desarrollo en países productores.

¿Por qué lo hacen?

El carácter innovador y dinámico de los jóvenes propietarios de Cafès Novell ha impuesto una nueva cultura en la organización y una estrategia de empresa basada en la calidad y el dinamismo.

“La empresa analiza las tendencias del mercado constantemente, buscando necesidades no cubiertas. De este modo, la innovación y la calidad se convierten en una ventaja competitiva”, explica Joseph Novell. El sello de café responsable responde a una visión estratégica: “El quid del éxito del café responsable y del comercio justo es poder conciliar justicia y rentabilidad. Una empresa que apueste por ello será más duradera a largo plazo. Con el tiempo, el negocio del café irá hacia aquí. Nosotros enfocamos el café responsable y el comercio justo como un atributo más, el segundo o tercero tras la calidad y el servicio integral. Queremos hacer el mejor café del mundo y ser la empresa más profesional. Y la certificación nos puede ayudar a vender, pero sobre todo nos proporciona credibilidad ante nuestros clientes”, explica Josep Novell. Como afirma Rosa Ferrer, “es una inquietud de gerencia; el mundo de la hostelería no lo pide; nosotros buscábamos potenciar la calidad de nuestro producto y la salida fue obtener los sellos de café responsable y comercio justo. Y no se hizo únicamente para vender más, sino porque se pensó en las condiciones de los productores”.

¿Cómo avalúan su RSE?

Cafès Novell no ha desarrollado indicadores para evaluar la RSE. No tiene ninguna política formalizada, ni ningún código ético, ni redacta ninguna memoria de sostenibilidad. No sabe en qué grado los beneficios y el crecimiento de la empresa en los últimos años tienen una relación directa con las certificaciones. Francesc Canals hace estas consideraciones: “Deberíamos saber contabilizar cómo

se puede medir la RSE en los resultados finales. **La empresa es cada día más rentable; con el margen no se puede demostrar; seguramente acabamos ganando más dinero, pero no por el precio, sino por la marca y el valor añadido del producto**".

La RSE se ha integrado en la gestión de la calidad y los sellos de café responsable y comercio justo. Las certificaciones se basan en el control externo y una auditoría anual, que proporciona una evaluación de las prácticas de la empresa y ayuda a mejorar los procesos. Para los proveedores de café responsable Utz Certified y café responsable Fair Trade, se establecen unos estándares claros: SA8000 y OIT, además de la baremación de los precios para los productores de comercio justo. El valor añadido de la certificación se integra en la cadena de producción y en el precio final del producto, pero no se sabe en qué porcentaje. Josep Novell considera que los clientes valoran las certificaciones y que esto les fideliza.

Respecto de los reconocimientos externos, Josep Novell considera que "el mercado empieza a reconocer su producto". Y añade: "Además, la opinión pública también nos pide cada vez más que participemos en conferencias sobre RSE". Destaca el diploma de RSE que les otorgó la Associació d'Empresaris del Garraf, l'Alt Penedès i el Baix Penedès, en 2006.

KH Lloreda



tu limpieza profesional

INVESTIGADORA

Marta Dinarès

PERSONAS ENTREVISTADAS

Josep M. Lloreda (director general-presidente)

Xavier Carruesco (director del área Sistema Integrat de Gestió (recursos humanos)

Montse Tort (responsable de Calidad)

PALABRAS CLAVE

sector químico, código ético, etiqueta ética, memoria sostenibilidad, conciliación, sistema de gestión de RSE, actuaciones para la comunidad

Nombre de la empresa: **KH Lloreda, SA**

Dirección	Pol. Industrial Can Castells Passeig de la Ribera, 111. 08420 Canovelles (Vallès Oriental)
Director general	Josep M. Lloreda (presidente)
Año de creación	1949
Actividad que desarrolla	Producción y comercialización de productos de limpieza
Sector	Productos de limpieza
Número de trabajadores (2006)	96
Facturación (2006)	27.891.689 €
Capital social (2006)	180.000 €
Estructura de la propiedad	100 % de una única familia
Teléfono	938 492 633
Página web	www.khlloreda.com

KH Lloreda, SA es una empresa familiar de segunda generación que inició su actividad en 1949. A partir de la década de 1990, a raíz de un cambio de estrategia, pasó a dedicarse principalmente a la fabricación y comercialización de productos de limpieza.

Actualmente, KH Lloreda es líder en el mercado español de limpiadores de cocina y quitamanchas. La empresa destaca por su compromiso responsable con las partes interesadas, que se formaliza a partir de un código ético y la implantación de un sistema integrado de gestión, en el que se dirigen y coordinan todos los aspectos relacionados con el control de la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, la ética empresarial, la atención a los consumidores y los recursos humanos.

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

La responsabilidad social de la empresa y la sostenibilidad son conceptos muy interiorizados en la cultura empresarial de KH Lloreda. Una muestra de ello es la creación, en 2001, del sistema integrado de gestión (SIG), que se ha convertido en un elemento central para el cumplimiento de los principios del código ético. Actualmente, el SIG dirige y coordina todos los aspectos relacionados con la gestión de la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, la ética empresarial, la atención a los consumidores y los diferentes aspectos de los recursos humanos.

Aparte, también es una muestra adicional de esta filosofía empresarial el valor que la compañía da al capital humano: “Nosotros damos un valor muy importante al trabajo en equipo [...]. Los comités aquí son activos y son quienes realmente llevan la batuta, el peso del negocio”, nos comenta Josep M. Lloreda, director general y presidente de la organización. Por este mismo motivo, ha querido fomentar esta cohesión desde la base, decidiendo conjuntamente los valores que rigen la actuación de la empresa y de los trabajadores: “Lo más importante es que hemos definido estos valores entre todos; no salieron de dirección ni de gerencia; surgieron al decir: “escuchad, vamos a estudiar los valores; los que creáis más importantes son los que potenciará la empresa a partir de ahora”. Y salieron estos cuatro valores: innovación, compromiso, trabajo en equipo y trabajo bien hecho. Ahora, cuando hemos de definir algo tenemos muy claro qué camino hemos de seguir; siempre nos apoyamos en alguno de estos valores. He de precisar que el valor de innovación no sólo afecta al campo de la tecnología, sino también al ámbito de las políticas sociales y medioambientales”.

A partir de este contexto, KH Lloreda centra su actuación de RSE en dos grandes ámbitos de actividad: el medioambiental y el social.

¿Cómo lo hacen?

Para Josep M. Lloreda, la RSE ha sido siempre una parte integral de la cultura de la organización. Su creencia y su visión le llevan a querer hacerla tangible: “Fue en 2001. Con Xavier nos atrevimos a hacer una puesta de futuro. Quisimos jugar a un juego, y dijimos: “si

funciona, bien; si no, no pasa nada”. Le definí cuál era mi intención: crear un departamento [...] con todas aquellas acciones que a las empresas siempre nos quedan “colgando” de un departamento a otro... Y creamos un departamento pensando inicialmente en el medio ambiente, la seguridad, la calidad y, poco después, al ver que funcionaba, le añadimos la comunicación interna. Es un departamento cuyo funcionamiento es totalmente transversal, y es el departamento “amigo” y colaborador que ayuda a todo el mundo”. Del mismo modo es cómo lo valora Xavier Carruesco, director del área SIG: “Es necesario que dentro de la empresa haya una figura con el sombrero –dile RSE, dile cómo quieras...– de alguien con este ingenio [...] y para que esto tenga éxito, tiene que haber tres valores: el primero, que el gerente y la presidencia estén convencidos de ello; el segundo, que alguien asuma la responsabilidad, y el tercero, que esta persona sepa convencer a todo el equipo de que aquello que defiende es bueno para todos”.

En el ámbito medioambiental, inicialmente KH Lloreda se centró en minimizar el impacto de su actividad industrial a través de la mejora de los procesos productivos. Con esta finalidad, implantó la recogida selectiva de residuos, realizó un diagnóstico termográfico y se certificó con la ISO 14001 en 2002. El gerente nos explica: “Hoy en día, KH Llorda recicla el 100% de las aguas de proceso y, en este momento, lo que sale de nuestras instalaciones son las aguas de los lavabos y las que pueda generar la guardería”. Una vez conseguido este objetivo, sin embargo, la filosofía de mejora constante, junto con la preocupación y el respeto por el medio ambiente, llevó a la empresa a focalizar su atención en el desarrollo de productos respetuosos con el medio ambiente. Al ver que el impacto de la empresa en el entorno era bastante significativo, KH Lloreda comenzó por analizar el ciclo de vida del principal producto de la compañía, el KH7, y obtuvo la primera etiqueta ecológica en octubre de 2003. El proceso de adaptación de las fórmulas para que los productos tuviesen el ecoetiquetaje se ha desarrollado bastante en paralelo con el establecimiento de los criterios de la Generalitat de Catalunya, según los cuales un producto es o no ecológico. Actualmente, algunas categorías de productos, como la de los muebles, todavía no disponen de unos requisitos definidos. Josep M. Lloreda explica: “De momento, puedo decir, orgulloso, que más del 86% de los productos que vendemos son respetuosos

con el medio ambiente. Tienen el certificado de la Unión Europea, la *ecolabel*, la flor”. Cabe destacar que KH Lloreda es la primera empresa del sector de la limpieza y los detergentes de todo Cataluña y de todo el Estado español en conseguir la etiqueta ecológica de la Unión Europea.

En el ámbito social, es importante subrayar que, ya desde sus inicios, KH Lloreda siempre ha llevado a cabo diversas acciones. Prueba de ello es que en 1998 la empresa implantó y certificó la norma ISO 9002:1994 y la renovó en 2004 como ISO 9001:2000. En el año 2002 certificó el sistema de gestión medioambiental según la ISO 14001:1996 y en 2004, certificó la norma OSAS 18001:1999. Finalmente, en 2005 implantó el sistema de gestión de la ética, certificado en 2006 por la norma SGE21:2005.

KH Lloreda también destaca por sus políticas de conciliación de la vida laboral y la vida personal. Montse Tort, responsable de Calidad, nos explica qué representan para ella: “Considero que la ayuda que proporciona la empresa en relación con la vida laboral y la familiar es muy importante. Creo que es una parte que trabaja muy bien. Yo “he vivido” la guardería y me ha ayudado muchísimo, porque, si no, a los cuatro meses hubiese tenido que dejar a la niña en una guardería donde no la hubiese visto en todo el día. Lo valoro mucho, porque tú, evidentemente, trabajas para poder vivir, pero tienes una vida fuera de aquí que muchas empresas no valoran”. Las acciones, pues, que la empresa realiza en esta área son la flexibilidad horaria (los trabajadores pueden entrar a las 8:00 h o a las 9:00 h de la mañana, y también tienen una o dos horas para comer al mediodía); jornada intensiva los viernes durante todo el año (en los meses de julio y agosto la jornada laboral de todos los días es de 8:00 a 15:00 h), y la disponibilidad de un centro de atención a la infancia o guardería, “El Niu”, situado en las instalaciones de la misma empresa, financiado íntegramente por ella. Todas estas acciones dan soluciones al colectivo de las personas que actualmente conforman la plantilla de KH Lloreda, un equipo humano muy joven (media de edad de 35 años) con una promoción de hombres y mujeres prácticamente idéntica.

Así mismo, Montse Tort nos comenta: “La comunicación es una de las habilidades que fomentan todos los directores. Cualquier director a quien te dirijas con un problema te dirá lo mismo: “Intentad arreglar la situación entre vosotros, hablad sobre ella”. Esta comu-

nicación nos ayuda a conocernos entre todos, a poder hablar sin tapujos y con cualquier persona. Aquí todo el mundo puede entrar en cualquier despacho, en cualquiera, todos están abiertos, y todo ello fomenta la generación de un excelente ambiente de trabajo”.

Aparte de estas políticas, la empresa realiza estudios de clima laboral y de satisfacción del cliente, con el fin de observar las expectativas e inquietudes de los diferentes grupos de interés. Además, efectúa una gran inversión en la formación de las personas para garantizar a la empresa flexibilidad para la adaptación de nuevas tecnologías y cambios.

Finalmente, cabe mencionar la implicación y la participación activa en el entorno social mediante el patrocinio de actividades culturales y deportivas (Club Esportiu d’Handbol Granollers, compañía Pep Bou Produccions 2005), donaciones y colaboraciones (proyecto Xarxa de la Fundació Martí l’Humà) y la contratación de servicios a empresas de trabajadores con discapacidad (Fundación privada Valldoriolf para la manipulación de paquetes de promoción).

Todas las prácticas que KH Lloreda lleva a cabo tanto en el ámbito medioambiental como en el social se comunican internamente a través de la revista de periodicidad semestral elaborada y distribuida exclusivamente entre el personal de la empresa; el monitor de la cafetería, en el que se exponen todas las noticias y la información actualizada semanalmente; la página web interna, la intranet, que se activa en el momento en el que se enciende el ordenador, y en la que pueden consultarse todas las noticias de la empresa; el acto “El presidente informa”, de periodicidad semestral, en el que el presidente de la compañía comunica a todos los trabajadores el estado de la empresa, qué ha pasado y qué se hará en un futuro próximo; el “almuerzo con la gerencia”, una jornada mensual en la que seis personas de cada departamento comen con el gerente, con el objetivo de fomentar las relaciones interdepartamentales, así como la relación del personal con la dirección.

En el ámbito externo, el principal mecanismo de comunicación es la publicación de la memoria de sostenibilidad, de carácter bianual, de conformidad con la Global Reporting Initiative, la página web, el código ético y la comunicación de la ecoetiqueta en los envases de los productos que la llevan.

¿Por qué lo hacen?

Josep M. Lloreda nos explica: “Yo lo que quiero, como empresa, es asegurar el futuro, y esto, para mí, pasa porque lo que dejemos a nuestros hijos sea un poco mejor de lo que es actualmente. Siempre, claro, teniendo en cuenta que hay un principio, la continuidad de la empresa, que es prioritario”. Y añade: “Como mejor vayamos todos, mejor irá la empresa; como más contentos estemos y más a gusto vengamos a trabajar, mejor irá la empresa... ¡De esto no te quepa la menor duda!”.

De todos modos, para comprender mejor la motivación de la práctica responsable de KH Lloreda en estos momentos, hemos de situarnos en los orígenes de esta empresa familiar de segunda generación. “KH Lloreda viene de una empresa del mundo del metal precioso. Además, también trabajábamos para el mundo del automóvil, de la aviación y de las telecomunicaciones, y esta gente ya nos enseñaron, hace muchos años, a ser coherentes con el entorno, a evitar los riesgos y los peligros. Ellos, lo que querían era un proveedor seguro, es decir, que hoy estés presente y que al día siguiente no llegue una denuncia que te obligue a cerrar las puertas... Exigían mucho a sus clientes. Con ellos empezamos a asimilar la cultura de realizar un trabajo bien hecho, y esta filosofía, poco a poco, la hemos ido incorporando a todo lo que hacemos”. Además, Josep M. Lloreda también nos explica de dónde vienen los orígenes de su motivación desde una vertiente más social: “[...] doy una importancia especial a la formación. Esto no es una circunstancia de hoy en día, hace más de treinta años que funciona en esta empresa: fue lo que aprendí de mi padre”.

Y así es como nos lo resume Xavier Carruesco: “En nuestro caso, todo parte, especialmente, de un valor cultural, lo que seguramente ha hecho que se centrara más en la vertiente medioambiental y la voluntad de cuidar de nuestra gente, de nuestro entorno social. Creo que tal vez lo que hemos conseguido en estos últimos años es ponerlo todo un poco más en orden. Pero, claro, esta compañía siempre ha trabajado mirando hacia la sociedad, hacia los trabajadores, mirando desde un punto de vista ambiental; lo tiene muy interiorizado”.

¿Cómo avalúan su RSE?

KH Lloreda dispone de varios mecanismos que le proporcionan una visión de la manera en que se percibe su política de responsabilidad. Constituyen ejemplos paradigmáticos de ello la elaboración de la memoria de sostenibilidad a partir de las directrices marcadas por la guía de la Global Reporting Initiative (GRI), que proporciona respuestas a todos los indicadores de actuación desde las vertientes económica, social y medioambiental; los estudios de satisfacción del cliente y de clima laboral, que muestran resultados como los que comenta Montse Tort: “Creo que uno de los beneficios es el buen ambiente de trabajo. En los momentos en los que KH Lloreda ha tenido puntas de trabajo o ha pasado por malas épocas, nos hemos implicado todos para salir adelante. Uno de los beneficios es que la gente siente que la empresa es “suya” [...], de manera particular, cuando la empresa necesita a Montse, Montse está aquí, es un intercambio”.

La integración de los cuatro sistemas de gestión en uno solo y la obtención de las diferentes certificaciones también ha supuesto una mejora en la eficiencia de la gestión.

Toda la inversión realizada en el ámbito medioambiental, incluida la obtención de las ecoetiquetas, ha hecho que KH Lloreda esté más preparada para afrontar el futuro y las nuevas demandas y expectativas medioambientales. Al fin y al cabo, **ha sido gracias al hecho de disponer de ecoetiquetas que ha accedido a mercados tan exigentes y competitivos como el francés, lo que demuestra que la inversión le ha reportado una ventaja competitiva en el mercado.** A la vez, también existen factores de rentabilidad, tal y como nos lo comenta su presidente: “Estas microacciones se van sumando poco a poco y, al finalizar el año, es mucha la mejora ambiental conseguida, así como los recursos invertidos. Siempre digo que si se trabaja bien, se mejora el medio ambiente. Como dejas de echar, significa que dejas de comprar para echar, y si lo haces bien, acaba siendo así”.

Finalmente, la incorporación de criterios éticos en el modelo de relación con las partes interesadas y, sobre todo, con los proveedores, lleva a la empresa a crear y fomentar alianzas estratégicas más sólidas y sostenibles, basadas en relaciones de confianza (hoy en día lleva a cabo evaluaciones en el 50% de las empresas proveedo-

ras de producto, en lo referente a materiales de calidad, medidas ambientales, seguridad y ética, y aspiran a llegar al 100%).

KH Lloreda ha recibido los siguientes galardones:

- Premio Europeo de Medio Ambiente, sección española, 2003-2004, al producto KH-7 Quitagrasas, dentro de la categoría de producto para el desarrollo sostenible, recibido el 15 de abril de 2004.
- Premio Producto del Año, por KH-7 Ecológico, escogido por los consumidores en la categoría de producto de limpieza respetuoso con el medio ambiente, recibido el 27 de enero de 2005, organizado por la sociedad Sotto Tempo.
- Premio Capital Humano, en reconocimiento por su política estratégica de comunicación interna, recibido el 19 de abril de 2005.
- Premio Pyme, en reconocimiento por su actuación medioambiental, organizado por *Expansión* y la escuela de negocios IESE.
- Premio en reconocimiento a la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, otorgado por el Grup d'Entitats Catalanes de la Família (GEC) (junio de 2005).
- Premios PYMEC, en la categoría de valores humanos en la gestión empresarial (mayo de 2006).
- Premios Conética a la responsabilidad social de la empresa, categoría pyme (octubre de 2006).
- Premios FIDEM a la mujer emprendedora, en la categoría de conciliación de la vida laboral y la vida personal (febrero de 2007).

INVESTIGADOR

Daniel Ortiz Llargués

PERSONAS ENTREVISTADAS

Jordi Martí (director general)

Mar Hormigo (responsable de recursos humanos y responsabilidad social de la empresa)

Vicenta Ferrando (técnica de registros)

PALABRAS CLAVE

sector farmacéutico, conciliación, voluntariado corporativo, *best work place*, donaciones

Amgen, SA es una empresa farmacéutica especializada en biotecnología, cuya actividad se inició en 1990. La misión, la visión y los valores de la empresa matriz ya incorporan una clara sensibilidad por la RSE. No obstante, más allá de este punto de partida, Amgen, SA ha apostado por definir y desarrollar su propia estrategia de RSE. El impulso consciente de este conjunto de buenas prácticas se remonta a los años 2004 y 2005, y se puede resumir en dos grandes líneas de actuación: la gestión de los recursos humanos, basada en la flexibilidad, la autonomía y el trabajo en equipo, y el programa de voluntariado tanto individual como empresarial. Los valores corporativos, presentes diariamente en el seno de la empresa, constituyen el cimiento que proporciona solidez y cohesión a sus 165 empleados.

Nombre de la empresa: **Amgen, SA**

Dirección	World Trade Center Barcelona C. Moll de Barcelona, s/n Edifici Sud, 8a planta 08039 Barcelona (Barcelonès)
Director general	Jordi Martí
Año de creación	1990
Actividad que desarrolla	Comercialización de productos farmacéuticos
Sector	Farmacéutico (biotecnología)
Número de trabajadores (2006)	165
Facturación (2006)	38,4 millones €
Capital social (2006)	325.000 €
Estructura de la propiedad	Las acciones de Amgen, SA son propiedad de Amgen Europe BV con sede en Holanda
Teléfono	936 001 939
Página web	www.amgen.es/home.asp

Experiencia de la empresa en actuaciones responsables

¿Qué hacen?

Para Amgen, SA, la RSE es “la manera de devolver a la sociedad aquello que previamente hemos recibido de ella”, según su director general. Este compromiso con la comunidad se expresa con claridad cuando la compañía hace aquello que sabe hacer mejor: desarrollar fármacos innovadores para enfermedades graves. Los empleados tienen asumidas tanto la misión (“servir a los pacientes”) como la visión empresarial (“aspiramos a ser la mejor compañía terapéutica; a través de los valores de Amgen, SA, de la ciencia y de la innovación, queremos mejorar radicalmente la vida de las personas”). Por ello, se intenta que los ocho valores que inspiran a la empresa (orientación a la ciencia; competencia y espíritu ganador; creación de valor para los pacientes, los empleados y los accionistas; ética; confianza y respeto; calidad; trabajo en grupo, y colaboración, comunicación y transparencia en la gestión) no sean sólo una declaración de buenas intenciones, sino que se “vivan” de verdad a través de la conducta diaria de las personas que trabajan en Amgen, SA.

La empresa es consciente de que las personas son la clave del éxito. Por ello, todo está pensado para que puedan trabajar en las mejores condiciones posibles. La empresa fomenta el desarrollo personal y profesional de los empleados, se les facilita formación continuada, **se cuida el clima laboral, se potencia la conciliación de la vida profesional y personal, etc. Esta atención por las personas se inicia ya en el mismo proceso de selección profesional: “es más importante el *soft* (los valores, las actitudes, el carácter...) que el *hard* (los conocimientos, la experiencia, etc.). El *hard* se puede aprender, pero el *soft* no”**, afirma el director general. Y ello se manifiesta a lo largo de toda la trayectoria laboral. Así, por ejemplo, la empresa fomenta el desarrollo activo del liderazgo, especialmente en las personas que tienen responsabilidades sobre equipos de trabajo, a partir de cuatro atributos básicos: dirigir el rumbo, desarrollar el equipo, ser un referente y conseguir resultados.

¿Cómo lo hacen?

Podemos sintetizar la actuación responsable de Amgen, SA en los siguientes elementos:

1) **Donaciones** periódicas de mobiliario, equipos informáticos y otros bienes de equipo a entidades no lucrativas de carácter social.

2) Desarrollo de un amplio programa de **voluntariado** tanto individual (de tipo puntual, estable o internacional) como corporativo (instauración del Día del voluntariado).

3) **Plan de desarrollo individual.** El responsable y el trabajador mantienen un diálogo fluido y se elabora una planificación conjunta de la trayectoria laboral de acuerdo con las siguientes cuestiones: ¿Qué aspectos de ti mismo querrías desarrollar o mejorar en tu trabajo actual y qué te gustaría hacer en este sentido, en el futuro, en esta compañía? La empresa apoya la formación continuada de los trabajadores.

4) Desarrollo de los valores corporativos (comunicación, confianza, autonomía, responsabilidad, trabajo en equipo) a partir de iniciativas concretas: el director general desayuna una vez al mes con un grupo de empleados; la ubicación física de los puestos de trabajo propicia la cooperación entre personas de diferentes áreas (por ejemplo, oncología y nefrología); hay un **sistema de evaluación profesional** muy avanzado (a 360°); la organización tiene una estructura bastante plana (con cinco niveles jerárquicos); todos los trabajadores con contrato fijo tienen *stock options* de la compañía, y, en algunos casos, la empresa es capaz de aceptar proyectos de menor rentabilidad si se considera que el beneficio para los pacientes es importante.

5) Flexibilidad en la organización del trabajo. **La conciliación de la vida laboral y la vida familiar** está muy enraizada y la empresa ha recibido numerosos reconocimientos en este campo. Aquí cabe destacar el programa *FlexAbility*, que permite al trabajador, mediante un acuerdo previo por escrito entre él y su responsable, escoger la manera de trabajar flexible que más se adapte a sus necesidades, y bajo la visión de trabajo por objetivos. Las opciones que ofrece el programa *FlexAbility* son: *Flex-Time*, que se basa en la flexibilidad casi total en entradas y salidas, respetando unas horas a media jornada en las que tiene que estar todo el

mundo; *Telecommunting*, que permite trabajar hasta tres días desde casa; *Remote Work*, opción que permite trasladar la oficina al domicilio particular y trabajar los cinco días de la semana desde allí; *Part-Time*, que ofrece una reducción de la jornada de hasta el 50%, y, finalmente, *Job Sharing*, que prevé compartir el puesto de trabajo con otra persona al 50%.

6) Amplia gama de **beneficios sociales**: seguro de vida, mutua médica para los empleados (100% gratuita) y sus familias (90% gratuita), plan de pensiones, tiquet restaurante, tiquet de jardín de infancia (30 euros al mes), regalo por boda, regalo por maternidad, asesoramiento fiscal gratuito, regalo de la empresa cada cinco años...

7) Política medioambiental: **proyecto Oficina Verde** (2007), que en una primera fase incluye varios aspectos de reciclaje de material de oficina, recogida selectiva y actividades de concienciación a los trabajadores.

¿Por qué lo hacen?

La RSE nace a partir de los valores fundamentales de Amgen, SA, y forma parte de la identidad de la compañía. Por ello, durante los últimos años, aprovechando la expansión de la empresa, se ha querido ir un poco más lejos mediante el desarrollo de un modelo propio de RSE. Las razones que explican esta decisión fundamental son tres: en primer lugar, la convicción. La dirección cree que el futuro de la empresa depende, en buena medida, del grado de compromiso y de complicidad que sea capaz de mantener con la sociedad en la que opera, lo que ha fomentado varias actuaciones de colaboración y voluntariado. En segundo lugar, los resultados obtenidos hasta ahora por la compañía son positivos, tanto en el ámbito económico como de reputación (la empresa ha sido premiada reiteradamente por sus buenas prácticas) y esto, sin duda, constituye un estímulo para continuar avanzando en la RSE. Y, en tercer lugar, la empresa intuye que la sociedad cada vez valorará más a las organizaciones responsables (por ejemplo, serán las únicas capaces de atraer y retener el talento profesional) y, por ello, desea continuar avanzando por este camino.

¿Cómo avalúan su RSE?

El desarrollo de la RSE es un fenómeno relativamente reciente y poco formalizado. Hasta ahora no se ha seguido ningún código o estándar internacional en relación con la RSE, y tampoco existe una inquietud por evaluarla con precisión. Simplemente, la empresa es consciente de que las buenas prácticas descritas más arriba le **han permitido adquirir una serie de fortalezas (atraer y retener a las personas con más talento, conseguir unos resultados económicos satisfactorios, ser reiteradamente reconocida como *best work place*, etc.) y, con ello, de momento, ya se siente satisfecha.**

A largo plazo, el mánager y el empleado hablan sobre el rendimiento laboral. Tres veces al año se lleva a cabo una revisión más formal de los objetivos establecidos para el año en curso. Una vez cada seis meses, se analiza el clima laboral de la organización mediante un cuestionario, y cada dos años se efectúa un estudio más exhaustivo del clima laboral en el ámbito mundial.

Este estudio se considera muy importante y sirve para redefinir la estrategia corporativa y diseñar un nuevo plan de acción para los próximos años. En este sentido, aunque sea de forma parcial e indirecta, la empresa considera que ya dispone de ciertos instrumentos para medir el impacto social y medioambiental.

Tanto los empleados como la dirección se sienten orgullosos de trabajar en una empresa así. Una empresa que, entre otras cosas, desea que los trabajadores estén contentos y que ha hecho del “divertirse y pasárselo bien” (*have fun*) uno de sus eslóganes favoritos. No obstante, la dirección advierte que el desarrollo de estas buenas prácticas requiere un elevado grado de madurez y de responsabilidad por parte de todos, ya que la experiencia indica que “la gente se acostumbra rápidamente a las cosas buenas y, al final, ya nos las valora”.

Resumen de los casos por palabras y conceptos clave

Amgen **Palabras clave:** Sector farmacéutico, conciliación, voluntariado corporativo, *best work place*, donaciones

Conceptos clave: Estrategia, gestión de recursos humanos (flexibilidad, autonomía y trabajo en equipo), voluntariado, valores corporativos, valores fundacionales, identidad, capital humano, desarrollo personal, desarrollo profesional, clima laboral, conciliación de la vida profesional y la vida personal, actitud, liderazgo.

Bambuc **Palabras clave:** Sector informático, retención de talento, donaciones, satisfacción del cliente

Conceptos clave: Microempresa, filosofía empresarial, valores organizacionales (convicción y voluntad), gestión de los recursos humanos (respeto, trato humano, desarrollo profesional, flexibilidad, calidad, innovación), donaciones solidarias, estrategia, identidad

Bidons Egara **Palabras clave:** Sector de reciclaje industrial, valores, donaciones, actuaciones para la comunidad, comunicación

Conceptos clave: Reciclaje industrial, medio ambiente, actividad empresarial medioambiental (gestión de residuos), valores corporativos familiares, valores del fundador, capital humano (seguridad y salud laboral, inserción social, inmigración), certificaciones (UNE-EN 9001:2000, UNE-EN 14001:2004, UNE-EN 13427:2004, UNE-EN 13429:2004, UNE-EN 13430:2005), promoción de la cultura y de la investigación científica

Cafès Novell **Palabras clave:** Sector del café, comercio justo, etiqueta ética, estrategia de diferenciación, certificaciones, relaciones entre la empresa y las ONG

Conceptos clave: Certificaciones y sellos: café de elaboración responsable (Utz Certified) y de comercio justo (ISO9001:2000), estrategia de innovación y calidad, apuesta estratégica de la RSE, convicción, proveedores, certificaciones, ONG/fundaciones, valores de empresa (integración de la RSE en la cadena de producción)

Fupicsa **Palabras clave:** Sector de la madera, empresa internacionalizada, sostenibilidad, certificaciones, valor, confianza

Conceptos clave: Filosofía empresarial, recursos humanos, medio ambiente, calidad y comunidad/sociedad, valores humanos y valores fundacionales, capital humano (flexibilidad, trato humano, trato personalizado, familia), certificaciones (de calidad UNE-EN ISO9001:2000, PEFC, gestión forestal sostenible)

Govaq **Palabras clave:** Sector de la consultoría, relaciones laborales, conciliación, certificaciones

Conceptos clave: Valores, políticas de recursos humanos, capital humano (flexibilidad horaria, clima laboral, conciliación de la vida profesional y la vida personal, trabajo en equipo, redes y formas de relacionarse adaptadas a los diferentes grupos), certificaciones (ISO9001:2000)

Gràfiques Varias **Palabras clave:** Sector de la impresión, certificaciones, relaciones laborales, sostenibilidad, innovación, actuaciones para la comunidad

Conceptos clave: Certificaciones de calidad y medio ambiente (ISO9002:1994, ISO14001:1996 y EMAS), reutilización y reciclaje, capital humano, entorno, clima laboral (conciliación de la vida profesional y la vida personal, formación e inserción laboral), clientes y proveedores, coaprendizaje y adaptación a las dinámicas del mercado

HPS, Home Personal Services **Palabras clave:** Sector del servicio doméstico, certificaciones, calidad, innovación, actuaciones para la comunidad

Conceptos clave: Cambio cultural, inmigración e inserción laboral, activismo y transparencia legal y fiscal, legislación sectorial, profesionalidad, protección sectorial, valores del fundador (convicción personal, valores, compromiso humano), reconocimientos, certificaciones (SA8000:2001, EFQM e ISO 9000), divulgación y difusión

KH Lloreda **Palabras clave:** Sector químico, código ético, memoria de sostenibilidad, conciliación, sistema de gestión de RSE, actuaciones para la comunidad

Conceptos clave: Sistema integrado de gestión, código ético, alianzas estratégicas, cultura empresarial, valores del fundador (convicción, convencimiento), certificaciones (ISO9002:1994, ISO9001:2000, ISO14001:1996, OHSAS18001:1999, Forética SGE-21) y etiqueta ecológica Ecolabel, conciliación de la vida profesional y la vida personal (guardería, flexibilidad horaria), comunicación externa e interna, comunidad (patrocinio y donaciones)

MAT Group **Palabras clave:** Sector de complementos de automoción, código ético, empresa internacionalizada, conciliación, cadena de suministro

Conceptos clave: Código ético, proveedores internacionales, cultura empresarial, valores y liderazgo del fundador-gerente, *partners* estratégicos, trato personal y confianza, expansión, crecimiento, equipos multiculturales, comunicación, flexibi-

lidad horaria, mejora de la imagen corporativa, colaboración solidaria, obra social en las comunidades de los proveedores, ventaja competitiva

Pildo Labs

Palabras clave: Sector aeronáutico, conciliación, relaciones laborales, donaciones

Conceptos clave: Calidad de vida de los trabajadores y ventaja competitiva, innovación, motivación, retribución flexible, horarios flexibles, orientación de resultados, conciliación de la vida profesional y la vida personal, cultura empresarial

Pinter

Palabras clave: Sector químico (pinturas), relaciones laborales, certificaciones, actuaciones para la comunidad

Conceptos clave: Capital humano, buen clima laboral, calidad, medio ambiente, certificaciones (ISO9001, ISO14001), solidaridad y vinculación con la comunidad, valores culturales, filosofía empresarial, cadena productiva, dinámicas de mercado

Productes Tarragó

Palabras clave: Sector químico (calzado), empresas internacionalizadas, actuaciones para la comunidad

Conceptos clave: Actuación para la comunidad (colaboración con asociaciones locales), contribución social, proveedores internacionales, proceso de expansión internacional, carácter familiar, certificación (ISO9001), valores humanos, calidad humana, relaciones de confianza, RSE y ventaja competitiva, RSE como diferenciación

Vacol

Palabras clave: Sector químico (pinturas), certificaciones, actuaciones para la comunidad, transparencia

Conceptos clave: Microempresa, medio ambiente, certificaciones (ISO9001, ISO14001 y EMAS), calidad y transparencia, reputación e imagen, inversión en entidades sin ánimo de lucro, formación, cultura empresarial, RSE como generadora de confianza, baja rotación de personal

Vertisub

Palabras clave: Sector de la obra civil, certificaciones, actuaciones para la comunidad, comunicación, innovación

Conceptos clave: Trabajo con indicadores de RSE, certificaciones (Forética SGE-21, ISO 9001:2000), gestión de intangibles, RSE como sinergia entre las partes, criterios éticos, valores y filosofía de los fundadores, adaptación a los cambios, innovación e investigación, trabajo femenino y seguridad en el puesto de trabajo, promoción y divulgación del conocimiento

Parte 2: Modelo de indicadores de RSE

El modelo de indicadores de RSE para pymes

A continuación, presentamos el modelo de indicadores desarrollado por el **Marco Catalán de la RSE para las Pymes**. Aunque en la introducción de este texto y, a renglón seguido, tras el mismo modelo, hay unas notas y unos comentarios que hacen referencia al proceso de su elaboración, creemos que es necesario proporcionar unos breves apuntes sobre cómo hay que leerlo y, por lo tanto, sobre cómo lo han trabajado las empresas.

El modelo consta de 39 indicadores generales divididos en tres fases. Son indicadores que, a su vez, han sido desglosados en varios subindicadores y se han ordenado según su grado de complejidad de acuerdo con las fases mencionadas. Todas las empresas estudiadas en este texto se han comprometido a explicitar su transparencia respondiendo como mínimo a los subindicadores correspondientes a la fase 1.

En el modelo que presentamos a continuación (una segunda versión respecto del documento inicial), se ha añadido una cuarta fase con los subindicadores de la Global Reporting Initiative (GRI: G3), que no se han incluido en el modelo del **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**, y hemos dejado en color azul los subindicadores que sí que hemos tomado de este modelo. De este modo, el empresario o directivo que quiera gestionar la RSE de su empresa empleando este modelo podrá adaptar fácilmente las respuestas a una memoria de sostenibilidad elaborada de acuerdo con la GRI.

Finalmente, para cualquier ampliación de la información relativa al uso de este sistema de indicadores, remitimos al lector al manual de uso del modelo y al conjunto de respuestas del mismo. Toda esta documentación está disponible en la página web del **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**.

Modelo de indicadores de la RSE en las Pymes

Ámbitos de interés de la empresa	Referencia GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4								
Trabajadores	LA12	1	Evaluación de resultados y competencias del trabajador	1A	Porcentaje de los trabajadores que reciben revisiones salariales de acuerdo con el grado de desarrollo profesional. LA12	1B	Porcentaje de desarrollo de los trabajadores de acuerdo con el logro de los objetivos planificados												
				2	Condiciones y media de tiempo de pago	2A	Condiciones y media de tiempo de pago a los proveedores	2B	Número de incidencias legales relacionadas con los proveedores en el último año										
						3	Responsabilidad sobre el producto	3A	Procedimientos introducidos en el ciclo de vida del producto/ servicio para mejorar el impacto en la salud y la seguridad de los clientes. PR1	3B	Enumeración e identificación de las incidencias derivadas del incumplimiento de las normas relacionadas con los impactos de los productos/servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida. PR2								
Clientes	PR1 PR2 PR9	3	Responsabilidad sobre el producto	3C	Estudios y trabajos de investigación técnicos realizados por la empresa sobre daños potenciales de los productos/ servicios comercializados por los consumidores/ clientes en el último año.			3D	Ante riesgos potenciales: ¿dispone la empresa de mecanismos de divulgación y de comunicación a las partes interesadas adoptando medidas preventivas y correctivas con agilidad? ¿Cuáles son estos mecanismos?	3E			Coste de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización. PR9						
				4	Absentismo laboral	4A	Número total de horas perdidas en el último año. LA7	4B	Tasa de absentismo, media de horas perdidas por trabajador. LA7	4C	Tipología o causas del absentismo. LA7	4D	Porcentaje total de horas perdidas por tipología de contratación	4E	Porcentaje total de horas perdidas por edad y sexo	4F	Tasa media de la frecuencia del absentismo (repetición)		
						5	Satisfacción del cliente	5A	¿Dispone la empresa de canales de comunicación entre el consumidor/cliente y la propia empresa? ¿De qué canales dispone? (p. ej.: servicio de atención al cliente/consumidor (SAC), encuestas de satisfacción, buzón/hojas de sugerencias, reclamaciones y quejas, web, teléfono de atención al consumidor/cliente, etc.)	5B	¿Mide la empresa el grado de satisfacción del cliente? ¿Cómo lo mide? (encuestas, estudios de satisfacción). PR5	5C	Número total de llamadas recibidas del cliente en el último año.	5D	Porcentaje de reclamaciones/quejas sobre el total de llamadas recibidas del cliente en el último año.	5E	Porcentaje de reclamaciones/quejas no atendidas sobre el total de llamadas recibidas en el último año.	5F	Tiempo medio de espera al teléfono de atención al cliente hasta el inicio de la atención (en minutos)
5I	¿Tiene la empresa un defensor del consumidor o alguna persona con una función similar?	5J	¿Promueve, entrena e incentiva la empresa a sus profesionales de atención al público para que reconozcan errores y actúen con rapidez y autonomía en la resolución de problemas? ¿Cómo?																
Accionistas Comunidad Sector público Trabajadores	EC1 EC2	6	Valor económico generado	6A	Facturación anual bruta del último ejercicio. EC1	6B	Costos de explotación del último ejercicio. EC1	6C	Beneficio neto antes de impuestos del último ejercicio.	6D	Creación de trabajo neto (entendida como el resultado de: "n" trabajadores año actual" - "n" trabajadores año anterior")	6E	Media de facturación por trabajador	6F	Pagos a gobiernos, impuestos. EC1				

Comunidad	7	Relación con la comunidad	<p>6G Donaciones y otras inversiones comunitarias. EC1</p> <p>6H Beneficios no distribuidos. EC1</p> <p>6I Pagos a proveedores de capital. EC1</p> <p>6J Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización a causa del cambio climático. EC2</p> <p>7A ¿Conoce la empresa la comunidad donde se encuentra? ¿Cómo? ¿A través de qué mecanismos? ¿Y la reconoce como parte interesada importante dentro de sus procesos decisivos? ¿Cómo la reconoce? ¿A través de qué mecanismos?</p> <p>7B Número de entidades/proyectos a los que presta su apoyo por medio de recursos económicos. Valor económico por entidad/proyecto.</p> <p>7C Número de entidades/proyectos a los que presta su apoyo a través de donaciones en especie (productos o servicios, instalaciones o material inmovilizado). Valor económico de las donaciones en especie por entidad.</p> <p>7D ¿Divulga internamente la empresa los proyectos en los que presta su apoyo? ¿Cómo lo hace?</p> <p>7E Número y nombre de proyectos sociales empresariales creados por la propia empresa</p> <p>7F ¿Utiliza la empresa los incentivos fiscales de deducción o descuento de donaciones y patrocinios?</p> <p>7G Número y porcentaje de trabajadores sobre el total de la empresa que realizan trabajos voluntarios o participan en ellos</p> <p>7H ¿Realiza la empresa campañas educativas y/o de interés público para la comunidad junto con organizaciones locales?</p> <p>7I Porcentaje de la facturación bruta destinada a acción social (sin incluir obligaciones legales, ni tributos o prestaciones vinculadas a la condición de trabajadores de la empresa)</p> <p>7J Cantidad media de horas mensuales donadas (liberadas del horario laboral) por la empresa a los empleados, para trabajo voluntario de los empleados</p> <p>7K Número y tipos de actividades comunitarias desarrolladas en la propiedad de la empresa</p>
Trabajadores	8	Perfil de la plantilla de trabajadores	<p>8A Porcentaje de cada modalidad contractual dentro de la empresa sobre el total de trabajadores. LA1</p> <p>8B Porcentaje de trabajadores a tiempo parcial sobre el total de trabajadores de la empresa.</p> <p>8C Porcentaje de contratos de menos de 6 meses de duración sobre el total de trabajadores de la empresa.</p> <p>8D Porcentaje de trabajadores externalizados (subcontratados, por ETT, por empresas de servicios integrales, etc.)</p> <p>8E Porcentaje de trabajadores por género y grupo de edad de las diferentes categorías profesionales de la plantilla. LA1 y LA13</p> <p>8F Porcentaje de trabajadores que pertenecen a grupos de exclusión (p. ej. discapacidad). LA13</p> <p>8G Porcentaje de trabajadores por localización, región o población donde viven. LA1</p> <p>8H Porcentaje de trabajadores por nivel salarial o por salario medio mensual.</p> <p>8I Perfil de la plantilla de los departamentos superiores de Gestión y Gobierno Corporativo (desglosato por género, grupo de edad, región o población donde viven). LA13</p>
Trabajadores Proveedores	9	Formación de los trabajadores	<p>9A Porcentaje de la facturación bruta que se destina al desarrollo profesional de los trabajadores y a su educación</p> <p>9B Media de horas de formación anuales por trabajador. Desglosato por género y grupo de edad de las diferentes categorías profesionales de la plantilla. LA10</p> <p>9C ¿Dispone y/o promueve la empresa de un plan de formación continuada para los trabajadores de las diferentes categorías profesionales? LA11</p> <p>9D Número y porcentaje de trabajadores sobre el total de la plantilla que participan en cursos de formación relacionados con la salud, la seguridad y la prevención de riesgos laborales en el trabajo. LA8</p> <p>9E ¿Dispone la empresa de un sistema para identificar las competencias potenciales que han de desarrollar los trabajadores? Y en caso de tenerlo, ¿lo aplica?</p> <p>9F ¿Ofrece la empresa ayudas y/o becas de estudio para cursos no relacionados con el trabajo pero con impacto positivo en la ocupabilidad de los trabajadores y como apoyo a estos en la gestión final de las carreras profesionales? LA11</p> <p>9G ¿Ha creado la empresa algún organismo con representación de los trabajadores para negociar el plan de formación de cada una de las categorías profesionales?</p> <p>9H Número y porcentaje de trabajadores, sobre el total de la plantilla, que han recibido formación en relación con procedimientos y prácticas relativas a los derechos humanos y sobre políticas importantes para el desarrollo de las operaciones de la empresa. Es necesario especificar la tipología de la formación, el número de trabajadores formados y el total de horas de formación. HR3, HR8.</p>

Ámbitos de interés de la empresa		Referencia GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4	
Clientes Comunidad Proveedores Trabajadores	HR1	10								9I		Número y porcentaje de trabajadores que participan en cursos de formación en construcción de relaciones con la comunidad o formación en voluntariado.	
	HR2	10A				¿Incluye la empresa el respeto a los derechos humanos como criterio fundamental en las decisiones de inversión y/o adquisiciones? ¿Cómo lo hace? ¿A través de qué mecanismos?				9J		Número y porcentaje de trabajadores, sobre el total de la plantilla, que han recibido formación en relación con procedimientos y prácticas sobre prevención de la corrupción y análisis del riesgo, así como sobre otros temas relacionados con la corrupción importantes para el desarrollo de las operaciones de la empresa. Es necesario especificar la tipología de la formación y el total de horas de formación. SO3	
	HR6	10B				¿Realiza la empresa esfuerzos activos para mejorar su buena conducta? ¿Dispone de códigos internos de conducta, códigos éticos y sistemas de gestión de apoyo y supervisión de la conducta ética de la empresa?						¿Realiza la empresa entrenamientos, cursos, conferencias o reuniones sobre buenas prácticas y adecuación a los derechos humanos para proveedores?	
	HR7				10C	¿Conoce y orienta la empresa sus operaciones de acuerdo con los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con las directrices para compañías multinacionales de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y/o los principios del pacto global? ¿Cuál es el grado de seguimiento por parte de la empresa?							
	HR9				10D	¿Expone públicamente la empresa sus compromisos éticos y de derechos humanos? Por medio de qué mecanismos/ canales lo hace: ¿material institucional, Internet o a través de algún otro mecanismo adecuado a sus grupos de interés?							
						10E	La empresa dispone de normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que prevengan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal.						
						10F	Porcentaje y número total de los principales distribuidores y clientes que han pasado por una observación de derechos humanos. Ejemplos que demuestren que la empresa tiene en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre los procedimientos, las inversiones o la elección de proveedores o contratistas. HR2						
						10G	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos. HR1						
						10H	Relación de las políticas y procedimientos que utiliza la empresa para valorar la actuación sobre los derechos humanos con respecto a la cadena de suministro y los contratistas, así como también de los sis temas de seguimiento y sus resultados.						
						10I	Procedimientos para las quejas y las demandas presentadas por diferentes grupos de interés (clientes, trabajadores y comunidades), relacionadas con los derechos humanos, incluyendo el artículo de no represalia.						
					10J	Porcentaje (del total de proveedores que han recibido visitas de inspección de prácticas de acuerdo con los derechos humanos).							
					10K	La empresa dispone de normas de selección y evaluación que incluyen criterios específicos de responsabi lidad social como la prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales.							
						10L	Actividades identificadas que comportan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación. HR6 (explotación infantil)						
							10M	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación. HR7 (explotación infantil)					
							10N	Número total de incidentes relacionados con violaciones de derechos de los indígenas y medidas adoptadas (ad.). HR9					

Trabajadores	EC1 EC3 EC5 LA3 LA14	11	Remuneración de los trabajadores 11A Salario mínimo de la empresa dividido entre el salario mínimo interprofesional local donde se desarrollan operaciones significativas del último año. EC5 11B ¿Cuál ha sido el último porcentaje de incremento salarial general para la empresa que se ha aplicado y cuándo? 11C ¿Cuáles son los gastos salariales en relación con la facturación de la empresa después de impuestos. EC1 11D ¿Cuáles son los beneficios sociales ofrecidos a los trabajadores con jornada completa (tiquets restaurant, transporte, beneficios médicos, ayudas a la educación de los hijos, guarderías, etc.)? Especificarlo por género y categoría profesional. LA3 11E Porcentaje de la remuneración variable sobre la masa salarial de la empresa por grupo profesional 11F ¿Realiza la empresa encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a su política de remuneración y prestaciones? 11G Promociones por categoría de trabajo y nivel salarial. Porcentaje de promociones internas e incrementos a nivel salarial. 11H Porcentaje de trabajadores que se benefician de programas de bonificación en especie 11I Porcentaje de acciones de la empresa en manos de los trabajadores 11J ¿Ofrece la empresa a los trabajadores bonus adicionales orientados por elementos de sostenibilidad social o medioambiental? 11K ¿Dispone la empresa de políticas o planes para los trabajadores que favorezcan la movilidad sostenible en los centros de trabajo? 11L ¿Dispone la empresa de sistemas de previsión social complementaria? 11M ¿Hay algún sistema de participación de los trabajadores en la estructura retributiva o en el sistema de incentivos económicos de la empresa?
Trabajadores	LA2	12	Rotación de la plantilla 12A Número total y tasa de rotación de los trabajadores desglosado por grupo de edad, género y categoría del trabajador. LA2 12B Motivos de la baja de los trabajadores 12C Para el período de un año (del último año) establecido: Número inicial de trabajadores, número total de bajas o despidos, y número final de trabajadores al final del período. 12D ¿Evalúa la empresa periódicamente la rotación de trabajadores y tiene una política para la minimización y mejora de este indicador? ¿Cuál? 12E ¿Dispone la empresa de planes sociales para gestionar la extinción de la relación laboral? ¿Qué contenido tienen (programas de orientación laboral, formación, recolocación, etc.)?
Trabajadores		13	Conciliación de la vida laboral, familiar y personal 13A ¿Dispone la empresa de programas de conciliación de la vida laboral y personal? (p. ej.: flexibilidad horaria, reducción de jornada, job sharing, telecommuting, año sabático o excedencia y año de formación, etc.). ¿Cuáles? 13B Porcentaje del total de trabajadores que participan en este tipo de programas desglosados por género, edad y categoría profesional 13C ¿Dispone la empresa de un sistema de control de las horas trabajadas y toma iniciativas para que se haga el trabajo dentro del horario establecido y legal? 13D ¿Hay algún mecanismo de participación del trabajador en el diseño de este tipo de programas de conciliación?
Trabajadores	HR4	14	Programas de igualdad de oportunidades 14A Porcentaje y número total de personas con discapacidad que trabajan en la empresa 14B ¿Dispone la empresa de políticas explícitas de no discriminación (por raza, género, edad, religión u orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, promoción, formación y despido de los trabajadores? ¿Cuál? ¿Cómo la comunica a los grupos de interés? 14C Número y tipos de incidentes de discriminación. HR4 14D ¿Dispone la empresa de políticas/programas de igualdad de oportunidades y de sistemas de revisión para asegurar el cumplimiento y el resultado de las revisiones? 14E ¿Dispone la empresa de políticas de promoción de la mujer en los diferentes grupos profesionales? Y si las tiene: ¿las aplica? 14F ¿Dispone la empresa de algún plan de acogida para los trabajadores inmigrantes de nueva contratación (Idioma, derechos laborales y sociales, etc.)? 14G ¿Dispone la empresa de un programa especial para la contratación de personas con discapacidad? 14H ¿Colabora la empresa con centros especiales de trabajo?

Ámbitos de interés de la empresa	Referencia GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4
								14I	¿Dispone la empresa de mecanismos y dispositivos para identificar conductas discriminatorias dentro de la plantilla de trabajadores?		
								14J	¿Fomenta y dispone la empresa de mecanismos seguros y de no represalia para que los trabajadores comuniquen los incidentes?		
Medio ambiente		15	Condiciones ambientales en el lugar de trabajo								
Trabajadores			15A Nivel de la calidad del aire de la empresa con relación a los niveles estándar								
			15B Nivel de ruido de la empresa con relación a los niveles estándar recomendados								
			15C Nivel de temperatura de la empresa con relación a los niveles estándar recomendados								
Medio ambiente	EN3	16	Consumos de energía y agua								
	EN4		16A Consumo total de energía en el último ejercicio (kWh). EN3								
	EN5		16B Porcentaje del consumo total de energía cubierto por fuentes renovables								
	EN7		16C Consumo total de agua en el último ejercicio. (m3) EN8								
	EN8		16D ¿Dispone la empresa de sistemas para supervisar y controlar con objetivos específicos el aumento de la eficiencia energética?								
	EN9		16E ¿Desarrolla la empresa periódicamente campañas internas de reducción del consumo de energía?								
			16F Ahorro total de energía gracias a la conservación y a las mejoras de eficiencia. EN5								
			16G ¿Desarrolla la empresa periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua?								
			16H Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias. EN4								
			16I Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones conseguidas con las citadas iniciativas (ad). EN7								
			16J Fuentes de agua que se han visto afectadas negativamente por la captación de agua.								
Clientes		17	Retención y fidelización del cliente					17A	Conoce la empresa: ¿porcentaje de retención, porcentaje de nuevos clientes, cuota de mercado y fidelidad a la marca?		
Clientes	EN27	18	Reclamación de productos								
Trabajadores		19	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales								
			19A ¿Cuáles son los métodos de registro y notificación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que utiliza la empresa con relación al Repertorio de recomendaciones y prácticas de la OIT sobre el registro y la notificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y víctimas mortales?								
			19B Porcentaje y número de trabajadores sobre el total de la plantilla expuestos a condiciones de trabajo con riesgo								
			19C Número total de accidentes de trabajo de la empresa y tipología a la que pertenecen cada uno de ellos								
Medio ambiente	EN22	20	Residuos producidos								
	EN24		20A Cantidad total de residuos por tipos, destino y método de tratamiento (en peso y volumen). EN22								
			20B ¿Cuál es la ratio de la empresa en: "[cantidad de residuos generada]/[consumos de materia prima]"								
			20C ¿Dispone la empresa de sistemas para supervisar y controlar con objetivos específicos la reducción de la generación de residuos sólidos?								
			20D Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente. EN24								
Medio ambiente		21	Verificación ambiental externa independiente								
			21A ¿Dispone la empresa de algún sistema de gestión ambiental (ISO 14001 o EMAS)? ¿De cuál o cuáles?								
			21B ¿Se somete la empresa a verificaciones externas independientes respecto de su comportamiento ambiental? ¿Con qué periodicidad?								
			21C ¿Disponen de una etiqueta ecológica los productos o servicios que la empresa utiliza? ¿De cuál o cuáles?								
Clientes	PR8	22	Privacidad del cliente								
			22A ¿Dispone la empresa de una política formal de protección a la privacidad y/o de un sistema de gestión de las informaciones privadas del cliente / consumidor o usuario?								

					¿Tiene la empresa una política que le permita al consumidor, cliente o usuario la inclusión, alteración y exclusión de sus datos del banco de información de la empresa?	22C	Porcentaje de los datos de clientes cubiertos por procedimientos de protección de datos.	22D	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de los clientes. PR8
Cientes	23				¿Ha realizado la empresa en los 2 últimos alguna comunicación que haya sido objeto de reclamación por parte de clientes, usuarios, proveedores o competidores? ¿Cuál o cuáles?	23A			
Competidores	PR3				¿Dispone la empresa de procedimientos y programas de cumplimiento con las leyes, estándares y códigos voluntarios relacionados con las comunicaciones de marketing (incluida la publicidad, la promoción y los patrocinios)? PR6	23B			
Proveedores	PR4 PR6 PR7				Enumeración e identificación de ejemplos en que no se hayan cumplido las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluida la publicidad, la promoción y los patrocinios. PR7	23C			
						23D	Tipos de información sobre los productos y los servicios requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios vinculados a estos requerimientos informativos. PR3		
						23E	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos de acuerdo con el resultado de los tipos de incidentes citados (ad). PR4		
Trabajadores	24				Representación sindical o colectiva	24A	Porcentaje de trabajadores de la empresa que están afiliados a algún sindicato, que están representados por sindicatos independientes o que están cubiertos por convenios colectivos. LA4		
	LA4 LA5 LA9 HR5					24B	Número y porcentaje de conflictos laborales que se han resuelto dentro de la propia empresa (negociación empresa-representantes sindicales)		
						24C	Número y porcentaje de conflictos laborales que se han resuelto por vía extrajudicial (Tribunal Laboral de Catalunya o mediación administrativa)		
						24D	Número y porcentaje de conflictos laborales que se han resuelto por la vía judicial		
						24E	¿Pone la empresa a disposición de sus empleados informaciones básicas sobre derechos y deberes de la categoría como el pacto salarial, contribuciones sindicales, etc.?		
						24F	¿Da la empresa informaciones que afectan a los trabajadores en un tiempo hábil para que los sindicatos y los trabajadores se posicionen? ¿Cuál es, en días, este período mínimo de preaviso? LA5		
						24G	Número de temas de seguridad y salud cubiertos con acuerdos formales con sindicatos. LA9		
						24H	Número y tipos de incidentes de violación de la libertad de asociación y negociación colectiva		
						24I	¿Se reúne periódicamente el comité de dirección con los sindicatos o los colectivos para escuchar sugerencias y negociar reivindicaciones? ¿Cada cuánto?		
						24J	Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda correr riesgos importantes, y medidas adoptadas como apoyo a estos derechos. HR5		
Trabajadores	25				Representación formal de los trabajadores	25A	¿Dispone la empresa de programas para estimular y reconocer las sugerencias de los trabajadores para la mejora de los procesos internos, específicamente en lo referente a la organización del trabajo?		
						25B	¿Dispone la empresa de políticas y mecanismos formales para escuchar, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los trabajadores con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?		
						25C	¿Prevé y promueve la empresa la participación de representantes de los trabajadores en comités de gestión o en las decisiones estratégicas? ¿Proporciona la empresa la formación necesaria para que puedan entenderlo, analizarlo y participar en la formulación de estos procesos?		
						25D	Disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluido el gobierno corporativo.		
Medio ambiente	26				Reciclaje	26A	Materiales utilizados por peso o volumen. EN1		
									EN2

Ámbitos de interés de la empresa	Referencia GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4	
	EN10			26B 26C		26B 26C	Porcentaje de los materiales utilizados que son reciclados (en peso o volumen). EN2 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada (en m3) (ad). EN10	26C				¿Dispone la empresa de sistemas para supervisar y controlar con objetivos específicos el aumento de la eficiencia energética? ¿De cuáles? Porcentaje de la facturación bruta destinada a programas de incentiviación al reciclaje o adecuación para el reciclaje
Proveedores	EC6	27	Buenas prácticas con proveedores locales	27A		27A	Porcentaje de gastos con proveedores locales sobre el total de gastos de la empresa. EC6	27B				¿Desarrolla la empresa periódicamente campañas internas de educación para el reciclaje de materiales? ¿Desarrolla la empresa periódicamente campañas internas de educación para un consumo responsable?
Trabajadores	LA6	28	Política de salud y seguridad en el trabajo			28A 28B		28A 28B				¿Dispone la empresa de un plan para la prevención de riesgos psicosociales? Número y tipos de incumplimientos legales sobre la salud y la seguridad
Accionistas Proveedores Clientes		29	Selección, evaluación y asociación con proveedores			29A 29B 29C 29D 29E		29A 29B 29C 29D 29E				Porcentaje del negocio (nivel de volumen de facturación) relacionado con actividades o realizado con socios de comercio justo. ¿Verifica la empresa la adecuación de la actuación de los proveedores a sus valores y principios? ¿Por medio de qué mecanismos lo hace? ¿Conoce la empresa en profundidad el origen de las materias primas y los productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias? ¿Y tiene la garantía que en el citado origen se respetan los derechos humanos? ¿Y el medio ambiente? ¿Dispone la empresa de políticas de compra que privilegien a los proveedores con certificación ambiental (p. ej.: SAS8000, ISO 14001) y/o que dispongan de productos ecoetiquetados o de comercio justo (etiqueta ecológica de la Unión Europea, distintivo de garantía de calidad ambiental, FLO, etc.)? ¿Ofrece la empresa a los proveedores formación, cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de RSE?
Clientes		30	Impacto por marketing social			30A 30B 30C		30A 30B 30C				Porcentaje de ventas del total de la empresa (en volumen / valor) que provienen de productos / servicios de marketing social. Enumeración de los impactos sociales positivos y negativos de los productos o servicios que comercializa la empresa ¿Realiza la empresa estudios para identificar, previamente a la comercialización de sus productos o servicios, los posibles impactos sociales? ¿Cuáles ha realizado?
Clientes Medio ambiente	EN6 EN26 EN28 EN29 EN30	31	Sistema de gestión medioambiental			31A 31B 31C 31D		31A 31B 31C 31D				¿Dispone la empresa de iniciativas para gestionar y minimizar los impactos medioambientales que generan sus productos y servicios? ¿Cuál es el alcance de la reducción de este impacto? EN26 ¿Cuál es el grado de integración de los impactos medioambientales en las decisiones directivas / de gestión diarias? ¿Dispone la empresa de programas de gestión de residuos con la participación del cliente para la recolección de materiales tóxicos o reciclaje postconsumo? ¿Pone la empresa a disposición de sus consumidores y clientes informaciones detalladas sobre daños ambientales resultantes del uso y del destino final de sus productos? ¿Les facilita su reciclaje?

						<p>31E Inversión total y porcentaje de la facturación bruta destinada a programas y proyectos de protección y mejora ambiental (por tipos). EN30</p> <p>31F Cantidad y tipología de incidentes, multas o sanciones en materia medioambiental. EN28</p> <p>31G ¿Dispone la empresa de mecanismos de medida del impacto medioambiental sobre la cadena de suministros?</p> <p>31H Impactos ambientales significativos del transporte utilizado con finalidades logísticas. EN29</p> <p>31I ¿Dispone la empresa de una política y sistema de supervisión con el objetivo de aumentar la calidad ambiental de la logística y la gestión de la flota (tanto para vehículos de la compañía como para los de sus colaboradores contratados)?</p> <p>31J Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de estas iniciativas (ad). EN6</p>
Comunidad	SO1	32	Gestión de impactos en la Comunidad			<p>32A ¿Dispone la empresa de programas, prácticas e indicadores para evaluar y gestionar los impactos de sus operaciones en las comunidades donde desarrolla su actividad (incluyendo la entrada, la operación y la salida de la empresa)? ¿Cuál es su alcance y efectividad? SO1</p> <p>32B ¿Participa activamente la empresa en la discusión de problemas comunitarios que genera su actividad?</p> <p>32C ¿Realiza la empresa un estudio de las necesidades locales antes de diseñar los proyectos a la comunidad?</p>
Comunidad		33	Premios y distinciones por actuación responsable			<p>33A Número, nombre y año de las distinciones recibidas en relación con la actuación social, ambiental y ética</p> <p>33B Reconocimientos recibidos de la comunidad en relación con las contribuciones a organizaciones locales y benéficas</p>
Comunidad Sector público	EC8 EC9	34	Inversiones y servicios que proporcionan un beneficio público			<p>34A Descripción, desarrollo e impacto de las inversiones con infraestructura y servicios apoyados por la empresa que proporcionen un beneficio público. EC8</p> <p>34B Importe de la inversión o inversiones con infraestructura y servicios con beneficio público y porcentaje que representa sobre el total de la facturación de la empresa</p> <p>34C ¿Dispone la empresa de prácticas de compra y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que se encuentra? Si las tiene: ¿las aplica?</p> <p>34D En el caso de que la empresa disponga de un plan de pensiones para sus trabajadores: ¿cuáles son los criterios de inversión sostenibles dentro del mandato de gestión?</p> <p>34E Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos (ad). EC9</p>
Trabajadores		35	Acoso y abuso			<p>35A ¿Dispone la empresa de normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual o moral que sean divulgadas y debidamente amparadas por la estructura formal y neutral de denunciar y averiguar los hechos?</p>
Medio ambiente	EN16 EN17 EN18 EN19 EN20	36	Emisiones de gases			<p>36A Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero (en volumen / peso). EN16</p> <p>36B Emisiones de sustancias que agotan/destruyen la capa de ozono (en peso / volumen) EN19</p> <p>36C ¿Dispone la empresa de iniciativas de supervisión con objetivos específicos para la reducción de las emisiones de CO2 y otros gases de efecto invernadero? EN.18</p> <p>36D Nivel de inversión destinada a la prevención de la contaminación o a alcanzar el nivel 0 de emisión de gases.</p> <p>36E Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso. EN17</p> <p>36F NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso. EN20</p>
Medio ambiente	EN21 EN23 EN25	37	Emisiones de efluentes			<p>37A Vertidos totales (m3) de aguas residuales, según la naturaleza y el destino. EN21</p> <p>37B Número total y volumen de los vertidos accidentales más significativos. EN23</p> <p>37C Identificación, medida, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y de aguas de escorrentía de la organización informante. EN25</p>

Ámbitos de interés de la empresa		Referencia GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4
Sector público	SO2	38	Relaciones con los poderes políticos y de lobby		38A		38C	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países. SO6	38D	Posición en las políticas públicas y vías de participación en su desarrollo y actividades de lobbying realizadas por la empresa. SO5	38E	Fase 4
	SO5											
	SO4											
	SO6											
	SO7											
SO8	¿Ha sido citada la empresa en los últimos 5 años negativamente por la prensa por contribuir a la financiación de una campaña política?											
Sector público	EC4	39	Ayudas del gobierno		39A					¿Recibe la empresa ayudas financieras por parte de organismos públicos? Importe o valor de la ayuda. EC4		
	EN11	40	Biodiversidad									
Medio ambiente	EN12	40	Biodiversidad				40A	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de elevada biodiversidad no protegida. Indique la localización y la superficie de los terrenos en propiedad, arrendados o que son gestionados y que tengan alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas. EN11	40B	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de elevada biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de elevado valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas. EN12	40C	Fase 4
	EN13											
	EN14											
	EN15											

La medición de la RSE en las pymes desde el impulso público-privado. Estudio de caso

David Murillo, Marta Dinarès, Josep M. Lozano

Autores

David Murillo es investigador del Instituto de Innovación Social de ESADE - Universitat Ramon Llull, colaborador académico del Departamento de Ciencias Sociales en la misma institución y consultor de Historia del Pensamiento Económico en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Actualmente es el coordinador de la línea de investigación en RSE y pymes en ESADE y de la red **Marc Català de la RSE a les Pimes**. Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas, licenciado en Humanidades y DEA en Sociología.

Marta Dinarès es consultora independiente y colabora con el Instituto de Innovación Social de ESADE - Universitat Ramon Llull en investigaciones relacionadas con la RSE. Anteriormente trabajó para diversas ONG, consultoras y empresas de gran consumo. Es licenciada en Administración de Empresas.

Josep M. Lozano es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE, Universidad Ramon Llull, e investigador sénior en RSE del Instituto de Innovación Social de ESADE. Es cofundador de Ética, Economía y Dirección (rama española de la European Business Ethics Network), miembro del consejo editorial internacional de *Ethical Perspectives* y del grupo interdisciplinario de ética empresarial (Business Ethics Inter-faculty Group) de la CEMS (Community of European Management Schools). Ha sido un destacado finalista de la división europea del *Faculty Pioneer Award* que otorga Beyond Grey Pinstripes. Es autor de *Ethics and Organizations. Understanding Business Ethics as a Learning Process* (Dordrecht: Kluwer, 2000).

Resumen

El propósito de este texto es presentar el estudio de caso de un proceso de generación de indicadores de RSE para pymes en un marco *multistakeholder* y los primeros resultados de su aplicación específica en quince empresas. La aproximación que se desarrolla parte del

análisis descriptivo del proceso de gestación y sigue con una aportación teórica doble: *a)* sobre el diseño y la metodología del trabajo en red; y *b)* sobre los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en la aplicación de un modelo de indicadores sobre pymes.

Entre los resultados más relevantes destacan los relativos a los elementos de éxito o fracaso del impulso en red de mecanismos de medición de la RSE en las pymes. Asimismo, son importantes los que apuntan a los elementos endógenos y exógenos que, a partir de nuestra experiencia, condicionan la aproximación a la RSE que desarrollan las pymes y, por último, las dificultades y los progresos que cabe esperar de la aplicación de un modelo de medición de la RSE en las pymes del territorio.

El presente documento tiene las limitaciones propias de un estudio de caso basado en la aplicación de un modelo de indicadores elaborado de manera plural y participativa. Dado que existen pocas experiencias equivalentes en Europa, se erige en una iniciativa relativamente única. Por este motivo, cabe considerarlo como un estudio de interés para la implementación de posteriores programas que pretendan impulsar la medición de la RSE en el colectivo de empresas pequeñas y medianas. En este sentido, entendemos que se trata de un texto que es de utilidad práctica, sobre todo, para administraciones públicas, organizaciones académicas y promotores de proyectos de RSE que impliquen un trabajo en red.

Palabras clave

Redes, partenariados, pymes, medición de la RSE, estudio de caso

Introducción: la RSE y la red de apoyo a las pymes

El contexto

En los últimos años, los esfuerzos por hacer tangible la RSE de las organizaciones han llegado también a las pymes. Tras una primera etapa en la que las grandes corporaciones y las empresas multinacionales han sido el centro de la atención pública, se puede hablar de un giro hacia el análisis de la actuación de las pymes en materia social y medioambiental. Como en el caso de las grandes empresas,

hay dos tipos de elementos que llevan a las pymes a incorporar la RSE y, posteriormente, a medirla.

Por una parte, hay que aludir a diversos factores externos. A este respecto, cabría considerar la influencia de los siguientes elementos: 1) las grandes corporaciones, que promueven la necesidad de un mínimo *reporting* en materia de RSE entre sus proveedores, básicamente pymes; 2) los consumidores, que cada vez más esperan unos estándares mínimos de calidad, también ética, en la gestión y producción de bienes y servicios; 3) el creciente papel impulsor de la RSE de las administraciones públicas y, finalmente, 4) el interés público y mediático por promover y dar notoriedad a empresas de dimensión reducida que puedan servir de ejemplo de buenas prácticas de RSE para el resto del tejido económico.

En este sentido, son múltiples las iniciativas, comunicaciones y esfuerzos que se están llevando a cabo desde diferentes ámbitos de lo público para promover la RSE entre las pymes. Así, en el marco de la Comisión Europea, desde el Consejo Europeo de Lisboa del año 2000, han aparecido diversos textos de referencia que instan a los estados miembros a avanzar por ese camino; el último de ellos data de mayo de 2007.³ En el contexto del Estado español, mientras tanto, cabe destacar el informe de la Subcomisión sobre la RSE del Congreso de los Diputados, la constitución de la Comisión de Expertos en RSE o la puesta en marcha de la mesa de diálogo de RSE en el marco de los procesos de diálogo social auspiciados por el Ministerio de Trabajo. Por último, en Cataluña encontramos dos documentos de referencia muy recientes: el nuevo Estatuto catalán, aprobado en 2006, que insta a las administraciones a promover la RSE en el tejido empresarial (artículo 45)⁴ y el Acuerdo estratégico para la competitividad de la empresa catalana,⁵ firmado por la Administración y el conjunto de agentes sociales, que, en su medida 75, insta a las partes a promover un modelo de competitividad responsable y sostenible.

En cuanto a los elementos intrínsecos de la empresa que contribuyen al impulso de la RSE, tal y como pone de manifiesto la abundante literatura existente, cabe aludir a aspectos como la mejora del clima laboral, las oportunidades de mejora productiva, la retención y motivación de los empleados y la innovación o diferenciación frente a la competencia. Estos factores, junto con los valores éticos del nivel gerencial, se configuran como elementos centrales para

3 <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//EN&language=EN>>.

4 <http://www.parlamentcat.net/porteso/estatut/eac_ca_2006116.pdf>.

5 <<http://www.gencat.net/economia/acord/docs/AcordEstrategicAN.pdf>>

poder hablar de la existencia de un *business case* de la RSE para las empresas en general (Forética, 2006: 16) y también para las pymes (Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006a, 2006b). Todos estos elementos, en fin, vendrían a formar una suerte de “lluvia fina” de sensibilización e impacto que nos permite hablar de un giro de la RSE hacia las empresas de dimensión más reducida.

Con todo, también se hace cada vez más evidente que las pymes, por sí solas, difícilmente pueden salvar la dificultad de acceso a la información y la falta de tiempo que conlleva su orientación a la gestión del día a día (Spence, 1999). En este sentido, como ponen de relieve diversos estudios, se hace necesaria la colaboración de instituciones, organismos y administraciones públicas y privadas para facilitar herramientas, procesos y modelos de gestión a las empresas interesadas en explorar las potencialidades de la RSE (puede verse un resumen en CE, 2007b). El presente estudio de caso permite conocer: *a)* los elementos clave de un proceso de trabajo *multistakeholder* orientado a la medición del impacto social y medioambiental de la empresa y *b)* los resultados esperables de su aplicación en el tejido empresarial.

El Marco Catalán de la RSE en las Pymes

El presente artículo, centrado —según lo expuesto hasta aquí— en la exposición de los progresos realizados en la medición de la RSE en las pymes, aborda solo un apartado muy específico de la actuación desarrollada hasta el momento por el **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**, una iniciativa que agrupa un conjunto de entidades académicas, empresariales, sindicales y de la administración pública y cuyo propósito es promover la RSE en las pymes catalanas.⁶ En concreto, en las siguientes líneas se presenta un primer análisis del proceso de gestación y aplicación de un modelo de indicadores de RSE para las pymes.

A modo de sumario, en la figura 1 se ofrecen el marco completo de generación de herramientas de RSE para las pymes desarrollado desde el momento de la constitución de la red y los documentos previos sobre los que se sustenta este artículo (Murillo y Lozano, 2006a, 2006b), una línea de trabajo iniciada a finales del 2005 y que, en el momento actual, se centra en la elaboración y validación de un modelo de indicadores de RSE para las pymes del territorio.

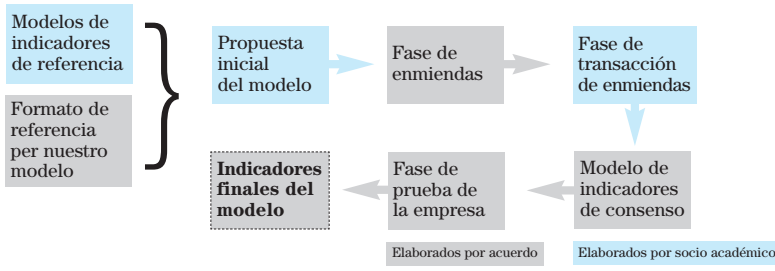
6 Para un resumen del proceso de trabajo de la red, véase la presentación del proyecto realizada en la Conferencia “SMEs and CSR” (Copenhague, 2006) <<http://uk.cbs.dk/content/download/51945/737246/file/Workshop%204%20Murillo%20%20Promoting%20CSR%20in%20Europe.pdf>>. Para una lectura de los materiales generados hasta el momento: <http://www.esade.edu/research/socialinnovation/investigacion/proyectos/marc_catala>.

Figura 1. Plan de trabajo de la red. Hitos y objetivos

2005	2006	2007
Estudio de caso de 4 primeras empresas  Resultados iniciales: - Hipótesis previas - Constitución de la red	Informe de percepciones de RSE Guías para la promoción pública Estado actual de los recursos para la Indicadores de RSE	Análisis de 15 pymes activas Guía de autoevaluación de la RSE en las pymes  Resultados finales: Herramientas para aplicar y promover la RSE

En los apartados siguientes se desarrolla, en primer lugar, la metodología seguida para la obtención del modelo de indicadores, resultado de un proceso de deliberación con los distintos miembros del grupo de trabajo (ver figura 2). Seguidamente se explicitan los elementos más destacados de su aplicación y se concluye con un análisis del proceso seguido hasta este punto. El propósito de este análisis es que pueda servir a instituciones u organismos que pretendan replicar o aprovechar el conocimiento generado con la experiencia del **Marco Catalán de la RSE en las Pymes**. En concreto, nos interesará hacer referencia a: 1) qué tipo de informes (cualitativos o cuantitativos) llevan a cabo, y 2) hasta dónde es esperable que las pymes informen sobre esta materia desde la voluntariedad y al margen de la presión que pueda ejercer el mercado en este sentido.

Figura 2. Proceso para la obtención en red de un modelo de indicadores



Fuente: Murillo y Lozano (2007) "Pushing forward SME's CSR through a network: An account from the Catalan model", texto pendiente de publicación.

Marco teórico

Como diversos autores han señalado, la RSE en las empresas, y particularmente en las pymes (Spence et al. 2003; Fuller y Tian, 2006), puede entenderse como la actuación de las organizaciones encaminada a la generación de mayor capital social (Granovetter, 1985, 2000; Putnam, 2000; Pollit, 2002). El capital social, a su vez, se ha definido (Smelser y Richard, 1996; Steiner, 1999) como el conjunto de normas, relaciones de confianza y redes interpersonales que es fuente de cohesión social, pero también elemento fundamental para el comercio de las empresas en nuestras sociedades capitalistas (Biggart y Beamish, 2003). El Parlamento Europeo (CE, 2007a) participa asimismo de la visión del capital social como herramienta de progreso de la empresa en su actividad. Todos estos textos, en última instancia, utilizan el concepto de capital social para destacar el interés de las pymes por mejorar sus relaciones con el entorno en el que desarrollan la mayor parte de sus transacciones comerciales, o por mejorar la gestión de sus intangibles (reputación, fondo de comercio o capital humano, entre otros), que tienen una presencia cada vez mayor en el activo contable de las empresas de cualquier dimensión (en el contexto de la generación de indicadores, véase Sarabia *et al.*, 2006). Igualmente concluyente es el estudio de Porter y Kramer (2006), que analiza los vínculos entre la RSE y la creación de ventajas competitivas para la empresa.

Con todo, como pone de relieve la Comisión Europea en su informe *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do* (CE, 2007b), el avance de las empresas hacia la RSE debe partir de la implicación y la participación activa de organizaciones locales, administración y representantes de los diferentes *stakeholders* locales. En efecto, para que la RSE fructifique en las pymes, hay que trabajar con organizaciones que sean de confianza para las empresas del territorio; es imprescindible crear un marco de confianza a partir del cual avanzar en la creación de capital social para el tejido empresarial (CE, 2007a). En su punto 14, el citado informe habla de la necesidad de “generar confianza en las partes interesadas” y afirma que “se necesitan mejoras en relación con el logro de un consenso”, pues la labor desarrollada por esas organizaciones intermedias viene a suplir la imposibilidad de una parte considerable de las

pymes de destinar recursos y esfuerzos a cuestiones que van más allá de la gestión cotidiana de su negocio (Spence, 1999).

En ese último informe publicado por la Comisión Europea (CE, 2007b) se adelantan contenidos, en forma de recomendaciones, que van en la línea desarrollada por la red Marco Catalán de la RSE en las Pymes. En este texto, en concreto, *a)* se defiende que el marco local y regional es el más adecuado para trabajar la RSE en las pymes, por su proximidad al territorio y a las particularidades del tejido productivo (punto 5); *b)* se considera crucial el establecimiento de partenariados con representantes de los *stakeholders*, por su capacidad para incorporar las diferentes sensibilidades y visiones de la RSE; y *c)* se insta a garantizar la participación activa de las organizaciones patronales, como vehículos facilitadores de la transmisión de estas herramientas hacia las pymes (puntos 7 y 8).

En definitiva, para que el capital social —entendido como el progreso conjunto de entidades diversas mediante la acción coordinada— tenga éxito debe contar con el compromiso de los niveles directivos de las organizaciones intermedias, la existencia de una cooperación y comunicación real entre las organizaciones, y el apoyo y la colaboración de las organizaciones públicas (en el marco de Global Compact, véase Ruggie, 2001).

Proceso de elaboración y metodología

Si bien a principios del año 2006 eran todavía pocas las herramientas pensadas para que las pymes se introdujeran en la gestión de su RSE, en poco tiempo, y también en el Estado español, han proliferado guías o sistemas de medición dirigidos a este segmento empresarial. Se trata de herramientas elaboradas bajo el impulso de cajas de ahorros, organizaciones internacionales o no gubernamentales, departamentos de la administración pública local, o proyectos transnacionales dotados de financiación europea.

En cualquier caso, como han señalado diferentes estudios, cada territorio debe ocuparse de elaborar un modelo de indicadores de RSE que permita dotar de significado un concepto todavía difuso y, lo que es más importante, dar legitimidad al esfuerzo realizado por las empresas para ser transparentes en relación con sus impactos sociales y medioambientales (Carroll, 2000).

Como se muestra en la figura 2, el trabajo de la red centró sus esfuerzos en avanzar hacia la creación de un modelo de indicadores que tuviese como principios: *a)* la gradación de los indicadores; *b)* la equivalencia con respecto a los modelos o estándares internacionales; *c)* el consenso de los miembros de la red; *d)* su posible utilización para la gestión y la comunicación de la RSE. Algunos de estos presupuestos son el resultado de un informe previo elaborado en la primera fase de trabajo de la red, para la que se contó con la colaboración de empresarios y trabajadores de pymes (ver nota al pie 4 y la figura 1) que solicitaron una herramienta con las características explicitadas más arriba.

Se escogieron como modelos de referencia el Global Reporting Initiative G2 y su guía para pymes *High 5!*, el modelo de medición del Social Venture Network (SVN), el *Responsible Entrepreneurs Achievement Programme* (REAP) de Naciones Unidas, *SMEKey* de CSR Europe, el modelo *IBASE* de Ethos-Brasil y los indicadores elaborados por Business in the Community (BITC). La elección de estos modelos se basó, fundamentalmente, en dos criterios complementarios: por un lado, tratamos de escoger modelos internacionalmente consolidados (Zwetsloot, 2003) y que nos pudieran servir para aplicar los principios expuestos anteriormente; por otro lado, debían ser modelos que se pudieran utilizar posteriormente como herramientas externas de comunicación de la RSE. En este sentido, los indicadores de Global Reporting Initiative fueron fundamentales para llevar a cabo el propósito planteado.

La propuesta final, un modelo de 39 indicadores genéricos,⁷ clasificados por área de actuación y *stakeholder* y presentados de manera progresiva en tres fases que reproducían *a priori* su nivel de complejidad, fue elaborada por el socio académico de la red para su posterior discusión en grupo. En esta nueva fase del proceso de elaboración se recogieron más de cincuenta enmiendas de todas las entidades participantes que hacían referencia a la modificación, supresión o incorporación de indicadores y subindicadores y que fueron ordenadas y discutidas antes de la confección de la versión final del modelo.⁸

A este respecto, cabe mencionar que el grueso de las enmiendas presentadas fue incorporado o debidamente traducido a otras propuestas similares. La discusión sobre la idoneidad de situar un indicador en una u otra fase se dejó para una fase posterior a su puesta

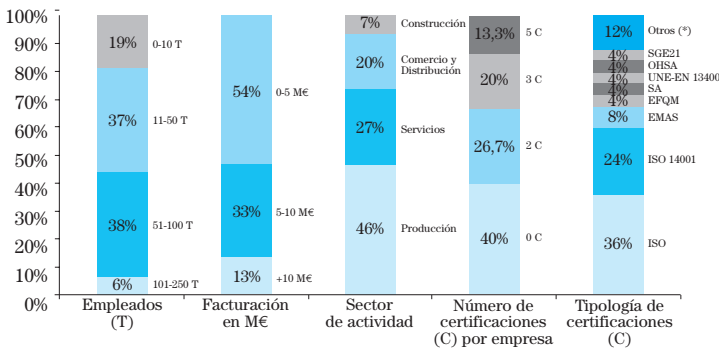
7 Véase figura 3 y la relación de indicadores ofrecida en este texto.

8 Nótese que el modelo de indicadores presentado en este libro incorpora una cuarta fase de correspondencia del modelo con el de RSE de Global Reporting Initiative. Para mayor detalle sobre el modelo, véase en el texto el apartado relativo al modelo de indicadores.

en marcha en un grupo pequeño de empresas. En la actualidad, esta reclasificación de indicadores y subindicadores, previa a la elaboración de una segunda generación del modelo, es todavía una tarea pendiente.

Para desarrollar la prueba piloto sobre el uso, el alcance y la validez del modelo generado tras la primera fase de discusión se escogieron, a propuesta de los integrantes de la red, quince empresas que llevarían a cabo un primer test de los indicadores, junto con un estudio descriptivo de su RSE. Cada entidad de la red, de acuerdo con su visión y experiencia en materia de RSE, propuso dos o tres empresas de interés para su posterior análisis. De la relación de empresas obtenida, una vez más de manera anónima, se eliminaron o “vetaron” aquellas empresas que alguna de las entidades consideraba de menor o insuficiente interés para el propósito establecido.

Figura 3. Perfil de las empresas seleccionadas



(*) Tipología de certificación “Otras” contiene: 1) certificado PEFC de comportamiento responsable, 2) sello Extern Utz Certified de café responsable y 3) Ecolabel.

Finalmente, pues, se obtuvo una relación de quince empresas (un número menor de empresas quedaron en reserva), a las que aplicaríamos el modelo de medición de RSE y sobre las que realizaríamos un estudio de caso. De las quince empresas seleccionadas catorce aceptaron recibir un ayudante de investigación e iniciar el proceso de estudio de su RSE, que implicaba responder a un número mínimo de indicadores y autorizar su libre publicación. La empresa que

no aceptó estas condiciones fue sustituida por una de las empresas de la lista de reserva.

Los estudios de caso de las quince empresas se llevaron a cabo entre enero y marzo de 2007. En primer lugar, a partir de un breve cuestionario, se obtuvo información genérica sobre la empresa (facturación, sector, número de trabajadores y equipo directivo). A continuación se entrevistó a diferentes miembros del personal de la empresa, generalmente el director general, el responsable del área donde se realiza el mayor esfuerzo en materia de RSE y, en la práctica totalidad de los casos, algún trabajador que no pertenecía al equipo directivo. Las entrevistas se desarrollaron a partir de un cuestionario abierto en el que se les preguntaba sobre su experiencia en materia de RSE: qué hacían, cómo lo hacían, qué motivos subyacían tras esa actuación y, finalmente, cómo evaluaban tales prácticas desde el punto de vista empresarial.

Paralelamente, un responsable de la empresa, en cooperación con el investigador ayudante, llevó a cabo un proceso de acompañamiento para la cumplimentación del modelo de indicadores elaborado por la red. Se podía responder a los indicadores mediante una respuesta cualitativa, una respuesta cuantitativa o un “No aplica” o “Se desconoce”. Siempre que fue posible, se intentó que las empresas se decantasen por una respuesta de tipo cuantitativo, algo que no siempre se consiguió. En cualquier caso, todas las empresas se comprometieron a dar respuesta a un mínimo de indicadores: los de la primera fase (*a priori* los de menor complejidad)⁹ y los medioambientales de la segunda fase. El objetivo de esta etapa del proceso de elaboración del modelo fue comprobar el nivel de transparencia esperable por parte de las empresas de la muestra y, solo secundariamente, analizar la cantidad y la calidad de las respuestas al modelo de indicadores.

Aproximadamente un mes después de la finalización del proceso de acompañamiento a las empresas, desde la coordinación del proyecto se realizó una encuesta telefónica en la que se pidió a las empresas que evaluaran el modelo y su posible implementación. Parte de los resultados obtenidos en esta fase final se han incorporado en el apartado siguiente.

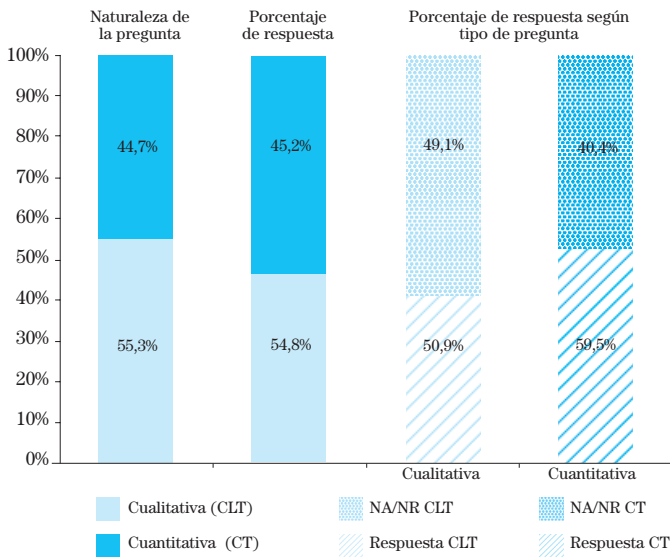
⁹ Véase el modelo de indicadores ofrecido en el documento.

Resultados

Los resultados del proceso de elaboración del modelo de indicadores son dos tipos. Un primer tipo hace referencia a los resultados del modelo en sí, a su aplicación y uso; el segundo, en cambio, nos lleva a reflexionar sobre sus posibilidades de éxito, de utilización futura en el territorio, un éxito que dependerá, en nuestra opinión, del compromiso que asuman el conjunto de entidades que están detrás de este modelo.

Resultados del modelo:

Figura 4. Naturaleza de las preguntas y porcentaje de respuestas obtenidas por tipo



Cuantitativos: qué y cómo responden

- *Relación entre dimensión y nivel de transparencia esperable.*

No se puede señalar una correlación entre la dimensión de la

empresa y el número de indicadores analizados (con alguna excepción, como es el caso del indicador de absentismo laboral).

Entre las posibles causas figuran las siguientes:

- Algunas empresas respondieron solo el mínimo exigido (primera fase y parte medioambiental de la segunda fase).
- Gran parte de las empresas más pequeñas respondieron a la mayoría de los indicadores con un “No aplica”, de manera que, aunque dieron respuesta a un mayor número de indicadores, sin embargo, no aportaron necesariamente más información.

- *Relación entre sector y nivel de transparencia esperable.* La actividad que desarrollan las empresas influye en mayor medida en la cantidad de indicadores respondidos. Así, como parece lógico, las empresas de servicios tienden a responder menos preguntas que las que tienen un mayor impacto potencial en el medio ambiente.

- *Dedicación a la cumplimentación del modelo.* Las empresas afirman haber dedicado entre dos y doce horas de trabajo efectivo para cumplimentar el modelo.

- *Relación entre certificaciones y nivel de transparencia*

- **De calidad.** El hecho de disponer de una certificación de calidad (ISO 9001) no está ligado, *a priori*, a un mayor índice de respuesta en la mayoría de los indicadores.

- **Medioambientales.** En este caso, sí se observa una relación positiva entre ISO 14001 y EMAS y facilidad de respuesta en los indicadores medioambientales.

- **Otras certificaciones:** SGE21, *Fair Trade* o *disposición de códigos éticos*. También aquí se constata una correlación, en este caso con la respuesta a indicadores relativos a derechos humanos. Las empresas internacionalizadas, asimismo, tienden a ofrecer un mayor índice de respuestas en esta área.

Cualitativos: qué y cómo responden

- *Cumplimentación.* Del conjunto de indicadores elaborados — un total de 39 indicadores básicos, desglosados en diferentes

subindicadores clasificados por fase o nivel de complejidad—, las empresas respondieron utilizando un “NR” (“No responde”) o “NA” (“No aplica”), con una respuesta cuantitativa o con una respuesta cualitativa (ver figura 4).

- *NR/NA*. Se concentra en los subapartados correspondientes a los siguientes indicadores: 5. Servicio de atención al cliente; 9. Formación en derechos humanos (DDHH) a los trabajadores; 10. Transparencia en DDHH; 14. Programas de igualdad de oportunidades; 21. Consumo de energía y agua; 24. Representación sindical o colectiva; 25. Representación formal de los trabajadores en la gestión; 26. Reciclaje; 29. Relación con proveedores; 30. Impacto por marketing social; 31. Sistema de gestión medioambiental; 32. Gestión de impactos en la comunidad; 34. Inversiones y servicios que proporcionan un beneficio público; 35. *Mobbing*; 36. Emisión de gases; 37. Emisión de fluidos.

- *Claridad*. El modelo seguido, cuyos indicadores, en general, tienen correspondencia con los del GRI, adolece en algunos casos de falta de claridad. Un enunciado más conciso y, sobre todo, más restrictivo (con preguntas cuantitativas o directamente referidas a porcentajes o fórmulas) podría haber disminuido el número de preguntas no respondidas. En cualquier caso, se pone de manifiesto la necesidad de contar con una guía del modelo de indicadores (actualmente en proceso de elaboración), así como con unas pautas simples que distingan los distintos usos del modelo: *a)* como herramienta de gestión de la RSE de la empresa; y *b)* como guía para comunicar la RSE a los *stakeholders* de la empresa. Todo ello, en última instancia, permitirá solventar algunos de los problemas de interpretación del actual modelo (para un análisis de las dificultades de la *corporate social performance*, véase Gond y Herrbach, 2006).

- *Complejidad*. Al margen de los problemas de comprensión inherentes a las empresas a menudo poco familiarizadas con la RSE o, incluso, con los modelos de gestión empresarial, se ponen de manifiesto los siguientes tipos de problemas: *a)* problemas inherentes a la referencia básica utilizada, el GRI, como la ya referida ambigüedad de algunos indicadores o la dificultad de acotarlos a

una respuesta numérica (ver punto anterior); *b*) problemas derivados de la difícil comparación entre los quince diagnósticos generados cuando estos se han respondido mayoritariamente de forma cualitativa; *c*) dificultades relativas a la inexistencia de modelos diferenciados por sector o tamaño de la empresa; y *d*) dificultades relativas a la ordenación final del modelo. Todos estos comentarios servirán en futuras actualizaciones del modelo para reordenar y fusionar indicadores, reclasificarlos en función de las diferentes fases y simplificar su redacción.

- *Otros elementos de reflexión global relativos al modelo.*

a) Destaca el poco conocimiento que las personas entrevistadas tienen del concepto de RSE. En este sentido, algunas empresas han indicado que no sabían exactamente qué se esperaba de ellas, ni cuál era el objetivo que habría tras la cumplimentación del modelo de indicadores.

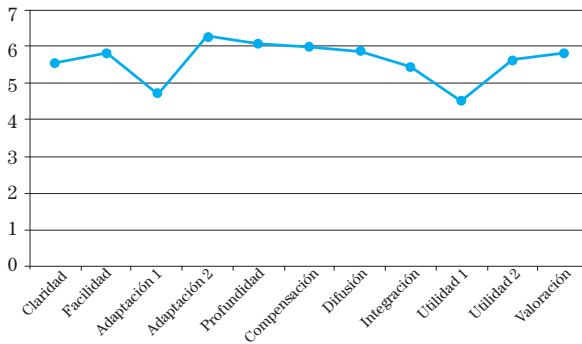
b) Las empresas han mostrado interés por conocer el diagnóstico final de su trabajo de respuesta a los indicadores. Así, algunas de ellas solicitan del modelo “una nota o valoración final que les permita saber cuál es su situación” o compararse con el resto de las empresas del modelo.

c) Algunas empresas consideran que el modelo de indicadores se ajusta a empresas de mayores dimensiones que la suya. Con todo, esta afirmación contrasta con el siguiente dato: la práctica totalidad de las empresas reconoce que el modelo les ha servido para incorporar todo lo que ellas realizan en materia de RSE.

d) Algunas empresas han subrayado la función pedagógica del modelo. Los indicadores, en este sentido, han servido para dar a conocer el concepto y el alcance de la RSE. El modelo, por otra parte, les ha permitido reflexionar sobre las posibilidades de avanzar en la gestión de la RSE con un grado de satisfacción global elevado (ver figura 5).

e) Por último, algunos comentarios han hecho notar la existencia de una descompensación entre las áreas económica y social (ver figura 3 y anexo). En esa misma línea, otros han subrayado lo que, en su opinión, es un exceso de análisis de la parte social, que supone la asunción por parte de la empresa de un rol que ellos consideran que compete al Estado.

Figura 5. Valoración final del modelo por parte de las empresas estudiadas



Resultados relativos al proceso: una lectura en clave de política pública

El punto de partida del trabajo desarrollado hasta aquí obedece a una razón principal: el progreso de la RSE, en caso de que se produzca, partirá del esfuerzo de las principales organizaciones del territorio por aproximar el concepto y difundirlo entre las empresas. Cuando una herramienta de gestión debe ser analizada en función de su utilidad, solidez, simplicidad y adaptación a las necesidades de las pymes, hay un segundo elemento evidente y muy relevante: la necesidad —específicamente en el campo de la RSE— de que esa herramienta venga avalada por un conjunto de instituciones que la doten de legitimidad.

Desde nuestra perspectiva, que hemos puesto en práctica en las distintas etapas del trabajo desarrollado por la red Marco Catalán de la RSE en las Pymes, este segundo elemento debe estar siempre presente. No hay duda de que entre los factores que van a determinar el que las empresas opten por utilizar esta herramienta y no otra figuran el conjunto de entidades que le den apoyo. Ahora bien, tras esa elección hay otros elementos de mercado que no pueden despreciarse.

Desde el punto de vista de la empresa, aparecen cuestiones como

las siguientes: *a)* qué marco de transparencia me piden mis clientes, *b)* qué modelo me permite gestionar de manera más competitiva mi RSE, *c)* qué modelo me permite homogeneizar una futura memoria de RSE con otras que pueda presentar la competencia, *d)* o qué modelo me posibilita, en un futuro próximo, avanzar hacia la consecución de un certificado o una acreditación de RSE.

Con todo, desde nuestra perspectiva, estamos dejando atrás una etapa en la que hemos superado el desierto de herramientas de gestión de la RSE para las pymes y estamos avanzando con rapidez hacia otra donde la principal cuestión que afrontar va a ser responder qué valor añadido aporta nuestra iniciativa o, en sentido contrario, si esta no aporta un poco más de ruido y confusión ante la creciente avalancha de propuestas, modelos y definiciones de RSE para las pymes.

En este sentido, la Comisión Europea, en su informe de mayo de 2007 (CE, 2007*b*), nos pide que no nos perdamos en el debate comparativo entre modelos y demanda un apoyo específico por parte de las regiones europeas para clarificar el panorama y transmitir mensajes sencillos y directos. El modelo de indicadores expuesto hasta aquí ha intentado contribuir a esa lectura por medio de tres vías: *a)* apostando por un modelo de medición de referencia para las empresas, el Global Reporting Initiative; *b)* incluyendo todas las organizaciones del territorio activas o interesadas en la promoción de la RSE en las pymes; y *c)* participando del discurso según el cual las políticas públicas ya no obedecen a iniciativas unilaterales de la administración pública, sino que deben dar cabida al conjunto de agentes sociales y económicos (Roberts *et al.*, 2006). A todo ello deberíamos añadir la voluntad específica de construir consensos y fortalecer aproximaciones comunes a lo que debería ser un marco de medición de la RSE en las pymes.

Esta reflexión nos lleva a otro punto. Debemos pasar del estadio de la creación de redes para el apoyo a la RSE de las pymes a una nueva fase de difusión y *enforcement* de los modelos de gestión de la RSE. En un estado como el nuestro, donde las administraciones estatal y autonómica no han destacado hasta el momento por su afán pedagógico en materia de RSE y donde las experiencias desarrolladas en otros países difícilmente dan el salto más allá de las fronteras académicas, el reto continúa siendo el mismo: el de la difusión y el uso de las herramientas creadas.

Deberemos empezar, pues, por alcanzar el consenso en torno a un determinado tipo de herramientas y apostar, sin duda, junto con los agentes implicados, por una opción para las empresas del territorio. En la Toscana italiana, por ejemplo, se ha optado por vehicular y definir la RSE a partir del modelo de gestión SA8000,¹⁰ mientras que en la provincia de Vizcaya, en el País Vasco, se ha optado por apoyarse en un modelo de gestión suficientemente difundido, el EFQM, al que se han añadido unos indicadores específicos de RSE (véanse algunos comentarios a esta aproximación en Marrewijk *et al.*, 2004, y en Zwetsloot, 2003).¹¹ Antes de llegar a este punto, sin duda, se abre un proceso de análisis y debate en clave *multistakeholder*. En nuestro caso, se ha optado por seguir el modelo del Global Reporting Initiative para facilitar su difusión y la multiplicidad de usos que de él se derivan.

En nuestra opinión, el grado de difusión y uso del modelo va a ir ligado a su rentabilización desde una perspectiva estrictamente empresarial. Si admitimos que, hoy por hoy, de manera generalizada, las pymes no parecen informar sobre su RSE ni medirla, su difusión y popularización —en caso de que se llegue a dar— lo hará a partir de la utilidad del modelo. Así pues, su aplicación se vincula específicamente a los diversos usos que pueda tener un modelo de *reporting* para la empresa.

En resumen, la RSE empezó como un movimiento social y político que tuvo como detonante la actuación de las grandes empresas, un planteamiento a menudo considerado ajeno al enfoque tradicional en economía (Friedman, 1970) y en el que las grandes corporaciones entraron tarde y mayoritariamente de manera reactiva. Posteriormente, al menos en el ámbito de la Unión Europea, desde la reunión del Consejo Europeo de Lisboa de marzo del 2000,¹² pasando por la publicación del *Libro Verde de la CE* (2001) y hasta la actualidad, los poderes públicos asumieron que la RSE no era exclusivamente un compromiso de las grandes empresas con su entorno, sino también del 99% de las pymes.

En los últimos años, una parte importante del esfuerzo del conjunto de administraciones locales, regionales y estatales se ha dirigido a avanzar por este camino. Así, se han creado diferentes redes locales impulsoras de una diversidad de herramientas de gestión que permiten acercar este concepto al conjunto de empresas de nuestro tejido económico. Creemos que la etapa que ahora apenas estamos

10 <<http://www2.fabricaethica.it/documenti/588.Fabrica%20Ethica%20Tuscany%20Region.pdf>>

11 <http://www.xertatu.net/in_index.asp>

12 <http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm?textMode=on>

iniciando es la que permitirá desbrozar el terreno, seleccionar unas herramientas y eliminar la gran mayoría de ellas. Desde nuestra perspectiva, en esta última etapa destacarán elementos inherentes al trabajo aquí expuesto. Avanzar hacia la clarificación del panorama de la RSE en las pymes y, a la vez, disminuir la cantidad de ruido y confusión creados por la simultánea aparición de modelos de gestión y medición de la RSE en las pymes serán, en nuestra opinión, elementos básicos para la difusión del concepto en el territorio.

Referencias

Biggart, N.; Beamish, D. (2003). "The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order", *Annual Review of Sociology*, vol. 29, pp. 443-464.

Carrol, A. B. (2006). "A commentary and an overview of key questions on corporate social performance", *Business and Society*, vol. 39, núm. 4, pp. 466-478.

CE - Comisión Europea (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility* - Green Paper. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. COM (2001) 366.

CE - Comisión Europea (2006). *SMEs and entrepreneurship in the EU. Industry, trade and services. Eurostat*, 24/2006.

CE - Comisión Europea (2007a). *European Parliament resolution of 13 March 2007 on corporate social responsibility: a new partnership* (2006/2133(INI)).
<<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//EN&language=EN>>.

CE - Comisión Europea (2007b). *Opportunity and Responsibility: how to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they they do*. Report of the European Expert Group on CSR and small and medium-sized enterprises.
<http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf>.

Forética (2006). *Informe Forética 2006. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*.
<http://www.foretica.es/imgs/foretica/informe_foretica2006.pdf>.

Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

Fuller, T.; Tian, Y. (2006). "Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An empirical Investigation of SME Narratives", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, núm. 3, pp. 287-304.

Gond, J.-P.; Herrbach, O. (2006). "Social Reporting as an Organisational learning Tool? A Theoretical Framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 65, pp. 359-371.

Granovetter, M. (1985). "Economic Action, Social Structure, and Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, núm. 3, pp. 481-510.

Granovetter, M. (2000). "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs", en Swedberg, R. (ed.) *Entrepreneurship: The Social Science View*, Oxford: Oxford University Press, pp. 244-275.

Jenkins, H. (2006). "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, núm. 3, pp. 241-256.

Marrewijk, M.; Wuisman, I.; De Cleyn, W.; Timmers, J.; Panapanaan, V.; Linnanen, L. (2004). "A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR", *Journal of Business Ethics*, vol. 55, pp. 83-98.

Murillo, D.; Lozano, J. M. (eds.) (2006a). *RSE y pymes: una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona: ESADE.

Murillo, D.; Lozano, J. M. (2006b). "SMEs and CSR: An approach to CSR according to their own words", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, núm. 3, pp. 227-240.

Plugge, L. (2006). *GRI and SME Projects Presentation at CBS Day Conference*.

<http://uk.cbs.dk/content/download/51554/734087/file/Plugge%20-%20Global%20Reporting%20Initiative_SME%20Reporting.pdf>.

Pollit, M. (2002). "The Economics of trust, norms and networks", *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, pp. 119-128.

Porter, M.; Kramer, M. (2006). "Strategy&Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*.

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf>.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. Nueva York: Simon & Schuster.

Roberts, S.; Lawson, R.; Nicholls, J. (2006). "Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, núm. 3, pp. 275-286.

Ruggie, J. G. (2001). "The Theory and Practice of Learning Networks: Corporate Social Responsibility and the Global Compact".
<<http://www.unglobalcompact.org>>.

Sarabia, Á.; Caro, R.; Tapia, J. (2006). *Estudio de investigación sobre indicadores de valoración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Smelser, N. J.; Swedberg, R. (eds.) (1996). *The sociological perspective on the Economy. Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.

Spence, L. (1999). "Does size matter? The state of the art in small business ethics", *Business Ethics. A European Review*, vol. 8, núm. 9, pp. 163-172.

Spence, L.; Schmidpeter, R.; Habisch, A. (2003). "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK", *Journal of Business Ethics*, vol. 47, núm. 1, pp. 17-29.

Steiner, P. (1999). *La sociologie économique*. París: La Découverte.

Zwetsloot, G. (2003). "From Management Systems to Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, núms. 2-3, pp. 201-207.

Este proyecto está financiado por:



ESADE

Av. Pedralbes 60-62
E-08034 Barcelona
Tel. +34 93 280 61 62
Fax + 34 93 204 81 05
www.esade.edu

Este proyecto está financiado por:



ISBN 978-84-88971-13-5



9 788488 971135