Impulsar el éxito

Personas y Desarrollo Sostenible

Fundación Entorno

Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible

Sobre el Grupo de Trabajo de El papel de los Negocios en la Sociedad de la Fundación Entorno-BCSD España

El grupo de trabajo sobre El Papel de los Negocios en la Sociedad se creó a mediados de 2006 con un objetivo básico: proporcionar a los miembros de FE-BCSD España una plataforma desde la que desarrollar una perspectiva consistente y realista del papel y de las responsabilidades de los negocios en un mundo y unas sociedades en continuo cambio.

Para alcanzar el objetivo del Grupo de Trabajo se plantean tres ejes de acción secuenciales:

- **Análisis** e investigación de los hechos y tendencias que van marcar el papel de los negocios en el futuro en todo el mundo.
- **Debate** para la definición del rol de los negocios y de una agenda adecuada a las necesidades y expectativas de todos los stakeholders incluidas las empresas.
- **Diálogo** con los principales grupos de interés para transmitir las conclusiones del Grupo de Trabajo así como los estudios que se hayan podido realizar.

Este grupo de trabajo se enmarca en el que coordina a nivel internacional el World Business Council for Sustainable Development-WBCSD, y contribuye a definir, a través de los análisis y debates realizados, la posición de la empresa española ante esta institución en los debates sobre el papel de la empresa en la sociedad.

El Grupo de Trabajo El Papel de los Negocios en la Sociedad de la Fundación Entorno-BCSD España está formado por las siguientes empresas: ACCIONA, BANCAJA, CAMPOFRÍO, CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, ELCOGÁS, ENDESA, METRO DE MADRID, OHL, REPSOL YPF, SOLVAY y UNILIVER.

Acerca de esta publicación

La publicación está basada en un documento elaborado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en colaboración con el Programa para la Industria de la Universidad de Cambridge (COI) titulada "Driving Success: Human resources and sustainable development" y adaptada al contexto español por el Grupo de Trabajo El Papel de los Negocios en la Sociedad de la Fundación Entorno-BCSD España.

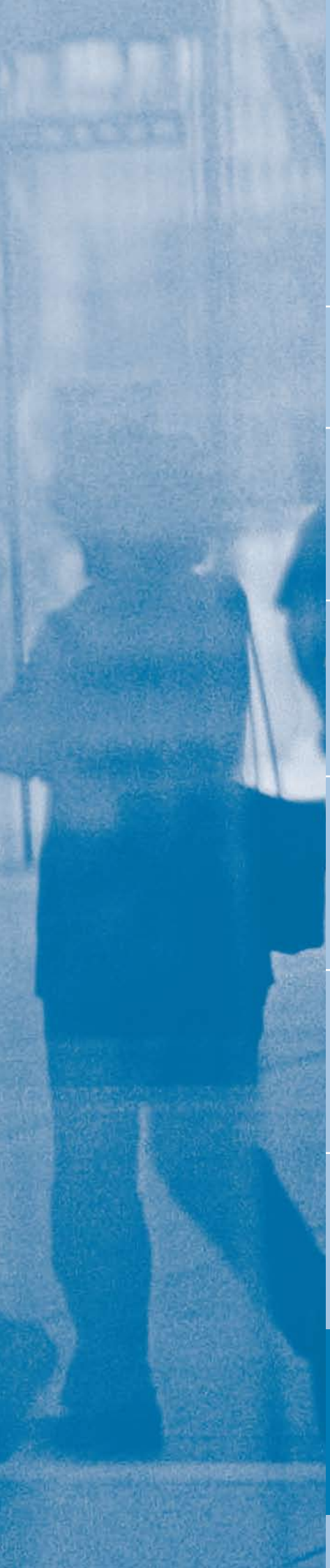
Esta publicación quiere provocar la reflexión acerca del potencial de los departamentos de recursos humanos para impulsar e integrar los principios de desarrollo sostenible en las áreas clave de la empresa.

A través de once casos prácticos de empresas se muestran ejemplos concretos de cómo determinadas medidas aplicadas en la gestión de personas pueden contribuir a aumentar el capital intelectual, fortalecer la cultura corporativa y el sentido de pertenencia, atraer y retener el talento.

Liderando el desarrollo sostenible empresarial

Impulsar el éxito

Personas y Desarrollo Sostenible



ÍNDICE

Presentación

Cristina García-Orcoyen Tormo, Directora Gerente de Fundación Entorno-BCSD España 5

¿Qué es el desarrollo sostenible? 6

El concepto de desarrollo sostenible 6

Esta publicación está dirigida a personas con responsabilidades en recursos humanos 7

Ser empleador responsable 8

Las prácticas y políticas laborales, bajo estricta vigilancia 10

Soluciones para el desarrollo sostenible en los puestos de trabajo producen resultados 14

Reflexione 14

Seleccionar y retener a los mejores talentos 16

Las expectativas de la sociedad hacia la empresa están cambiando 17

El personal cualificado se está convirtiendo en el recurso más valioso de la empresa 18

Reflexione 20

Crear incentivos para un mejor desempeño 22

Los compromisos y programas de desarrollo sostenible pueden motivar a los trabajadores 24

Los objetivos e incentivos del trabajador tienen que concordar con los objetivos del desarrollo sostenible 27

Reflexione 28

Potenciar las competencias clave 30

El desarrollo sostenible ofrece una visión con enfoques innovadores 32

Competencias para incorporar criterios para el desarrollo sostenible 32

Los conocimientos y capacidades en relación al desarrollo sostenible 34

Reflexione 34

Planificar el cambio 35

Orientación para el responsable de desarrollo sostenible 37

Recomendaciones de la publicación 38

Referencias bibliográficas y páginas web 38

Una publicación neutra ante el cambio climático

climate neutral

Las emisiones de CO_2 asociadas a la elaboración e impresión de esta publicación, han sido compensadas mediante la inversión en un proyecto de reducción de emisiones.

Personas y desarrollo sostenible

Cristina García-Orcoyen
Directora Gerente de
Fundación Entorno-BCSD España

El término de recursos humanos hace tiempo que ha empezado a caer en desuso, sus responsables prefieren hablar de gestión de personas. En las empresas trabajan personas y son éstas las que, ahora más que nunca, tienen que comprometerse con el desarrollo sostenible. El departamento de recursos humanos es una de las palancas de cambio más importantes para implantar de forma real y efectiva estos principios a lo largo de toda la organización.

Una vez que somos conscientes de que las empresas son fundamentalmente personas, la solución de la ecuación es sencilla: el desarrollo sostenible en las compañías pasa por considerar en primer término a quienes forman parte de ella. Para asegurarnos una organización fuerte y competitiva, las personas deben comprometerse con ésta de forma estable.

Este compromiso ocurre al tener motivos suficientes para desarrollarse profesional y personalmente, sentirse orgulloso de pertenecer a una empresa con valores, y desear contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. Se trata de retener, pero sobre todo de atraer el talento, dos secretos fundamentales para pervivir en el tiempo: sostenibilidad, al fin y al cabo. Pero también adaptación a los cambios.

Y es que el mundo económico dentro de unas décadas será muy distinto al que conocemos hoy. ¿Podrán las empresas anticiparse a nuevos escenarios y prepararse para cada uno de ellos?.

Desde el Grupo de Trabajo del Papel de los Negocios en la Sociedad de Fundación Entorno-BCSD España creemos que sí, porque el sector empresarial es ahora más importante que nunca en la consecución de este éxito, y esta tendencia seguirá aumentando en el futuro.

Pero la gestión integral del desarrollo sostenible requiere la adopción de medidas internas centradas en las personas, para que éstas conozcan y contribuyan a crear valor en las áreas clave de su empresa. Para conseguirlo, este objetivo debe estar plenamente integrado dentro de toda la organización tanto a un nivel estratégico como operacional.

Que las personas son el principal activo de una compañía es ya una obviedad para cualquier empresa, pero es particularmente importante para las once empresas que forman parte de este Grupo de Trabajo.

Todas ellas son conscientes además de que, cada vez en mayor medida, el comportamiento en materia de desarrollo sostenible de una empresa sirve como reclamo para atraer al talento. Al mismo tiempo, son las personas que trabajan en las empresas quienes conducen e implantan el desarrollo sostenible en sus actividades diarias. Por eso, la gestión de personas y el desarrollo sostenible están intrínsecamente ligados.

Las once empresas de esta publicación, con sus casos de éxito, se adelantan a unos cambios que son ya un hecho. Por este motivo, apoyan a los empleados y sus familias, trabajan por la estabilidad laboral en sus plantillas, apuestan por la igualdad de oportunidades, la gestión de competencias, la diversidad y la conciliación, sobre todo, se ocupan de "humanizar" la organización.

Y no se olvidan de que ser competitivo para alcanzar el éxito pasa, hoy día, por invertir en las personas que forman la organización. Y que todo ello les da la oportunidad de asegurarse una plantilla comprometida e ilusionada que les permita ser, pensar y actuar con la sostenibilidad como referente.

¿Qué es el desarrollo sostenible?

El concepto de desarrollo sostenible tiene un significado distinto para cada persona. Para algunos, el desarrollo sostenible es sinónimo de responsabilidad social corporativa o rendición de cuentas, mientras que para otros, versa sobre temas de equidad, desarrollo y medio ambiente. Creemos que el desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades.

Por consiguiente, implica:

- Una visión amplia de las consecuencias sociales, medioambientales y económicas;
- Una perspectiva a largo plazo, que tenga en cuenta los intereses y los derechos de las generaciones futuras y de las actuales;
- Un enfoque de actuación integral, que reconozca la necesidad de que todas las personas participen en las decisiones que afectan a sus vidas.

Integrar el desarrollo sostenible en la organización

El desarrollo sostenible no es responsabilidad exclusiva de los especialistas en medio ambiente o de los profesionales de la comunicación.

Requiere las contribuciones del personal de todos los departamentos de la organización.

Quién es responsable	Gestión de la cadena de suministro	Recursos Humanos	Marketing	Departamento Financiero	Relaciones institucionales y comunicación
Responsable de qué	Gestión del riesgo Responsabilidad de los productos	Contratación y retención de trabajadores Motivación Capacidades	Reputación de marca	Responsabilidades fiduciarias Reputación	Reputación
Ante quién	Dirección Proveedores Organismos reguladores ONGs Competidores	Dirección Trabajadores La comunidad de negocios en general Instituciones Entes reguladores	Asuntos corporativos Conocimiento del mercado Entes reguladores Competidores Clientes Medios de comunicación ONGs Organizaciones de Usuarios y Consumidores	Accionistas Directores financieros Dirección El mercado Competidores Inversores Accionistas Entidades de evaluación Entes reguladores	Dirección Trabajadores ONGs Administraciones públicas Medios de comunicación Paneles de asesores Competidores La comunidad de negocios en general Instituciones Entes reguladoras
A través de qué mecanismos	Mayor papel estratégico Auditoría Formación Control y seguimiento Creación de relaciones laborales	Aprendizaje entre iguales Formación y desarrollo Creación de una cultura entre los trabajadores Liderazgo	I+D + i Información de las partes interesadas (opiniones de los clientes, de los clientes, diálogo, benchmarking) Paneles de consumidores	Análisis Encuestas a los inversores Juntas Generales Ordinarias Divulgación de información interna	Conectar a la dirección y a las funciones de la empresa con las preocupaciones de las partes interesadas Desarrollo de relaciones
Conexión entre departamentos	Ventas Marketing Relaciones institucionales y comunicación Desarrollo de productos	Marketing Relaciones institucionales y comunicación	Marketing Relaciones institucionales y comunicación	Marketing Relaciones institucionales y comunicación	Todos los departamentos y unidades
Con qué resultados	Ofrecer una cadena de suministro responsable que incorpore la estrategia de la compañía	Utilizar el desarrollo sostenible como herramienta de marketing y para mejorar el desempeño de los trabajadores	Crear productos y servicios más sostenibles	Atender responsabilidades fiduciarias de mayor alcance	Mejorar el perfil de la empresa

Adaptado en 2008 a partir de Beyond Reporting: Creating business value and accountability, Engen, T, y Di Piazza, S, 2005.

RSC – RR.HH. = RR.PP. Si no se implica a los trabajadores, la Responsabilidad Social Corporativa se convierte en un simple ejercicio de relaciones públicas. Cuando queda patente que una empresa no predica con el ejemplo, su credibilidad saldrá perjudicada.
Adine Mees y Jamie Bunham, Canadian Business for Social Responsibility

Esta publicación está dirigida a personas con responsabilidades en materia de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo de las personas.

El concepto de desarrollo sostenible tiene un significado distinto para cada persona. Para algunos, el desarrollo sostenible es sinónimo de responsabilidad social corporativa o rendición de cuentas, mientras que, para otros, versa sobre temas de equidad, desarrollo y medio ambiente. Creemos que el desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades. Por consiguiente, implica:

- Una visión amplia de las consecuencias sociales, medioambientales y económicas;
- Una perspectiva a largo plazo, que tenga en cuenta los intereses y los derechos de las generaciones futuras y de las actuales;
- Un enfoque de actuación integral, que reconozca la necesidad de que todas las personas participen en las decisiones que afectan a sus vidas.

Impulsar el éxito describe los cuatro retos fundamentales que hoy día afrontan los responsables de recursos humanos, problemas prácticos identificados y comentados por los propios directores de recursos humanos.

- **Ser un empleador responsable** (pág. 8-14)
- **Contratar y retener a los mejores talentos** (pág. 16-19)
- **Crear incentivos para un mejor desempeño** (pág. 22-27)
- **Potenciar las competencias clave** (pág. 30-34)

Se centra en el tema del desarrollo sostenible – un término que muchos directores de recursos humanos se han acostumbrado a escuchar junto con el resto de la jerga en relación a los compromisos con los grupos de interés, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ciudadanía corporativa.

Para muchos, el desarrollo sostenible es un asunto crucial. Trata sobre la contribución de la empresa a algunos de los retos más importantes que afronta el mundo en la actualidad; desde el cambio climático y la biodiversidad, hasta las condiciones de trabajo y la salud de los más desfavorecidos del planeta.

Los directores de recursos humanos se esfuerzan cada vez más por integrar los principios del desarrollo sostenible en la gestión de recursos humanos. Así lo confirma una encuesta realizada recientemente por la Society for Human Resource en varios países, entre ellos Brasil, China, India y Estados Unidos: más del 60% de los profesionales de recursos humanos declaran que ya participan en alguna medida en los programas de responsabilidad social corporativa de su organización; mientras que un 72% declara que su organización tiene previsto ampliar el papel de recursos humanos en ese ámbito.

Aunque *Impulsar el éxito* no es un manual de la A a la Z sobre la gestión de personas y desarrollo sostenible, pero sí un punto de partida para la reflexión sobre los problemas fundamentales de la empresa en la actualidad. Esta publicación le guiará a lo largo de una serie de páginas (8–34) que, partiendo del reto del desarrollo sostenible planteado en sus términos más amplios, le conducirán hasta algunas acciones prácticas.

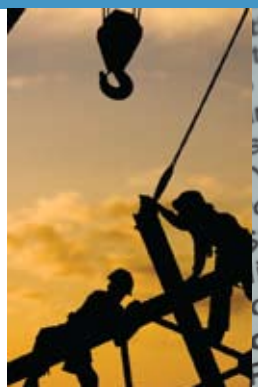
Y sin embargo muchas empresas teniendo un excelente programa de inversión para la comunidad, no logran vincularlo con su marca en tanto que empleador. Otras, financian proyectos en distintos países, pero no premian a sus trabajadores por pensar y actuar a favor de la sostenibilidad en casa. El reto de los directores de recursos humanos consiste en maximizar el valor desde un enfoque de sostenibilidad y en la manera de proceder para implantar prácticas de desarrollo sostenible. ¿Cómo deben integrar estos aspectos en los programas de contratación y desarrollo del personal, y cómo pueden utilizar el conocimiento de la actividad de la empresa para llamar la atención de la alta dirección sobre los temas cruciales?

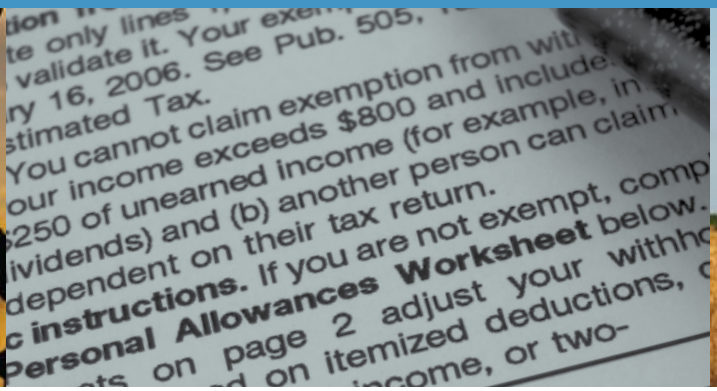
Esta publicación no pretende hacerle creer que existen caminos fáciles para que los responsables de recursos humanos puedan sacar partido del reto del desarrollo sostenible. Más bien anima al lector a que analice la importancia del desarrollo sostenible en su trabajo diario; cómo puede ayudar a la empresa a alcanzar los objetivos estratégicos y a generar valor a largo plazo, y qué puede hacer para que se convierta en realidad.

En resumen, ¿cómo puede conseguir que el desarrollo sostenible sea bueno para la propia carrera profesional y bueno para su empresa?

Impulsar el éxito describe las diversas formas en que las empresas están empezando a responder a las oportunidades que ofrece el desarrollo sostenible. Esta publicación presenta una serie de ejemplos prácticos, completados por una relación de recursos adicionales (página 36-37).

Cuando lo que está en juego es la reputación, la viabilidad y en ocasiones incluso la supervivencia de la empresa, una de las funciones vitales de la dirección de recursos humanos consiste en ser la punta de lanza del desarrollo y de la implantación estratégica de la RSC en toda la organización y fomentar prácticas de buena ciudadanía corporativa. *Nancy Lockwood, Society for Human Resource Management*





Ser un empleador responsable

Antes de que existiera la RSC, existían los recursos humanos. La dirección de recursos humanos, que tiene sus raíces en el bienestar de los trabajadores y en la responsabilidad de garantizar unas relaciones laborales eficientes, legales y justas, lleva mucho tiempo intentando alcanzar algunos de los objetivos empresariales, sociales e individuales que ahora forman parte del 'desarrollo sostenible'.

El impacto de la empresa en los trabajadores y sus familias es un elemento determinante de su contribución a la sociedad. Las prácticas de recursos humanos estratégicas, éticas y justas al mismo tiempo contribuirán a una mayor rentabilidad de la empresa. Las empresas responsables y competitivas son capaces de crear empleo, pagar salarios y ofrecer formación, seguridad y salud laboral.

Ser un empleador responsable se está convirtiendo en un reto cada vez más complejo. Para muchas empresas, supone gestionar una mano de obra diversa repartida por todo el mundo, que incluye a trabajadores de la sede central, temporales e itinerantes. Aunque es posible que los trabajadores de la red de subcontratas, de las empresas de trabajo temporal y de la cadena de suministro no estén amparados por los mismos derechos legales que los empleados directos, sus condiciones de trabajo pueden suponer un riesgo reputacional para la empresa.

Los constantes cambios en las operaciones globales y en las políticas de compra y contratación incrementan la complejidad. ¿Hasta dónde alcanza la responsabilidad de los empresarios a la hora de mitigar los impactos negativos del cierre de centros de trabajo? ¿Cómo se pueden atender aspectos novedosos, como el respeto a la intimidad y confidencialidad de los datos del trabajador, junto con aspectos laborales más tradicionales, como la libertad de asociación o la salud y seguridad laboral?

Las empresas multinacionales, que se enfrentan a una amplia variedad de normativas, mecanismos de control y seguimiento, reglas culturales y patrones de contratación, se esfuerzan cada vez más por aplicar buenas prácticas y códigos de conducta de recursos humanos en sus centros de trabajo y en la cadena de suministro de todo el mundo. El principal desafío para la dirección de recursos humanos consiste, por tanto, en poner en práctica este compromiso de aplicación de normas universales unido al respeto por las diferencias personales, culturales y de desarrollo, a la diversidad y a la inclusión.

Los límites de la responsabilidad de la empresa son difusos, y los grupos de interés son cada vez más numerosos, como ilustra esta viñeta.

ELCOGÁS
"Acuerdo por la estabilidad laboral"

Objetivos

Mejorar la estabilidad en los empleos de los trabajadores de empresas auxiliares

Ficha técnica

Nombre Empresa: ELCOGAS SA

Sector: Eléctrico

Nº de empleados: 159

Más información: http://www.elcogas.es

Descripción

Con objeto de mejorar la estabilidad en los empleos de los trabajadores de empresas auxiliares, en 2001 se firma un acuerdo con las centrales sindicales CC.OO. y UGT junto con las propias empresas auxiliares de ELCOGAS.

Igualmente, en el seno de una comisión mixta de seguimiento del Acuerdo en la que participan las diferentes entidades implicadas, se analizan otros aspectos relacionados con la situación de los trabajadores en contratas como son la prevención de riesgos y el cumplimiento de las obligaciones laborales contraídas con ellos.

En 2004 dicho pacto es renovado, concretando más la estabilidad en el empleo previamente establecida atendiendo a objetivos de necesidades reales de personal para atender los servicios de ELCOGAS de manera externalizada. De este modo se crea la figura del trabajador fijo de centro de trabajo, al cual se le garantiza que, a pesar de la temporalidad de su contrato laboral con la empresa auxiliar, en caso de sucesión de contrata, el trabajador tiene derecho a permanecer en el mismo puesto y centro de trabajo en las instalaciones de ELCOGAS, garantizando todos sus derechos laborales, económicos y sociales previamente adquiridos. En este acuerdo se hace especial hincapié en el aspecto de la seguridad, primando la consecución de objetivos establecidos, promoviendo la coparticipación de los agentes intervinientes en la firma para el control del desarrollo del acuerdo.

Principales logros

- Se ha dado estabilidad a 52 puestos de trabajo de empresas auxiliares.
- Se han mejorado las ratios de accidentalidad, promoviendo una mayor implicación de los trabajadores a través de sus representantes.
- Se ha logrado una baja rotación en empleos que requieren gran experiencia por la complejidad y singularidad de la Central eléctrica de ELCOGAS.
- Se ha ganado en paz social y compromiso por parte de las empresas auxiliares.

Hasta hace poco, la plantilla y los sistemas de gestión de la mano de obra se consideraban un coste que había que minimizar. Ahora, se entiende que la gestión del capital humano es una inversión imprescindible para garantizar la competitividad futura de la empresa.
Reto Ringger Consejero Delegado SAM Group y Samuel A. DiPiazza, Jr, Consejero Delegado PricewaterhouseCoopers

Las prácticas y políticas laborales, bajo estricta vigilancia.

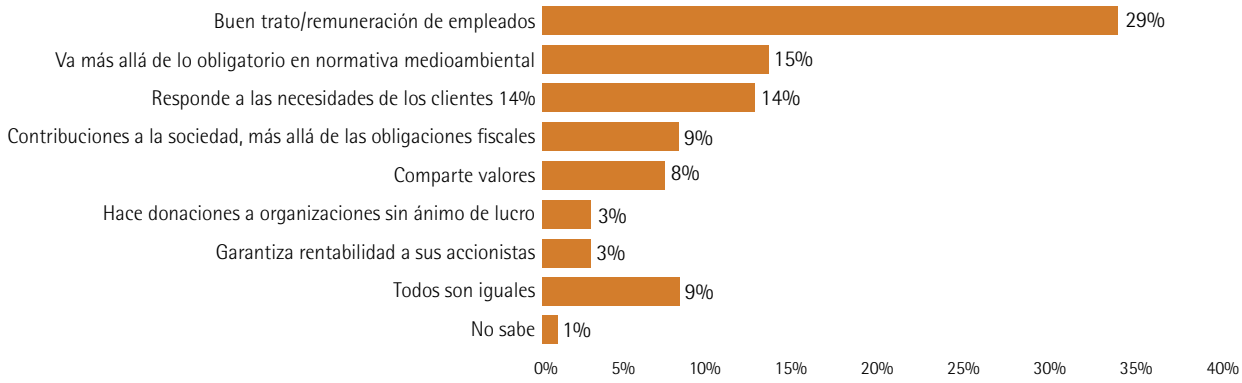
Los temas laborales ya no conciernen únicamente a los entes reguladores, empresarios, trabajadores y sindicatos, sino que son objeto de atención por parte de número creciente de grupos de interés, entre ellos, los inversores, los consumidores, clientes, organizaciones sindicales, administraciones públicas y ONGs. Una encuesta internacional de Globescan ha concluido que el trato justo a los trabajadores es la cuestión más importante de la responsabilidad social según el público entrevistado en Estados Unidos, Francia, Suiza, Italia, Filipinas y Latinoamérica.

Los inversores están buscando formas de comprender y evaluar a las empresas en base a los factores intangibles que influyen en la rentabilidad de la empresa. Reconocen que la capacidad de una empresa de gestionar a las personas de forma que favorezcan la productividad y la innovación constituyen factores competitivos, especialmente en los sectores basados en el conocimiento y el servicio. Y sin embargo la información corporativa sobre la gestión del capital humano todavía está dando sus primeros pasos. Según una encuesta de The RBL Group sobre la información financiera publicada por las 50 mayores empresas según la clasificación de la revista Fortune, el 70% de estas compañías no facilita ninguna información sobre la gestión del personal, y las que sí lo hacen informan utilizando un promedio de 240 palabras, y sólo un 16% de ellas incluyen datos cuantitativos. Los inversores y reguladores cada vez demandan más información adicional.

En España, en abril de 2008, nació FTSE4Good Ibex, el primer índice de sostenibilidad español compuesto por compañías españolas cotizadas. El sistema se basa en la exigencia del cumplimiento de un conjunto de estándares entre los que se tiene en cuenta la política laboral, así como estándares de trabajo en la cadena de suministro o de buen gobierno, entre otros. Permite a los inversores responsables identificar e invertir en aquellas compañías que cumplen con los estándares globales de Responsabilidad Corporativa.

Consumidores y clientes: Los temas laborales influyen en la percepción y en las decisiones de compra del consumidor. Una minoría de consumidores boicotea activamente a las empresas asociadas con el trabajo infantil o la explotación, o buscan productos y empresas con sellos de 'comercio justo', o 'fabricado por trabajadores sindicados' o el sello 'Rugmark'[1]. Pero más en general, una reputación de equidad en el empleo, tanto si circula a través de contactos personales o de los medios de comunicación, se puede trasladar rápidamente a los consumidores. Por ejemplo, las encuestas a los consumidores realizadas por Fleishman Hillard en Estados Unidos en 2005, 2006 y 2007 han observado en cada edición que la responsabilidad y el compromiso de cara a los trabajadores son una de las preocupaciones más citadas por los consumidores en materia de RSC (más que la ética y la honradez).

Corporate responsability: what is most important to customers?



Fuente: Fleishman-Hillard/National Consumers League, Rethinking Corporate Social Responsability. 2006.

¿Qué significa para usted la responsabilidad social corporativa?

- "Significa que las empresas tienen que atender a sus trabajadores de forma moral y éticamente responsable. Eso incluye la asistencia sanitaria y la participación en los beneficios"
- "Para mí, significa que la empresa debe ayudar a los trabajadores después de su jubilación."
- "Significa ser honrado con la gente que trabaja para ti, y darle un salario o una remuneración decente. Simplemente ser honrado con los trabajadores."

Consumidores entrevistados por Fleishman Hillard, 2005

[1] NT: certificado que garantiza que en el proceso de producción no han participado menores, introducido inicialmente en el sector de producción de alfombras artesanales.

CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN S.A.
"Fundación Sonsoles Ballvé– Apoyo a las familias de los trabajadores"

Objetivos:

La Fundación actúa en diferentes campos asistenciales, educativos, culturales y recreativos. Sus beneficiarios son empleados, y familiares de empleados, del Grupo Campofrio que pudieran encontrase en alguna de las circunstancias protegidas por la Fundación

Su objetivo principal es dar apoyo y protección total a los hijos discapacitados de los colaboradores de la empresa.

Ficha técnica

Nombre Empresa:

Campofrio Alimentación SA

Sector: Alimentación

Nº de empleados: 5.300

Más información: http:// www.campofrio.es/ Compañia/ Compromiso/Fundación Laboral Sonsoles Ballvé

Descripción

Entre las labores desarrolladas a lo largo de estos 33 años destacan los esfuerzos encaminados a colaborar en la promoción y afianzamiento social de los hijos discapacitados de los trabajadores.

El Patronato es el Órgano de Gobierno que vela por el desarrollo de la vida de la Fundación. La Junta de Gestión, instrumento ejecutivo muy importante y eficaz en su Fundación, depende del Patronato y en ella participan activamente los representantes de los Comités de Empresa.

La Fundación en la actualidad atiende los siguientes fines:

- Protección total y ayudas económicas a los hijos discapacitados de los trabajadores de Campofrio, con los beneficios que ello implica en su integración social y laboral.
- Acciones de rehabilitación psicopedagógica con los hijos que, aún sin ostentar la calificación de minusvalía, necesitan intervenciones puntuales de rehabilitación psicopedagógica para la superación de trastornos de conducta, escolares y de adaptación.
- Servicio continuo de orientación escolar y profesional
- Creación de una cobertura temporal de las prestaciones anteriores para los beneficiarios de la Fundación
- Patrocinio de ayudas destinadas a los beneficiarios que padecen celiaquía.

Principales logros

Desde su creación en 1974 la Fundación ha actuado en diferentes campos asistenciales, educativos, culturales y recreativos en los que, en conjunto, se han invertido más de 16 millones de euros.

En el año 2007 la Fundación atendió a 236 familias y asistió a 45 hijos discapacitados con ayudas mensuales apoyos médicos, psicológicos y de gestión.

En el campo educativo ha ofrecido a 153 estudiantes de todos los niveles, medios de orientación escolar y profesional.

Las actuaciones de la Fundación siempre han estado muy bien valoradas por los empleados de Campofrio, quienes han recibido una gran atención cuando ha sido requerida.

Hay que destacar el apoyo personal, económico y moral protagonizado por el Club de Amigos de la Fundación, compuesto por empresas simpatizantes con los fines fundacionales, en especial hacia las personas con discapacidades.

También cabe resaltar la valoración y apoyo recibidos en toda su trayectoria por los representantes sindicales para dar validez a los recursos que se destinaban a este proyecto.

Finalmente destacamos la presencia activa de Campofrío en el desarrollo de las actividades de la Fundación. Campofrío ha sido a la vez receptora y generadora de importantes donaciones que han permitido a la Fundación, en sus 33 años de historia, desarrollar múltiples actividades en el campo asistencial con los discapacitados, y en el educativo aplicando medidas terapéuticas de prevención, orientación e incentivación. Todo ello, a través de becas universitarias que han permitido a más de un millar de hijos de trabajadores acceder a titulaciones medias y superiores y abrirse a la sociedad en puestos de diferentes responsabilidades.

La vocación de futuro de la Fundación viene avalada por su solidez y larga trayectoria, el cumplimiento de sus fines y el desarrollo de múltiples actividades; todo ello refrendado por su vinculación desde sus inicios a una compañía como Campofrío, sensible en múltiples aspectos de responsabilidad social.

Investigadores de la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad de Manchester analizaron la relación entre las ventas y la satisfacción de los trabajadores en 63 empresas, y observaron no sólo que existía una correlación entre las opiniones de los consumidores y los trabajadores, sino que, además, con el tiempo la opinión del trabajador influye en los clientes. Cuando las opiniones de los trabajadores sobre la empresa eran mejores que las de los clientes, las ventas aumentaban, pero si los clientes tenían mejor opinión de la empresa que los trabajadores, las ventas tendían a bajar.

En el último estudio realizado por la Confederación de Consumidores y Usuarios, CECU, en 2006 sobre la opinión de la sociedad española en relación a la responsabilidad social de la empresa española, destaca que una de las dimensiones mejor valoradas es la gestión de los empleados con una puntuación media de 4,76 sobre 10, justo por detrás de atención al cliente (5,33) y el respeto a los derechos humanos (5,21). Además es la dimensión a la que los ciudadanos conceden mayor importancia.

Organizaciones sindicales: Los sindicatos tienen un papel muy importante que jugar, ya que tienen encomendada la defensa de los derechos fundamentales en el trabajo. Han jugado un papel muy importante en la reforma laboral, en el diálogo social, en la lucha por la precariedad del empleo o la negociación de contratos.

En España las dos grandes agrupaciones sindicales, Comisiones Obreras (CC.OO.) y la Unión General de Trabajadores (U.G.T.) anualmente participan en estudios* que permiten observar las evoluciones y tendencias de la calidad de la información sobre la RSC de las empresas que conforman el IBEX35. En ambos casos coinciden en que, por lo general, las empresas informan sobre sus políticas e impactos laborales en España con cierta extensión, mientras que, la información de su actuación en terceros países es menor o inexistente. "Y ello comporta especial gravedad si se considera que coinciden frecuentemente los países en los que se desarrollan las operaciones con aquellos en los que los derechos de los empleados se encuentran en una mayor exposición a ser vulnerados" según una de las conclusiones del estudio presentado en marzo 2008 por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

* -Observatorio de la RSC (CCOO). La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias del IBEX 35. Ejercicio 2006.
-Observatorio de la RSE (UGT). Cultura, Políticas y Prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35.

ACCIONA
"Compromiso con la diversidad"

Objetivos

Dentro de la Política de Responsabilidad Corporativa de ACCIONA, uno de sus principales compromisos es el de respaldar iniciativas que contribuyan al desarrollo social.

En cumplimiento de dicha política, ACCIONA ha desarrollado programas para la contratación en origen de profesionales procedentes de diversos países, como fórmula que permite afrontar las necesidades de profesionales en algunas de sus áreas de actividad, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de terceros países con altas tasas de desempleo o de economías empobrecidas, y al apoyo a la integración de inmigrantes.

Ficha técnica

Nombre Empresa: ACCIONA

Sector: Energía, Infraestructuras, Agua, Servicios urbanos y Medioambientales y Servicios Logísticos y de Transporte.

Nº de empleados: 35.583

Más información: http://www.acciona.com

Descripción

En Octubre de 2006, ACCIONA desarrolló la primera edición del Programa de Captación y Formación en Origen en Senegal, dentro del compromiso político a alto nivel existente entre el Ministerio de Trabajo e Inmigración y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A través de esta primera iniciativa, en Enero de 2007 se incorporaron a ACCIONA 73 profesionales senegaleses, que han desarrollado su actividad con absoluta normalidad.

Dando continuidad a este primer proyecto, en Noviembre de 2007, ACCIONA desarrolló una segunda edición, fruto también de los acuerdos políticos alcanzados entre ACCIONA y el Ministerio de Trabajo e Inmigración, a través de la Dirección General de Inmigración y en colaboración con el INEM. Esta segunda edición ha supuesto la incorporación en ACCIONA de 50 nuevos trabajadores senegaleses.

Para garantizar el éxito de estos procesos de contratación en origen, desde ACCIONA se ha trabajado desde un inicio en una adecuada planificación de todas las fases del proceso, incidiendo en la implicación y actuación coordinada con todos los agentes implicados (el Estado del país de origen, Estado del país de destino, empresas, entidades que puedan apoyar los procesos de integración social: ONG´s, sindicatos), de forma que se garanticen factores tales como los perfiles formativos, el dominio del idioma y las habilidades sociales del grupo, entre otros, de cara a una exitosa integración socio laboral.

Ventajas

Se trata de una modalidad de contratación que constituye una interesante alternativa para acelerar los procesos de integración no sólo laboral sino, incluso, social, siempre que sea llevada a cabo con un enfoque integral y dosificando su utilización en función de la situación del mercado laboral nacional.

La contratación en origen para ACCIONA incluye, entre otras ventajas, contar con perfiles profesionales escasos en España; incrementar la diversidad en sus plantillas; y un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa, aumentando la productividad y disminuyendo la rotación.

Por otro lado, para el trabajador y la sociedad supone la inclusión de los trabajadores en redes sociales; la estabilidad de una estancia legal que garantice sus derechos; facilitar el conocimiento de la sociedad de acogida y de sus derechos y recursos ofrecidos, reduciendo las posibilidades de que caigan en situaciones de marginación.

Principales logros

ACCIONA ya cuenta con dos contingentes de trabajadores originarios de Senegal incorporados en sus negocios para la cobertura de puestos acordes a sus necesidades: Técnicos de Mantenimiento Electromecánicos, Jardineros y Limpiadores.

Soluciones para el desarrollo sostenible en los puestos de trabajo producen resultados.

Las empresas más avanzadas entienden que ser un empleador responsable supone una oportunidad para ir más allá de evitar accidentes y la explotación, y llegar a resolver desafíos sociales y medioambientales a través del compromiso con sus empleados.

Ya se trate de HIV/SIDA, obesidad, analfabetismo, pobreza o deterioro medioambiental, la primera respuesta de la empresa quizá no debería ser la filantropía tradicional, sino la reflexión de cómo se puede atender el problema en el lugar de trabajo.

En el caso de España, la **inserción laboral de colectivos desfavorecidos**, como las personas con discapacidad, es la asignatura pendiente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así lo demuestran diferentes estudios y las cifras aportadas por las propias empresas, que no llegan a cumplir con los mínimos que marca la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).

Cumplir la LISMI, que establece la obligatoriedad para las empresas de más de 50 trabajadores de reservar un 2% de sus puestos de trabajo para personas con discapacidad o, en su defecto, contratar o invertir en centros dedicados a la inserción laboral de estos colectivos, se ha convertido en un reto para muchas empresas españolas. Algunas de las cuales reconocen que, tras llevar varios años trabajando para lograr integrar ese porcentaje de personas con discapacidad en su plantilla, aún están lejos de alcanzarlo.

Y es que, según los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) analizados por Fundación ONCE, España ocupa el penúltimo lugar, sólo por delante de Polonia, en la lista de inserción laboral de personas con discapacidad. Fundación ONCE resaltó que en este momento en España trabajan alrededor de 300.000 personas discapacitadas y hay otras 200.000 buscando trabajo.

En esta línea, el Informe Equipara 2008, realizado por el Observatorio de la Fundación Equipara, pone de manifiesto que en España las personas con discapacidad que trabajan no llegan al 10%, pese a que tres de cada cuatro empresas dicen tener empleadas a personas con discapacidad. Sin embargo, sólo una de cada siete de estas empresas alcanza el 2% exigido por la LISMI.

Reflexione

Pero ¿encajan estos argumentos? y lo que es más importante, ¿cómo afectan a su empresa en su esfuerzo por ser un empleador responsable?

Cuando reflexione sobre estos temas, considere los siguientes dilemas y examine los casos prácticos de este capítulo.

1 ¿ Sus operaciones conllevan situaciones que pongan en riesgo las condiciones laborales fundamentales, la salud y la seguridad, los derechos humanos en el trabajo o la calidad de vida?

2 ¿Los grupos de interés públicos, los inversores o los clientes están preocupados por las condiciones laborales en sus centros de trabajo y en su cadena de suministro?

3 ¿Cómo se puede extender la experiencia y las competencias en materia de recursos humanos más allá de los trabajadores directos, hasta la cadena de suministro y las redes de distribución?

4 ¿Qué problemas sociales y ambientales afectan a sus trabajadores, ya sea en su lugar de trabajo o en un marco más amplio? ¿Puede un enfoque en el entorno laboral contribuir a ampliar los compromisos de desarrollo sostenible?

BANCAJA
"El Compromiso interno de Bancaja con sus empleados"

Objetivos

Su razón de ser promueve la plena integración de los valores por los que quiere ser reconocida y diferenciada Bancaja, en las relaciones que mantiene con todas las personas. Con el Compromiso Interno, Bancaja extiende la premisa del "cuidado eficaz" de los clientes, plasmada en el denominado "Compromiso Bancaja", a los empleados. A través de 17 compromisos concretos, claros y evaluables, la Entidad apoya y da respuesta a las necesidades y circunstancias de carácter especial que puedan acontecer en la vida de los que integran el equipo humano de Bancaja.

Ficha técnica

Nombre Empresa: Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, BANCAJA

Sector: Banca/Cajas de Ahorro

Nº de empleados: 6.054

Más información: http://www.bancaja.es

Descripción

El Compromiso Interno cubre distintos ámbitos del entorno de sus profesionales como son Desarrollo, Compensación, Conciliación, Participación y Comunicación, siendo los tres últimos los de mayor impacto, y a continuación los detallamos:

Conciliación. En este ámbito, se establecen una serie de medidas que posibilitan al empleado mantener y mejorar el equilibrio entre la vida profesional y personal. Estas acciones van encaminadas a la totalidad de la plantilla, incidiendo en las personas con responsabilidades familiares.

Algunas de ellas son, la estabilidad en la permanencia en el destino, su antelación en la comunicación, permisos por circunstancias especiales (hospitalización de familiar o nacimiento de hijos), el aplazamiento de préstamos o excedencias con reserva de puesto para fines solidarios.

Participación y Comunicación. Tienen como objetivo establecer prácticas de transparencia, participación y comunicación entre los mismos empleados, y entre la empresa y los empleados.

Destacar entre estos compromisos, la Oficina de Atención al Empleado que centraliza las consultas que el empleado tenga en su relación laboral, el aumento del número de mujeres directivas, la creación de nuevos canales de comunicación entre empleados, la implantación de acciones de mejora derivadas de encuestas de clima laboral anuales y el control por parte de los empleados del cumplimento del compromiso interno.

Nota: Los 17 Compromisos Internos con sus descripciones se encuentran disponibles en la web e Intranet corporativa de Bancaja.

Principales logros

Desde su arranque en 2005, cabe destacar el incremento de casos en que los empleados se han beneficiado de algún compromiso interno. Algunos datos: 29.150 consultas atendidas por la Oficina de Atención al Empleado; duplicar el número de mujeres directivas; 600 permisos retribuidos por cuidado de familiares, 98 convenios con otras empresas que aplican condiciones ventajosas para nuestros empleados. Además, se han implantado 30 acciones de mejora propuestas por los empleados, consecuentes de la encuesta de clima laboral.

Adicionalmente a la cuantificación, las mejores conclusiones, y más objetivas, las encontramos en los resultados de la última encuesta de clima laboral. Los compromisos vigentes obtuvieron una calificación positiva, siendo los más valorados los correspondientes a la conciliación. Una notable mayoría de los participantes valoró positivamente la incorporación de nuevos compromisos. También externamente, nuestra estrategia de marca nos ha hecho escalar 9 posiciones en el indicador Merco, mejor empresa para trabajar en España.

El Compromiso Interno, que impulsa una nueva cultura corporativa orientada al cuidado eficaz del empleado, actualmente cuenta con el mismo respaldo y apoyo con que la Dirección de Bancaja lo impulsó en 2005. Así mismo, su aceptación por parte de los empleados hacen que el futuro de este proyecto esté más que garantizado. Es flexible, medible, evoluciona y estas son las características que le conceden perdurabilidad.

El orgullo de pertenecer a la empresa es un factor muy subestimado. Desde luego, se habla mucho de remuneración y de condiciones laborales, pero no hay que olvidar el factor de la cena de empresa. *Director de recursos humanos encuesta Ashridge/WBCSD*

Seleccionar y retener a los mejores talentos

Las empresas sólo pueden prosperar a largo plazo si seleccionan y motivan a personas capaces de dar respuesta a los retos del futuro. Se trata de personas con la capacidad de convertir las oportunidades que presentan los mercados cambiantes en ventajas competitivas, que quieren aprender de los clientes, consumidores, proveedores y colegas, y que están dotados asimismo de la capacidad de crear e influir en relaciones de colaboración duraderas y efectivas.

La selección de nuevos trabajadores contribuye a demostrar las aspiraciones de la empresa, haciendo hincapié en las competencias y actitudes que ésta considera prioritarias. La selección de personal también brinda una buena oportunidad de comunicar los valores y éxitos de la organización, demostrando que la empresa ofrece el lugar más atractivo para el desarrollo profesional.

La competencia entre compañías por atraer los mejores talentos no es nada nuevo, y si el desafío de los directores de recursos humanos consiste en identificar y captar a las personas más aptas, ¿entonces cuál es el papel del desarrollo sostenible en la selección y atracción de talento? Tal y como ilustra la viñeta, los directores de recursos humanos responden a esta pregunta de dos maneras atendiendo a las expectativas de los trabajadores y empleadores por igual.

¿Por qué venir aquí? Creo que porque quieren formar parte de una empresa progresista que marque la diferencia en el mundo. Quieren trabajar en una empresa que financie investigación merecedora de Premios Nobel, capaz de cambiar la forma de pensar de la gente sobre el propio negocio, y que está dispuesta a adoptar posturas firmes sobre temas impopulares en base a sus principios.
Sam Palmisano, Consejero Delegado de IBM

Las expectativas de la sociedad hacia la empresa están cambiando, y un número creciente de solicitantes de empleo evalúan el comportamiento social y ambiental de las empresas antes de aceptar una oferta de trabajo.

El orgullo que demuestran los ganadores de las iniciativas que comparan el grado de satisfacción de los trabajadores, como el Índice de las Mejores Empresas donde Trabajar de la revista Fortune y la encuesta Great Place to Work, destaca la importancia que se otorga a los temas laborales como un factor que influye en la reputación de las empresas.

Aunque hay poca evidencia que demuestre que las personas solicitan empleo basándose en rankings empresariales, los elementos sometidos a comparación– como el interés intelectual, la seguridad laboral, el respeto y las bonificaciones, las oportunidades de formación y la contribución de la empresa a la sociedad– son criterios importantes para un número creciente de personas.

Por ejemplo, cerca de ocho de cada diez estudiantes de postgrado en administración de empresas entrevistados por Net Impact en Estados Unidos afirmaron que, en el transcurso de su carrera profesional, buscarían empleo en empresas socialmente responsables, mientras que un 59% dijo que tenía pensado centrarse en la búsqueda de ese tipo de empleo nada más terminar sus estudios de empresariales.

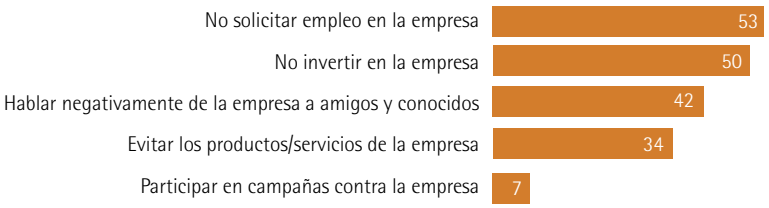
De forma similar, más de dos tercios de los estudiantes (68%) entrevistados en una encuesta mundial realizada por GlobeScan en 2003 no consideran que el salario sea más importante que la reputación social y ambiental de una empresa a la hora de decidir en qué empresa trabajar.

Y una encuesta de KPMG indica que entre los trabajadores que sienten que sus jefes carecen de integridad, sólo un 20% recomendaría su empresa a otras personas. En cambio, el 80% de los entrevistados que considera que su empresa tiene una buena ética recomendaría trabajar en ella.

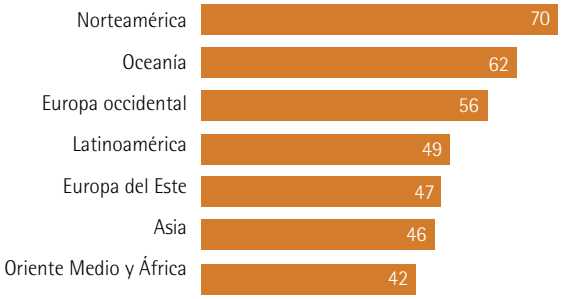
El estudio anual de Corporate Reputation Watch elaborado por la consultora de comunicación Hill & Knowlton de 2008, confirma que casi tres cuartas partes de los estudiantes de MBA de las principales escuelas de negocios europeas, estadounidenses y asiáticas (el 73%) declaran que la reputación de una empresa cuenta con un papel extremadamente importante o muy importante a la hora de plantearse su lugar de trabajo tras finalizar el MBA, mientras que solamente una quinta parte (el 20%) indica que es bastante importante. Solamente el 4% afirmó que la reputación carecía de importancia.

Entre los factores que favorecen la elección profesional de los estudiantes de MBA, están los mensajes que la empresa ha expresado sobre su ética de trabajo y sobre responsabilidad ambiental y social, su marca y su agenda de valores en general. El 58% valora como factor importante el perfil ético de la compañía, el 49% la inversión en responsabilidad social corporativa y el 34% la preocupación empresarial por el medio ambiente.

Impacto de la irresponsabilidad social de la empresa en el comportamiento de los alumnos
(% muy probable)



No solicitaría un empleo en una empresa socialmente irresponsable
(% muy probable, por región)



Fuente: Globescan

"Queremos una organización formada por gente con inquietudes, porque perseguimos la innovación y la mejora continua de la forma de trabajar de la gente en todas las áreas de actividad. Seguir haciendo las cosas como siempre no tiene cabida en una cultura inquisitiva." *Walking the Talk, WBCSD*

El personal cualificado se está convirtiendo en el recurso más valioso de la empresa, y la perspectiva del desarrollo sostenible puede ser un elemento fundamental del conjunto de competencias de un líder.

Estos últimos años han surgido grandes diferencias entre el valor de mercado de las empresas y el valor contable de sus activos materiales. Este abismo se suele explicar por la importancia creciente de los activos intangibles – el valor del personal de una empresa, de sus marcas, sus relaciones y su forma de trabajar.

A medida que las personas adquieren mayor peso en el éxito de la empresa, las competencias que buscan las empresas están cada vez más ligadas a la gestión de las relaciones humanas– la capacidad de la gente de trabajar en equipo, de colaborar y de innovar. Estas aptitudes pueden ir mucho más allá de las necesidades inmediatas de un puesto, e incluyen la capacidad del candidato de apoyar al conjunto de la empresa a largo plazo.

Pero ¿dónde encontrar esa flexibilidad y creatividad? Hay una fuente que rara vez se tiene en cuenta: las personas con una fuerte conciencia de los problemas sociales y ambientales. Algunos directores de recursos humanos creen que esas personas poseen una profunda comprensión de los desafíos que afronta la empresa actual, y a menudo disponen de la capacidad de relacionarse con una gran diversidad de instituciones y personas – como gobiernos, universidades y organizaciones sin ánimo de lucro, así como con equipos multidisciplinares dentro de sus propias empresas.

La gestión de la diversidad es una de las respuestas a esta cuestión. Una empresa diversa es aquella que cuenta con una amplia representación de minorías no sólo por cumplir la ley, sino porque su estilo de dirección y su cultura conducen a una búsqueda activa de la diversidad como valor añadido. Según el estudio de Creade y IESE, "Gestión de la diversidad, más que una obligación" publicado en 2007, la diversidad mejora la captación de talento, enriquece el capital humano, fomenta la creatividad, mejora el clima laboral, es positiva para la reputación de la compañía y facilita la adaptación de la empresa a los entornos cambiantes actuales.

Sin embargo, pocas organizaciones son conscientes de la importancia de gestionar la diversidad, y muchas temen que afecte a su cultura interna. Así lo señalan los datos de CSR Europe recogidos por el libro blanco "La gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas": mientras que el 41% de las empresas europeas tienen implantadas políticas medioambientales, sólo un 13% tienen políticas de diversidad.

Como recomendaba recientemente un director de recursos humanos "El pensamiento inspirado por el desarrollo sostenible nos empuja a ser mejores, nos anima a centrarnos en los resultados, y alimenta el deseo constante de mejorar y de aprendizaje continuo."

MERCO

Cada año el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, más conocido como MERCO, elabora una lista con las empresas españolas más valoradas. Sobre las 100 mejores clasificadas de esa lista realiza un informe adicional, el ranking mercoPersonas, que evalúa la calidad laboral de la empresa, la reputación interna y la conciliación de la vida familiar y laboral. Este análisis realizado a partir de encuestas y entrevistas a estudiantes, antiguos alumnos de escuelas de negocio, trabajadores, expertos en recursos humanos y sociedad permite conocer las preferencias a la hora de buscar una empresa para trabajar, las empresas en las que no les gustaría trabajar, los aspectos que más valoran en una empresa.

Entre las conclusiones de las encuestas realizadas en 2008 a los Universitarios, destaca que el 72% prefiere trabajar en empresas conocidas. Además la mayoría coincide en la preferencia de tener un jefe que delegue (83%) y de trabajar en equipo (75%). En cuanto a la vida familiar y profesional el 58% lo prefiere a a tener un salario por encima de la media (42%). Existe un equilibrio entre quienes prefieren un salario fijo suficiente (52%), frente a un salario variable con posibilidad de ganar más (48%).

Great Place to Work España

Best Workplaces, en su edición española de 2008, elaborada por el Instituto Great Places to Work, identifica a las 50 compañías más valoradas por sus empleados, seleccionadas entre 250 firmas participantes que suman un total de 220.000 trabajadores.

Por primera vez, 18 empresas españolas se encuentran entre las 50 mejores para la atracción y retención de talento. Entre las cinco características que las 50 Mejores tienen en común que son: la confianza en sus superiores (73% de los trabajadores encuestados), el trato recibido por la empresa que les permite desarrollarse profesionalmente (71%), el reconocimiento por su trabajo (69%), compromiso con su trabajo y un sentimiento de pertenencia a la organización (74%) y sentimiento de compañerismo (76%).

GRUPO OHL
"Proyecto Escola-OHL Brasil"

Objetivos

"Humanizar" el tránsito y promover la seguridad vial de jóvenes escolares a través de una educación fundamentada en valores y el aprendizaje de nuevas conductas que favorezcan la convivencia y el ejercicio pleno de ciudadanía con el apoyo de los empleados que participan como voluntarios.

Ficha técnica

Nombre Empresa: Grupo OHL

Sector: Construcción, concesiones y servicios

Nº de empleados: 14.069

Más información:

Web Grupo OHL: www.ohl.es

Web OHL Brasil: www.ohlbrasil.com.br

Web del Proyecto Escola: www.projetoescolaintervias.com.br

Descripción

Creado en 2001, el Proyecto Escola OHL Brasil utiliza una metodologia pedagógica lúdica, que integra tanto a empleados, a la Administración Local, como a las escuelas y comunidades para que trabajen de forma conjunta identificando soluciones beneficiosas para todos.

El público objetivo del proyecto son los profesores y escolares de enseñanza infantil, fundamental, media y EJA de escuelas públicas de los municipios cercanos a la red de autopistas cuya concesión explota OHL Brasil. Así mismo, participan en las actividades familiares y la comunidad del entorno de estas escuelas.

Desde 2001, se ha atendido a 6.472 profesores y 130.000 alumnos de 199 escuelas participantes en el Proyecto.

Los empleados de OHL Brasil participan como voluntarios, dentro de su horario laboral, en diversas actividades, tanto en las escuelas como en otras empresas e instituciones de la comunidad promoviendo la sensibilización y seguridad vial.

Principales logros

Cambios en el comportamiento de los escolares; inclusión transversal de la educación de valores y seguridad vial en el currículo escolar; adecuación de espacios físicos de la escuela y del entorno y sobre todo, la unión entre los distintos actores: escuelas, comunidades, administración y empleados de las empresas de OHL Brasil en un objetivo común.

Además se ha reducido en un 49% las agresiones físicas en el ambiente escolar; un 9% los accidentes en la escuela sin lesiones, un 23% los accidentes con vehículos en el municipio, un 54% los accidentes de ciclistas y un 68% los accidentes de peatones en las comunidades beneficiarias del proyecto.

OHL Brasil, gracias al éxito del proyecto, acredita que es posible transformar comportamientos y potenciar un tránsito más humano y ciudadano basado en principios éticos de convivencia y respeto y que es valorado positivamente por los empleados. El proyecto, actualmente en marcha en las 4 concesiones del estado de Sao Paulo, será extendido a la totalidad de concesionarias de OHL Brasil en los próximos años.

Reflexione

Pero ¿encajan estos argumentos? Y lo que es más importante, ¿cómo afectan a los retos que plantea la selección de personal en su empresa?

Cuando reflexione sobre estos temas, tenga en cuenta los siguientes dilemas y examine los casos prácticos de este capítulo.

1 ¿Necesita su empresa personas con una sólida capacidad de crear relaciones con un amplio abanico de grupos de interés?

2 ¿Les preocupa realmente a los solicitantes de empleo la ética de su empresa y sus impactos sociales y medioambientales, o acaso ese aspecto sólo preocupa a los candidatos cuando un mercado laboral boyante les ofrece el lujo de poder elegir?

3 ¿Son relevantes estos temas para su empresa, o sólo para otras empresas en sectores productivos más controvertidos?

4 ¿La criba social y medioambiental sólo es evidente a la hora de seleccionar a los recién licenciados, o son importantes también estos valores para los candidatos con experiencia?

UNILEVER
Programa "La mejor compañía donde trabajar"

Objetivos

El programa "La mejor Compañía donde trabajar" nació en 2007 con el objetivo de que cada uno de los miembros de Unilever personifiquen y vivan intensamente tanto la misión –Añadir vitalidad a la vida- como la visión -¡Ganando juntos!- de la Compañía.

El programa se divide en 3 pilares básicos: cultura ganadora, crecimiento personal y vitalidad. Persigue fomentar el bienestar de los empleados tanto en términos de buen estado físico (nutrición y salud) y del bienestar (entusiasmo, energía positiva y espíritu ganador).

Ficha técnica

Nombre Empresa: Unilever España

Sector: Gran consumo

Nº de empleados: 1.500 (aprox.)

Más información: http://www.unilever.es

Descripción

Los 3 pilares engloban diferentes iniciativas con el fin de que todas las personas de Unilever personifiquen la compañía.

1. **Cultura ganadora:** Actividades destinadas a fijar objetivos y a alcanzarlos en un contexto de reconocimiento equitativo. Algunas de ellas son el programa de "Empowerment" o los "Premios Antigüedad de Empleados".
2. **Crecimiento Personal:** Iniciativas basadas en el desarrollo personal como fuente de energía, creatividad y motivación. Algunas iniciativas son "Asesoría personal y familiar gratuita" a través de la empresa Mas Vida Red, "Programa de Homeworking y Flexibilidad Horaria".
3. **Vitalidad:** Representa un valor añadido para todas las personas que forman parte de la compañía con el fin de mejorar su vida diaria. Las iniciativas en este sentido son "Talleres de cocina y nutrición", "Clases de yoga y pilates en las oficinas", "Semana de la vitalidad", entre otras.

Principales logros

Una de las iniciativas del Programa, "la Semana de la Vitalidad", obtuvo una valoración muy positiva: el 95% de los participantes valoró positivamente la actividad y el 85% consideró que han interiorizado la misión de la Compañía.

En la actualidad, la retención del talento es uno de los mayores retos de este siglo para las Compañías. Por lo tanto, ofrecer un programa que cuide el bienestar de su gente es una iniciativa pionera y responsable para conseguir que Unilever sea "la mejor compañía donde trabajar" gracias a que cuenta con los mejores empleados que una compañía pueda desear.

Los profesionales de recursos humanos tienen un papel clave en la gestión de los cambios necesarios para lograr tener éxito en la RSC. Sin una gestión eficaz de las personas difícilmente podrá prosperar ningún programa de RSC..
Ian Reddington Chartered Institute of Personnel and Development

Crear incentivos para un mejor desempeño

La motivación de los trabajadores responde a una combinación compleja de incentivos, que varían desde la seguridad económica y los bonus, hasta la promoción y el reconocimiento por sus compañeros, o las que proporciona aceptar nuevos retos para cambiar las cosas que les importan.

Para los directores de recursos humanos, el reto consiste en crear oportunidades e incentivos que maximicen las contribuciones de los trabajadores a los resultados de la empresa, es decir, en ayudar a la empresa a sacar el máximo partido de los talentos de su personal.

Concretamente, si se consigue motivar a las personas por un sistema de aprendizaje continuo, se puede añadir un inmenso valor al potenciar la capacidad de adaptación de la organización en su conjunto, es decir, su capacidad de responder con rapidez y flexibilidad a los cambios en su ámbito de actuación.

Entonces, ¿cómo se puede, desde una perspectiva de desarrollo sostenible, incentivar a los trabajadores contribuir de una forma más productiva a su empresa? (Ver ejemplo de la viñeta de abajo). Y si una empresa ha suscrito la idea del desarrollo sostenible, ¿cómo pueden garantizar los directores de recursos humanos que los incentivos de los trabajadores concuerden con esos objetivos más amplios?

ENDESA

"Plan de igualdad y de mejora de la conciliación en Endesa"

Objetivos

Plan de Igualdad y de Mejora de la Conciliación en Endesa

Establecimiento de medidas tendentes al favorecimiento de la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres.

Ficha técnica

Nombre Empresa: Endesa

Sector: Energético

Nº de empleados: 13.609

Más información: http://www.endesa.es

Descripción

El plan de Igualdad de Endesa en España ha sido negociado con los representantes sindicales y se incluye en el capitulo IX del III Convenio Colectivo (BOE 9/06/2008). Entre otras medidas incluye:

- **Medidas en materia de política de RR.HH:** acciones positivas para la contratación femenina, fomento de la participación de la mujer en formación sobre materias tradicionalmente masculinas, promoción de la incorporación a puestos con mayor cuota de responsabilidad. Erradicación del acoso sexual y/o acoso por razón de sexo
- **Medidas de Conciliación:** mejora de los permisos retribuidos legales, excedencias para cuidado de hijos con reserva de puesto de trabajo durante 18 meses, flexibilidad horaria de entrada y salida, transformaciones de jornada partida en continuada.
- **Protección del embarazo, maternidad y paternidad**.
- **Protección victimas de violencia de género:** ayudas económicas y asistencia profesional.
- **Protocolo de actuación en el supuesto de acoso sexual y/o por razón de sexo.**

El plan de Igualdad prevé una Comisión de Igualdad formada por 7 miembros de la Empresa y 7 de las Representaciones Sindicales con funciones de seguimiento de las actuaciones.

Principales logros

Desde la entrada en vigor del convenio el 22/04/2008 hasta el 30 de junio 2008 estos han sido los resultados:

- 20 trabajadores se han acogido a la flexibilidad horaria (10 hombres y 10 mujeres).
- 17 trabajadores han cambiado su régimen horario (de jornada partida a continuada) por tener hijos menores.
- 1 trabajador se acogió al régimen de teletrabajo.

Las medidas previstas en el Plan de Igualdad han tenido una gran acogida entre la plantilla y se espera que tras el plan de sensibilización e información a los trabajadores consigamos lograr un cambio de mentalidad que garantice la plena operatividad del principio de igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

En el futuro, ENDESA quiere seguir avanzando en el desarrollo de todas las medidas previstas en el plan de igualdad.

Los compromisos y programas de desarrollo sostenible pueden motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos.

Cuando los valores de la empresa y del trabajador coinciden - en una empresa que trabaja de forma ética, que permite conciliar adecuadamente la vida laboral y personal, y demuestra claramente su preocupación por la salud y la seguridad– aumentará tanto la motivación como el grado de compromiso de la plantilla, reduciendo la rotación de la plantilla e impulsando la productividad.

La encuesta GlobeScan International 2002 demostró que ocho de cada diez personas que trabajan para una gran empresa experimentan mayor motivación y lealtad hacia sus empleos y empresas cuanto más socialmente responsable se vuelven sus empleadores.

La investigación realizada por MORI para una importante firma financiera concluyó que el 70% del personal que se identificaba con los valores de la empresa afirmaba que su productividad había aumentado durante el año anterior. En cambio, entre los trabajadores que no se identificaban con la empresa, sólo un 1% había mejorado su productividad.

Los hechos apuntan que los trabajadores aprenden mucho más eficazmente cuando acuden al trabajo sintiendo que tienen una meta, si perciben que trabajan en un entorno que apoya el aprendizaje, y tienen la oportunidad de convertir sus compromisos en acción productiva.

Otros datos sugieren que la experiencia de participar en programas y acuerdos de colaboración para el desarrollo de la comunidad motiva fuertemente a los individuos. Por ejemplo, una encuesta de la Corporate Citizenship Company indica que los trabajadores que participan en programas de acción social son mucho más propensos a recomendar la empresa, a permanecer en ella, y a estar motivados en sus puestos de trabajo. La gente también aprende de los socios de la comunidad y por ello aporta nuevos conocimientos y capacidades de liderazgo a su empresa.

Fuentes de motivación del empleado

Logro: la sensación de que el trabajo hará sentirse realizado a través de la consecución de las metas laborales.	**Crecimiento y desarrollo:** la sensación de que su participación en las actividades laborales le conferirá nuevas capacidades.
Promoción: la sensación de que la mejora en el desempeño será recompensada con una mayor responsabilidad, categoría o promoción en la organización.	**Interés intelectual:** la sensación de que las actividades laborales coinciden con áreas de interés personal.
Pertenencia: la sensación de realización, orgullo y lealtad alcanzada al trabajar con otras personas para afrontar desafíos compartidos.	**Seguridad laboral:** la sensación de que los buenos resultados desembocarán en una oportunidad laboral más duradera.
Desafío: la sensación de que las actividades laborales serán emocionantes y estimulantes	**Orgullo de organización:** la sensación placentera experimentada al asociarse con la organización, debida a su reputación, su cultura y sus políticas
Contribución a la sociedad: el sentimiento de que el trabajo es una buena contribución a la sociedad, que aporta significado y finalidad a las acciones cotidianas.	**Reconocimiento y respeto:** el sentimiento de que las contribuciones serán reconocidas y apreciadas por los colegas.
Implicación: la sensación de hacer propios los objetivos laborales derivados de la libertad de actuar por iniciativa propia y de participar en la toma de decisiones.	**Responsabilidad:** la atención y el compromiso derivados de la gestión de personas y de la participación en la toma de decisiones
Gratificación financiera: la sensación de que el buen desempeño será recompensado con mayores compensaciones financieras.	**Entorno laboral:** la sensación de bienestar producida por el entorno físico del puesto de trabajo

Fuente: Helping People Learn, CIPD, 2004

REPSOL
"Comité de diversidad y conciliación"

Objetivos

- Potenciar la diversidad para fortalecer la competitividad de la compañía.
- Hacer aflorar el talento, con independencia de género, edad, nacionalidad u origen profesional.
- Ayudar a los empleados a alcanzar un equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Conseguir un compromiso sincero por parte de los empleados hacia su trabajo

Ficha técnica

Nombre Empresa: Repsol YPF

Sector: Energético

Nº de empleados: 35.000

Más información: www.repsol.com

Descripción

Tras la encuesta de clima de 2006, potenciar la Conciliación y la Diversidad se convirtió en uno de los principales retos de mejora. Con este objetivo, en septiembre de 2007 se crea un Comité de Diversidad y Conciliación que, integrado por directivos de diferentes áreas, propone al Comité de Dirección de Repsol YPF la aprobación de medidas relacionadas con estos temas. Cuenta con el apoyo de una Oficina de Diversidad y Conciliación, así como de un grupo de colaboradores de diferentes áreas que ayuda a desarrollar proyectos en diversidad y medidas de conciliación.

Principales logros

Entre los principales logros de esta medida cabe destacar positivamente:

- El compromiso de la Alta Dirección con este proyecto supone un fuerte impulso para su desarrollo e implantación.
- Está permitiendo fomentar la movilidad y las promociones internas.

Esta medida ha supuesto un esfuerzo para la organización, ya que las medidas requieren la adaptación de múltiples procesos en diferentes áreas.

La mejora de la conciliación y la diversidad es un proceso paulatino, que implica concienciar a todos los niveles de la organización para lograr el cambio cultural deseado.

El futuro, pasa por dar continuidad a las medidas implantadas, como la flexibilidad horaria, el apagado de luces, la implantación del teletrabajo, el servicio de apoyo a empleados entre otras.

Conciliación laboral y familiar

El estudio de WebEx de 2008 examina como los españoles concilian su vida laboral y familiar y recoge sus opiniones y percepciones sobre las actuales medidas impulsadas por el Gobierno y las empresas en España. Tres de cada cinco españoles siente que en los últimos años no se han mejorado las condiciones laborales referentes a la conciliación laboral y familiar, a pesar de que el 91% afirma que se sentiría más unido a su empresa si ésta tuviera una política de conciliación más fuerte, según un sondeo realizado por WebEx entre 2.000 personas. El 68% de los españoles considera que la empresa en la que trabaja no está adoptando las medidas necesarias para facilitar la adaptación de la vida laboral con la familia.

Igualdad

Las empresas están aprendiendo a eliminar las diferencias laborales entre hombres y mujeres. La Ley de Igualdad aprobada en 2007 obliga a las compañías mayores de 250 empleados a tratar los planes de igualdad dentro la negociación colectiva. Por eso, durante 2008 la patronal y los sindicatos han empezado a elaborarlos. De los 2.713 convenios registrados hasta finales de abril, según datos de CCOO., el 28,1% de ellos ya han incorporado estos planes.

Es necesario que las empresas inviertan en los escalones inferiores de las compañías para promocionar a las mujeres, incentiven a éstas para continuar su carrera profesional y busquen con esmero a las profesionales para ocupar puestos directivos.

Con respecto a otros puntos del texto de la Ley de Igualdad, la medida mejor aceptada ha sido el permiso de paternidad, mediante el cual el padre obtiene 13 días ininterrumpidos en caso de nacimiento o adopción. Una vez transcurran seis años desde la entrada en vigor de la Ley, este permiso asciende a cuatro semanas. No obstante, un 43,7% de las ejecutivas españolas consideran que es una medida "insuficiente", aunque la mitad de ellas cree que "es necesario para que la conciliación no competa sólo a las mujeres".

> *Normalmente, las organizaciones tienen entre un 15 y un 20% de verdes (defensores de la sostenibilidad), el mismo porcentaje de rojos (escépticos) y el resto son indecisos. La mayor parte de la gente observa a los verdes y a los rojos y sigue al grupo que tienda a cosechar más éxitos. Si su organización declara su compromiso con la sostenibilidad pero da más ascensos a los rojos que a los verdes, la gente percibirá la contradicción inmediatamente. La coherencia entre lo que se "dice" y lo que se "hace" es de vital importancia para crear una organización coherente y comprometida.* *Paul Tebo V.P. SHE, DuPont (Jubilado)*

Los objetivos e incentivos del trabajador tienen que concordar con los objetivos del desarrollo sostenible.

Muchas compañías han adoptado un enfoque empresarial que reconoce el papel de los aspectos sociales y medioambientales en la mejora de los resultados económicos. Sus líderes sostienen, por ejemplo, que dicho enfoque puede reforzar su reputación, mejorar el aprendizaje en la organización y potenciar la eficiencia operativa.

Pero para que esta estrategia tenga éxito, los trabajadores tienen que ver que los objetivos de desarrollo sostenible queden claramente reflejados en sus objetivos y en el sistema de compensación personal. Las evaluaciones del personal deben tomar en cuenta la contribución hecha por individuos y equipos a objetivos sociales y medioambientales a largo plazo, así como a objetivos financieros a corto plazo. Por ejemplo, si todas las bonificaciones de un equipo de compras dependen de que éste consiga contratos al menor coste posible, no debe extrañarnos que el equipo demuestre poco interés por las condiciones laborales de sus proveedores.

Un director de recursos humanos describe el planteamiento adoptado por su empresa: "Todos los trabajadores han suscrito un contrato con el departamento de recursos humanos. Su cumplimiento se comprueba mediante bonificaciones por rendimiento basadas en los resultados económicos, sociales y medioambientales. Transmite un mensaje." Este planteamiento se está extendiendo, y una investigación realizado por el Conference Board observó que el 50% de los directivos mundiales comunican que sus empresas incluyen o piensan incluir la responsabilidad corporativa en las evaluaciones que hacen de sus empleados.

Motivación de las empresas españolas

Entre las empresas del Grupo de Trabajo del Papel de los Negocios de la Fundación Entorno-BCSD España, en base a sus encuestas de clima laboral, se han identificado los cinco aspectos más valorados por sus empleados:

Reflexione

¿Estas cuestiones requieren un análisis? Los datos publicados sobre el impacto del desarrollo sostenible en la motivación son positivos, pero ¿eso suena a cierto en su empresa? ¿y cómo puede uno alinear los incentivos de su plantilla con los objetivos más amplios de su empresa?

Cuando reflexione sobre estos temas, considere las preguntas siguientes y examine los casos prácticos de este capítulo.

1 ¿Acaso los valores de la sostenibilidad inspiran a futuros líderes de su empresa, o esos temas son básicamente irrelevantes para la productividad?

2 ¿Cuáles son las formas más efectivas utilizadas en su empresa para incentivar un desempeño acorde con sus objetivos de desarrollo sostenible?

3 ¿Cuáles son las medidas e indicadores adecuados para evaluar el éxito de los individuos y de los equipos en la contribución al desarrollo sostenible?

4 ¿Cómo se puede utilizar el conocimiento del departamento de recursos humanos– y más concretamente, su propia comprensión de las capacidades y prácticas laborales existentes en toda la organización– para animar a los directivos a incorporar los temas sociales y medioambientales en los incentivos y criterios de evaluación de la empresa?

SOLVAY

"Solvay People Survey: mejorar está en nuestras manos"

Objetivos

Solvay People Survey pretende conocer cuáles son las condiciones necesarias para lograr un alto compromiso de los empleados del Grupo Solvay y mejorar esas condiciones a través de su participación activa, ya que esto es esencial para alcanzar unos excelentes resultados de negocio.

Ficha técnica

Nombre Empresa: Solvay Ibérica S.L

Sector: Químico y Farmacéutico

Nº de empleados: 2.000

Más información: http://www.solvayiberica.es

Descripción

Cada dos años el Grupo Solvay realiza una encuesta de satisfacción entre todos los empleados del Grupo a nivel mundial. A través de ella todos los trabajadores tienen la oportunidad de hacer llegar a la dirección de la compañía su opinión sobre su trabajo y el entorno en el que se desarrolla.

Una vez analizados y comunicados los resultados, cada manager se reúne con su equipo para definir las acciones necesarias para mejorar los resultados en su organización y proponer otras al nivel superior.

Todas las acciones de mejora identificadas y aprobadas a todos los niveles, se gestionan en un único sistema, para el conjunto del Grupo, y se comunican regularmente los avances alcanzados.

La última encuesta se realizó en 2006 y en la actualidad estamos preparando la siguiente.

Principales logros

- La alta participación alcanzada entre los trabajadores en esta iniciativa, más del 80% en Solvay Ibérica.
- Un índice de compromiso con la compañía del 78%
- La puesta en marcha de más 200 acciones de mejora a diversos niveles de la organización
- La realización en la actualidad del 80% de esas acciones de mejora (ej.: Solvay Corporate University, Comunicación de las políticas de Recursos Humanos, puesta en marcha de las "Talent Roundtables", etc...)
- Trabajamos ahora en la próxima edición de la encuesta.

Potenciar las competencias clave

Las empresas tienen que mejorar continuamente las habilidades de sus trabajadores para responder a las nuevas demandas de los clientes, los inversores y de la sociedad en su conjunto. Unos requisitos que cambian en función de la forma de vivir y de trabajar de la gente.

Para los directores de recursos humanos el reto consiste en definir claramente las capacidades necesarias para implantar la estrategia de la empresa, así como para adaptarse a las circunstancias cambiantes de la competencia.

El éxito dependerá de que se identifiquen los medios más efectivos para desarrollar dichas competencias, ya sea a través de programas de formación formal, de tutorías, de aprendizaje entre iguales o de participación en programas comunitarios.

Ante la diversidad de planteamientos posibles para desarrollar las competencias de los trabajadores ilustrada en la viñeta más abajo, ¿cuál es el valor de los programas de aprendizaje del desarrollo sostenible? ¿Y a quién deben ir dirigidas estas iniciativas?

CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS

"Sesiones de consulta y participación: Inclusión de grupos de interés en el proceso de gestión"

Objetivos

Este proyecto nace con el fin de identificar las necesidades y expectativas de nuestros Grupos de interés, especialmente empleados, para afianzar la cultura de sostenibilidad/responsabilidad social corporativa del Grupo Cementos Portland Valderrivas.

Ficha técnica

Nombre Empresa: Cementos Portland Valderrivas

Sector: Cemento

Nº de empleados: 5.066

Más información: http://www.valderrivas.es

Descripción

En el año 2004, el Grupo Cementos Portland Valderrivas comenzó a impulsar la sostenibilidad/responsabilidad social corporativa; desde entonces no hemos dejado de trabajar por conseguir mejorar la organización y la reputación de la compañía, sin olvidar que nuestros empleados conforman uno de los pilares fundamentales en el que se asienta el éxito sostenido del Grupo.

De esta idea parten las sesiones de consulta y participación con los grupos de interés, donde desde el principio de participación y de inclusión, damos un paso fundamental en la gestión estratégica de la sostenibilidad en el Grupo.

Se plantearon dos tipos de sesiones: con personas que trabajan en la compañía y con representantes del entorno social. Cada sesión se estructuró con preguntas adecuadamente dirigidas usando la técnica de conducción de reuniones focales, facilitando a cada participante un cuestionario a medida al final de cada sesión.

Principales logros

A través de las 13 sesiones mantenidas, en las cuales han participado 153 personas (82 de nuestro Equipo interno y 71 de Instituciones y Organizaciones Sociales) todos le han conferido gran valor a la iniciativa, lo que nos ha rendido una mejora de la reputación y la confianza.

Se ha dado mucha importancia a los temas de sostenibilidad, y con los resultados obtenidos se ha realimentado la estrategia de Sostenibilidad, tanto en clave interna y externa, priorizando la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Las aportaciones han sido muy valiosas. Destacamos el interés que ha despertado en los partícipes la restauración de canteras y cambio climático, así como el desarrollo profesional, formación, igualdad y conciliación. Esto nos estimula para seguir avanzando por la senda de la sostenibilidad.

El desarrollo sostenible ofrece una visión del mundo nueva y estimulante, que puede propiciar enfoques innovadores sobre toda una serie de problemas empresariales.

La formación sobre los dilemas sociales y medioambientales desarrolla aptitudes que son pertinentes en multitud de situaciones, desde la capacidad de mando y de trabajo en equipo, hasta la negociación y la solución de problemas. Tal y como se muestra en el recuadro de esta página, que ofrece la perspectiva del desarrollo sostenible, informa sobre la forma de pensar y de actuar de las personas en áreas de actividad clave para la empresa.

Un profesional de los recursos humanos ha confirmado las oportunidades que ésta ofrece: "Impartimos nuestras clases de ética empresarial, donde se anima a los directivos a adoptar una visión ética de las situaciones más amplia. Nuestra formación también consiste en ayudar a la gente a compartir los problemas cuanto antes, a fin de abordarlos antes de que se agraven... Lo peor que puede hacer un trabajador es llevar la carga él solo."

Competencias para incorporar criterios para el desarrollo sostenible

El Mapa de Competencias del programa de la Universidad de Cambridge para la Industria (CPI) es un modelo sencillo y sólido de las competencias básicas necesarias para que las personas integren la visión del desarrollo sostenible en el lugar de trabajo.

Tema de la competencia	Elemento de la competencia	Comprensión Conocimientos y capacidades imprescindibles (saber qué)	Experiencia Cómo se traduce la comprensión en acción práctica (saber cómo)	Actitudes Valores y formas de trabajar personales
Estrategia Dar coherencia y planificar	**Perspectiva externa**	Comprender el contexto local y global en el que opera su organización, incluidas las mayores oportunidades y los riesgos más significativos que afronta.	Asignar prioridades a los temas en función del nivel de oportunidad y riesgo que presentan para la organización, tanto ahora como en el futuro.	**Visión holística:** La importancia que se atribuye a la necesidad de equilibrar el valor medioambiental, social y económico.
	Perspectiva interna	Comprender cómo puede responder su organización a esas oportunidades y riesgos para generar mayor valor empresarial y social.	Formular objetivos estratégicos que atiendan las oportunidades y riesgos de la organización, apoyándose en estudios de caso, recursos y argumentos para ponerlos en práctica.	
Grupos de interés Gestionar las relaciones	**Enfoque de los grupos de interés**	Comprender por qué tener en cuenta a los grupos de interés es fundamental para el éxito de la organización a largo plazo.	Determinar quiénes son los grupos de interés, cómo les afectan las actividades de la organización, y qué piensan de la organización.	**Enfoque integrador:** La importancia que se atribuye a atender las necesidades y aspiraciones de todas las personas afectadas por sus actividades.
	Diálogo y colaboración	Comprender cómo implicarse con los grupos de interés para fomentar el aprendizaje mutuo y crear relaciones eficaces.	Entablar un diálogo con los grupos de interés y dar a sus preocupaciones legítimas una respuesta transparente y eficaz.	
Liderazgo Crear cambio	**Aprendizaje**	Comprender las competencias necesarias para ayudar a su organización a alcanzar los objetivos estratégicos.	Desarrollar y participar en los procesos de aprendizaje y desarrollo que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a nivel personal y de equipo.	**Perspectiva a largo plazo:** La importancia que se atribuye a reconocer los intereses y derechos de las generaciones futuras.
	Acción	Comprender los planteamientos más eficaces para influir en los demás y crear en su organización un cambio acorde con sus objetivos estratégicos.	Demostrar el compromiso personal con los principios y valores del desarrollo sostenible, animar y capacitar a los demás para convertirlo en un objetivo de acción empresarial.	

"Aunque los programas de formación siguen siendo el rey, cada vez se reconoce más el valor del aprendizaje entre iguales y de la implicación en la comunidad." *Director de recursos humanos, Encuesta Ashridge para e/ WBCSD*

METRO DE MADRID
"Hacia la gestión por competencias"

Objetivos

Los objetivos con los que se concibe este proyecto son los siguientes:

- Apoyar la evolución cultural a través de la gestión por competencias.
- Alinear a las personas con los objetivos estratégicos.
- Identificar el potencial en la Compañía.
- Homogeneizar los criterios para así eliminar los elementos subjetivos de los métodos de evaluación de personas.

Ficha técnica

Nombre Empresa: Metro de Madrid

Sector: Transporte de Viajeros

Nº de empleados: 7.400

Más información: http://www.metromadrid.es

Descripción

Se describen a continuación las diferentes etapas del proyecto:

1. Elaboración del Diccionario de Competencias. Se identifican las competencias deseadas para los profesionales de Metro de Madrid y se definen cada una de las mismas en función de los valores, la cultura y la estrategia de la Compañía. Para ello se cuenta con la participación de cada uno de los ámbitos de Metro de Madrid. Las competencias se nivelan del 1 al 5 y se establecen evidencias para cada uno de los niveles. Todo esto conforma el Diccionario de Competencias.
2. Asignación de Perfiles de Competencias. A cada puesto se le asigna un perfil competencial, de nuevo con la participación de cada uno de los ámbitos, que son los que aprueban dichos perfiles en los diferentes talleres de trabajo.
3. Evaluación por competencias. Se utiliza una herramienta de evaluación en base a evidencias con una metodología 180º. Se trata de una encuesta online cuyo resultado se contrasta con los perfiles competenciales elaborados para detectar los denominados gaps competenciales. Se ha realizado una prueba piloto con unos 100 empleados de la que se ha obtenido gran cantidad de información.
4. Elaboración de Itinerarios de Desarrollo. Se trata de planes de desarrollo individuales que contienen acciones para cada una de las competencias en las que se han detectado áreas de mejora. Para cada una de las competencias se utilizará una metodología diferente.

Principales logros

El proyecto se encuentra en fase de implantación. Como resultado intermedio se ha obtenido gran cantidad de información al contrastar los resultados de la evaluación con los perfiles competenciales. Dentro de dicha información destacamos los gaps competenciales así como la identificación de personas con elevado potencial.

Aunque no se haya concluido la implantación del proyecto, los pasos que se han dado hasta el momento ponen de manifiesto la potencia de la herramienta de gestión por competencias, y los resultados mencionados anteriormente están comenzando a ser incluidos en la gestión de personas llevada a cabo en la Compañía.

Una vez implantado el proyecto en su totalidad se pretende que sea una de las herramientas fundamentales en los procesos de gestión de personas.

Los conocimientos y capacidades en relación al desarrollo sostenible se deben difundir ampliamente por toda la organización, mediante la utilización de diversos enfoques.

Es fundamental que el máximo número posible de trabajadores comprenda y acepte los valores y la estrategia de la empresa.

Esto no significa que el aprendizaje deba ser uniforme. Normalmente las responsabilidades especializadas – como, por ejemplo, la evaluación de las condiciones laborales de las cadenas globales de suministro – serán asignadas a individuos determinados, que requerirán programas específicos de formación y desarrollo. Y es posible que diversos departamentos o servicios de la empresa necesiten, asimismo, tener una visión corporativa de la sostenibilidad formulada en el lenguaje y cultura del puesto en cuestión.

Ahora bien, una perspectiva común no tiene precio. Como explicaba un director de recursos humanos, "Para que la sostenibilidad pase a formar parte de la empresa, se debe integrar en el modelo empresarial. Tenemos un comité de enlace de sostenibilidad que garantiza su integración en todas las divisiones y departamentos... nos ayuda a comprender los grandes desafíos al progreso del conjunto la empresa."

Hace poco, una encuesta a directores de recursos humanos realizada por Ashridge por encargo del WBCSD[1] apuntaba que el desarrollo de los ejecutivos sigue siendo la vía más obvia para conseguir que la plantilla sintonice mejor con el entorno de una empresa. Un director de recursos humanos así lo ha confirmado: "En esta empresa los mandos reciben mucha formación y desarrollo. Seguimos profundizando en los valores y la inteligencia emocional de los ejecutivos, y también potenciando la exploración intelectual, la capacidad de identificar los dilemas en la comunidad y en la empresa, y la sensibilidad cultural."

Reflexione

Es vital desarrollar las competencias de las personas de su organización. Pero ¿seguro que las perspectivas y capacidades para el desarrollo sostenible abordan las necesidades de aprendizaje de su empresa? ¿Y cómo se puede captar la atención de los directores de departamento?

Al reflexionar sobre estos temas, considere los puntos siguientes y examine los casos prácticos de este capítulo.

1 ¿Qué competencias son necesarias para el éxito en su empresa?

2 ¿Contribuirá la formación en desarrollo sostenible a proporcionar la innovación y el aprendizaje que su empresa necesita para mejorar los resultados a largo plazo, y para alcanzar sus objetivos empresariales inmediatos?

3 ¿Cómo se puede animar a otros colegas – con frecuencia sometidos a una inmensa carga de trabajo– a atender las necesidades de la empresa en materia de desarrollo del personal?

1 World Business Council for Sustainable Development

Planificar el cambio

Entonces, ¿qué significa el desarrollo sostenible para los responsables de recursos humanos?

¿Cómo pueden ayudar los retos, comentarios y estudios de caso descritos en esta publicación a ilustrar el desarrollo y la implantación de una sólida estrategia de recursos humanos, un planteamiento que refleje la realidad del negocio, por no hablar del desafío práctico de hacerse comprender y aceptar por todo el personal de la empresa?

Hay varios aspectos a tener en cuenta. La estrategia y la táctica adoptadas deben ser alcanzables por el equipo de recursos humanos con sus limitaciones presupuestarias y con las competencias, experiencia e intereses de su plantilla.

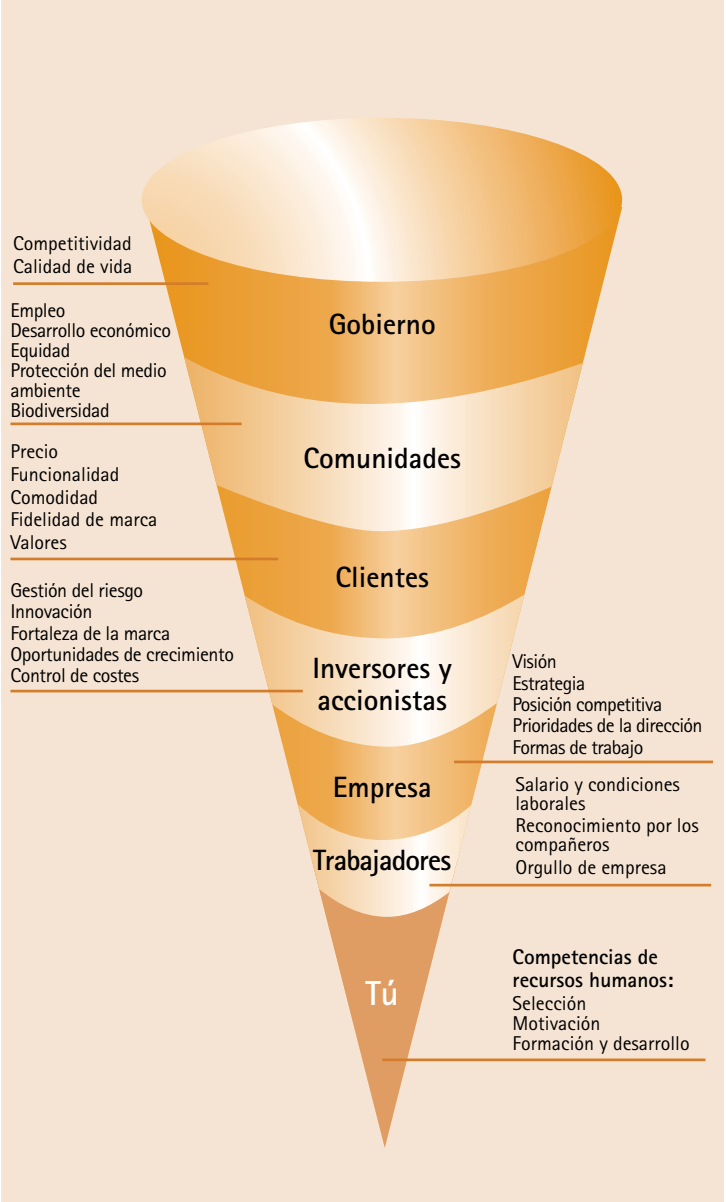
Pero además, la estrategia de recursos humanos debe responder al contexto más amplio de actuación de la empresa:

- Reflejar e inspirar las ambiciones del equipo de recursos humanos y de los demás trabajadores;
- Coincidir con la estrategia, los valores y la cultura de la empresa;
- Ayudar a generar rendimientos sostenibles para los inversores;
- Ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes;
- Identificar las tendencias sociales emergentes y responder a ellas;
- Responder a las expectativas del gobierno y de los entes reguladores, e influir en las políticas públicas.

Cada responsable de recursos humanos tendrá sus propias prioridades, aquellos temas que recogen los objetivos particulares y las prácticas laborales de su empresa, y otros aspectos de su entorno competitivo y normativo.

Para empezar a reflexionar, la tabla de la página siguiente destaca algunos temas y preguntas introductorias relacionados con algunas de las responsabilidades centrales de los directores de recursos humanos: garantizar que la empresa cumpla sus compromisos con el bienestar de los trabajadores, de selección y motivación del personal y de desarrollo de competencias críticas.

El entorno de recursos humanos



	Los trabajadores y la empresa	Los inversores y Accionistas	Clientes	Comunidades y Gobierno
Bienestar de los trabajadores				
Compromiso de respeto de los derechos fundamentales en el trabajo (incluida la no discriminación y los derechos a la libertad de asociación).	¿Hay implantados sistemas de gestión que garanticen que se está cumpliendo la normativa?	¿Está en riesgo la reputación de su empresa, o ésta puede ser blanco de acciones legales? ¿Qué nivel de seguridad buscan?	¿Qué temas preocupan a sus clientes? ¿Qué seguridad buscan?	¿Cuáles son los mayores problemas en materia de normativa laboral?
Ofrecer salarios y beneficios que permitan a los trabajadores mantener un nivel de vida decente y conciliar adecuadamente la vida profesional y personal.	¿Hay en la empresa iniciativas en marcha para fomentar la conciliación entre vida laboral y personal? ¿Existen sistemas que permitan a los trabajadores participar en los procesos de toma de decisiones?	¿Cómo contribuyen los paquetes de remuneración al resultado financiero?		¿Cuáles son los temas más importantes en materia de beneficios para los trabajadores?
Atender los problemas de desarrollo sostenible a través del compromiso con los trabajadores	¿Se están trasladando los compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible a las prácticas laborales?	¿Existen oportunidades de mejorar la productividad, reducir costes, resolver problemas o mejorar la reputación a través de iniciativas laborales?	¿Los clientes y los trabajadores comparten las mismas preocupaciones?	¿Cómo se alinean las prioridades de la empresa con las de las políticas públicas?
Selección de personal				
Integrar los temas de desarrollo sostenible en el proceso de selección.	¿Se incluyen los temas de desarrollo sostenible en las descripciones de puestos y en los materiales de evaluación?			
Hacer un seguimiento de las necesidades a largo plazo de su empresa en materia de competencias.	¿Ha identificado la empresa las competencias fundamentales en materia de desarrollo sostenible?	¿Qué competencias mejorarán la productividad y generarán innovación?	¿Qué competencias mejorarán el valor de la oferta al cliente?	¿Qué competencias proporcionarán valor a la sociedad?
Proporcionar a los nuevos trabajadores información sobre las políticas y compromisos en materia de desarrollo sostenible.	¿Están incluidos los temas relacionados con la sostenibilidad en los materiales de iniciación?			
Incentivos				
Incorporar las consideraciones sociales y ambientales en los sistemas de gestión y evaluación del desempeño de la empresa.	¿Hay implantados sistemas de seguimiento?	¿Las primas de los ejecutivos están vinculadas al desempeño social y ambiental?		
Animar a los trabajadores a participar en los programas de compromiso con la comunidad desarrollados por la empresa.	¿Participan los trabajadores en la decisión de los programas de acción social seleccionados por la empresa?			¿Cuáles son los beneficios sociales y ambientales más importantes a los que puede contribuir la empresa?

Continúa

	Los trabajadores y la empresa	Los inversores y Accionistas	Clientes	Comunidades y Gobierno
Desarrollo de competencias				
Incluir los temas sociales y ambientales en los programas de formación y desarrollo del personal– a todos los niveles, desde las consideraciones técnicas en materia de salud y seguridad a nivel de fábrica, hasta los temas de sostenibilidad estratégica a nivel de la dirección ejecutiva y del consejo de administración.	¿Existen programas de formación relacionados con la sostenibilidad?		¿Qué programas de formación mejorarán el valor de la oferta al cliente?	
Garantizar que los programas de formación consideren los riesgos y oportunidades para la empresa derivados del desarrollo sostenible, y la manera de identificarlos.	¿Los programas de formación cubren todo el abanico de riesgos y oportunidades sociales, ambientales y económicos?	¿Qué oportunidades económicas brinda una mejor formación en desarrollo sostenible?		
Identificar los medios más eficaces para desarrollar competencias en desarrollo sostenible– para los diversos departamentos de la empresa y los distintos niveles de antigüedad.	¿Qué planteamientos didácticos son más eficaces en las distintas partes de la organización?			

Orientación para el responsable de desarrollo sostenible

A medida que el lenguaje del desarrollo sostenible va calando en el discurso general de la empresa, la responsabilidad de gestionar los temas sociales y ambientales está pasando paulatinamente de ocupar un lugar marginal en la empresa a convertirse en una función importante en su organización.

Los especialistas en desarrollo sostenible (y quienes desempeñan cargos o responsabilidades equivalentes) ya no son sólo responsables de la gestión de iniciativas filantrópicas, de programas de colaboración con la comunidad o de realizar evaluaciones de impacto medioambiental.

Por el contrario, en las empresas punteras se espera que esos directivos actúen como agentes de cambio: que desarrollen estructuras, sistemas, formas de trabajar y valores personales que apoyen los objetivos de la organización en materia de desarrollo sostenible; y que animen a otras personas de la empresa a convertirse en entusiastas agentes de cambio.

Evidentemente, esta publicación no ofrece una solución completa, sólo constituye un primer paso para mostrar una visión práctica a los especialistas. Sin embargo, este informe sí que expone una serie de interrogantes que estimularán el debate en su empresa e influirán en su orientación futura.

Recomendaciones de la publicación

A partir de la discusión con nuestras redes y miembros del WBCSD, hemos sabido que la primera edición de esta publicación se ha utilizado de diversas maneras:

Como herramienta para sensibilizar y permitir una comprensión más profunda de las consideraciones relativas al desarrollo sostenible en el departamento de recursos humanos. Esta publicación se puede entregar a los directores de departamento como herramienta de concienciación.

Como recurso para tender puentes entre los especialistas en desarrollo sostenible y el departamento de recursos humanos. Esta publicación puede servir de base para discutir los problemas y oportunidades de la promoción del desarrollo sostenible con el departamento de recursos humanos.

Como fuente de material de formación. Esta publicación puede proporcionar la información o servir de base para la elaboración de materiales de formación de la empresa. (Todas las partes aceptan la reproducción razonable del material incluido en este informe, pero en todos los casos se debe indicar la fuente de las referencias citadas.)

Como un elemento de los programas de desarrollo del personal. Este informe se puede utilizar como material de lectura preparatoria o complementaria en el marco de los programas de desarrollo del personal sobre el desarrollo sostenible en los departamentos de recursos humanos.

Como recurso de planificación estratégica. Los directivos de la organización pueden utilizar esta publicación (con o sin el apoyo directo de los profesionales del desarrollo sostenible) para informar sobre el proceso de desarrollo estratégico dentro del departamento de recursos humanos.

Referencias bibliograficas

- BOE (2007). Ley orgánica 3/2007 Para La Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. (BOE n. 71 de 23/3/2007).
- Cambridge Programme for Industry (CPI)(2004). Helping people learn: strategies for moving from training to learning.
- Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU) (2006). La opinión y la valorización de los consumidores en relación a la responsabilidad social de la empresa en España.
- Engen, T. y Di Piazza, S. (2005). Beyond Reporting: Creating business value and accountability.
- Fleishman Hillard (2005). Consumers Surveyed by Fleishman Hillard.
- Fundación ONCE (2008). Inserción laboral de personas con discapacidad: Rentabilidad social a coste cero. Tribuna de Expertos publicada por Europa Press y firmada por Carlos Rubén Fernández, Presidente de la Fundación ONCE y del Grupo FUNDOSA.
- GlobeScan (2008).The 2008 CSR Monitor de Global Scan.
- Great Places to Work (2008). La Lista de los 50 Mejores Lugares para Trabajar en España.
- Hill & Knowlton (2008). Reputation and the War for Talent- Corporate Reputation Watch.
- IESE (2007). Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas.
- IESE, Creade y otros (2007). Gestión de la diversidad, más que una obligación.
- KPMG (2005). KPMG International Survey of Corporate Responsability Reporting.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005). Aragón, Jorge y Rocha, Fernando. La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral.
- Murphy, John (2005). Converting Customer Value: From Retention to Profit.
- Observatorio de la Fundación Equipara (2008). Informe Equipara 2008.

- Observatorio de la RSC (2007). La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias del IBEX 35. Ejercicio 2006.
- Observatorio de la RSE (2008). Cultura, Políticas y Prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2008). Estudio sobre la Inserción laboral de personas con discapacidad.
- RBL Group (2007). Reporting on Employee Surveys-2007.
- Society for Human Resource. Lockwood, Nancy R. (2006).Organizational Culture Change: The Key to Sustainability.
- The Corporate Citizenship Company (2003). Good Companies, Better Employees: How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance.
- Villafañe y Asociados (2008). Estudio MERCO Personas 2008.
- World Business Council for Sustainable Development and Cambridge Programme for Industry and (2005 y 2008). Driving Success: Human resources and sustainable development.

Referencias web

- AEDIPE http://www.aedipe.es/
- Comisión Europea- Empleo y Asuntos Sociales http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_library.html
- Comisiones Obreras (CC.OO) http://www.ccoo.es
- Cambridge Programme for Industry (CPI) http://www.cpi.cam.ac.uk/bep
- Fundación Once http://www.fundacionONCE.es/
- Global Scan http://www.globescan.com
- Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility – EABIS/Ashridge http://www.ashridge.org.uk
- Making RSE Happen: the contribution of people management– Chartered Institute of Personnel and Development http://www.cipd.co.uk
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales http://www.mtas.es/
- Observatorio RSC http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/
- Observatorio RSE http://www.observatorio-rse.org.es/
- RBL Group http://www.rbl.net/
- Red Española del Pacto Mundial en España http://www.pactomundial.org/
- RSE Academy Resources – Business in the Community http://www.csracademy.org.uk
- Society for Human Resource Managers http://www.shrm.org
- Unión General de los Trabajadores (UGT) http://www.ugt.es
- Villafañe y Asociados http://www.villafane.info/

Sobre la Fundación Entorno-BCSD España

Fundación Entorno–Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (FE-BCSD España) es una organización privada al servicio de las empresas que desean reforzar su compromiso con el desarrollo sostenible. Desde marzo de 2006, es el miembro de la Red Regional del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España.

La misión de Fundación Entorno-BCSD España es la trabajar con los líderes empresariales abordando los retos del desarrollo sostenible como oportunidades de negocio.

El plan de trabajo de la Fundación Entorno-BCSD España se estructura en torno a 3 grandes bloques:

- **Áreas Focales.** Plataformas para la discusión, investigación e interlocución sobre los temas más relevantes para la empresa en relación con el Desarrollo Sostenible. Actualmente se están desarrollando trabajos en 3 Áreas Focales: Cambio Climático y Energía, Ecosistemas, y el Papel de los Negocios en la Sociedad.

- **Programas Sectoriales.** Conjunto de actividades enfocadas a un sector concreto de negocio en su relación con el Desarrollo Sostenible, constituidos a petición de las empresas miembro de FE-BCSD España. Actualmente se está trabajando en el Programa Sectorial de Construcción Sostenible.

- **Acciones de Apoyo.** Acciones puntuales de información, difusión y formación que propone la FE–BCSD España a sus miembros y que nacen del trabajo realizado en las Áreas Focales o en los Programas Sectoriales, con las que fomentar un debate abierto a la sociedad sobre temas clave del desarrollo sostenible y comunicar los resultados obtenidos en las Áreas Focales y Programas Sectoriales así como las prácticas empresariales más destacadas.

Otras publicaciones dentro del Grupo de Trabajo de El Papel de los Negocios en la Sociedad de Fundación Entorno-BCSD España

El Papel de la Empresa en la Sociedad

"El Papel de la Empresa en la Sociedad" constituye la carta de presentación del Grupo de Trabajo de la Fundación Entorno-BCSD España.

Con esta publicación, las ocho empresas participantes desean transmitir a sus partes interesadas la importancia que juegan los negocios en una sociedad en continuo cambio.

"El Papel de los Negocios en la Sociedad" da cuenta de una declaración conjunta firmada por los CEOs sobre cual consideran que debería ser el papel de la empresa en la sociedad.

La publicación desarrolla un modelo de actuación basado en comprender los grandes desafíos de la sociedad para poder así conseguir comprender en profundidad cómo afectan los desafíos de la sociedad y señales externas a una empresa en concreto en el corto, medio y largo plazo.

La publicación incluye, por último, ocho tribunas de opinión de los CEOs de las empresas miembro en las que destacan los aspectos clave del desarrollo sostenible para su empresa y señalan logros empresariales en este sentido.

"El Papel de los Negocios en la Sociedad" se encuentra disponible en www.fundacionentorno.org

Área Focal de El Papel de los Negocios en la Sociedad

Directora: Inés Ruiz de Arana Marone
ines.ruizdearana@fundacionentorno.org

Disclaimer

Este documento se presenta en nombre de Fundación Entorno-BCSD España. Como otras publicaciones de la Fundación, es el resultado del esfuerzo conjunto de los responsables de varias de sus empresas miembro. Un amplio grupo de éstos ha revisado los borradores para asegurar que el resultado final responde a la visión mayoritaria de las empresas participantes, lo cual no implica que todas ellas estén de acuerdo con cada palabra del documento.

Papel utilizado y compensación de emisiones asociadas a esta publicación

Esta publicación ha sido impresa en papel libre de cloro (TCF).

Las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a su elaboración e impresión han sido compensadas mediante la inversión en un proyecto de reducción de emisiones.

climate neutral

Descarga de esta publicación

Puede descargar esta publicación en formato pdf a través de
www.fundacionentorno.org

Copyright

© 2008 Fundación Entorno, Empresa y Desarrollo Sostenible.

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de la Fundación Entorno – BCSD España.

Diseño: www.baetica.com
Imprime: Lerko Print, S.A.

Diseño: www.baetica.com

Impreso en papel libre de cloro

Fundación Entorno

Consejo Empresarial Español
para el Desarrollo Sostenible

C/ Monte Esquinza, 30. 6º dcha
28010 Madrid (España)

Tel.: (34) 91 575 63 94
Fax: (34) 91 575 77 13

www.fundacionentorno.org

Participantes:

acciona

Bancaja

CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS

Campofrío

ELCOGAS

endesa

Metro

OHL

REPSOL

SOLVAY

Unilever