

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN



La responsabilidad social de las empresas
y la seguridad y la salud en el trabajo



Agencia Europea para la
Seguridad y la Salud
en el Trabajo



La responsabilidad
social de las empresas
y la seguridad
y la salud en
el trabajo



Agencia Europea para la
Seguridad y la Salud
en el Trabajo

La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo

Colaboradores miembros del Centro temático de investigación:
Gerard Zwetsloot y Annick Starren, TNO Arbeid (Países Bajos);

en colaboración con los siguientes miembros del Centro temático de investigación:

Christian Schenk, AUVA (Austria)

Kathleen Heuverswyn, Prevent (Bélgica)

Kaisa Kauppinnen y Kari Lindström, FIOH (Finlandia)

Karl Kuhn y Ellen Zwink, BAuA (Alemania)

Fiorisa Lentisco y Donatella Vasselli, ISPESL (Italia)

Luis Pujol y Manuel Bestratén, INSHT (España)

Peter Shearn y Lee Kenny, HSL; y Neal Stone, HSE (Reino Unido)

Anneke Goudswaard y Martin van de Bovenkamp, TNO Arbeid (Países Bajos)

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo: William Cockburn

***Europe Direct es un servicio destinado a ayudarle a encontrar respuestas
a las preguntas que pueda plantearse sobre la Unión Europea***

Número de teléfono gratuito (*)

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Algunos operadores de telefonía móvil no autorizan el acceso a los números 00 800 o cobran por el acceso.

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea a través del servidor Europa en la siguiente dirección de Internet: <http://europa.eu.int>

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2005

ISBN 92-9191-145-3

© Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2005

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Printed in Belgium

IMPRESO EN PAPEL BLANQUEADO SIN CLORO



Índice

1.	PREFACIO	5
2.	RESUMEN	7
2.1.	<i>Introducción</i>	7
2.2.	<i>Introducción a la RSE</i>	7
2.3.	<i>Estudio de casos prácticos empresariales</i>	8
2.4.	<i>Iniciativas en favor de la RSE</i>	9
2.5.	<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	11
3.	INTRODUCCIÓN: RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	13
3.1.	<i>Introducción</i>	13
3.2.	<i>Evolución de la RSE</i>	14
3.3.	<i>Elementos que contribuyen a promocionar la RSE</i>	15
3.4.	<i>La relación entre la RSE y la SST</i>	16
4.	ONCE EJEMPLOS DE «BUENAS PRÁCTICAS» EN MATERIA DE RSE	19
4.1.	<i>Acroplastica, elementos de plástico (Italia)</i>	19
4.2.	<i>Angelantoni, productos de la tecnología del frío (Italia)</i>	22
4.3.	<i>Anne Linnonmaa, empresa de confección de punto (Finlandia)</i>	24
4.4.	<i>Api, refinería (Italia)</i>	27
4.5.	<i>Happy Computers, formación en informática (Reino Unido)</i>	29
4.6.	<i>Moonen, pintura y mantenimiento de inmuebles (Países Bajos)</i>	34
4.7.	<i>Grupo distribuidor Otto (Alemania)</i>	38
4.8.	<i>UPM-Kymmene, papel y otros productos forestales (Finlandia)</i>	42
4.9.	<i>Van de Velde, moda íntima (Bélgica)</i>	47
4.10.	<i>Voerman Removers International (Países Bajos)</i>	51
4.11.	<i>Volkswagen, automóviles (Alemania)</i>	55
5.	INICIATIVAS EUROPEAS, MUNDIALES Y NACIONALES DE PROMOCIÓN DE LA RSE. AVANCES EN EL SENO DE LAS ORGANIZACIONES	59
5.1.	<i>Introducción</i>	59
5.2.	<i>Visión general de los distintos tipos de iniciativas internacionales (europeas y mundiales)</i>	60
5.3.	<i>Iniciativas de RSE: ejemplos de ámbito nacional</i>	75
5.4.	<i>Iniciativas innovadoras de SST relacionadas con la RSE</i>	97
6.	ANÁLISIS	109
6.1.	<i>Análisis empresarial</i>	109
6.2.	<i>Análisis de los cambios introducidos por la RSE en el ámbito de las organizaciones</i>	116
6.3.	<i>Perspectivas cambiantes en el contexto de las organizaciones</i>	121
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
7.1.	<i>Conclusiones</i>	127
7.2.	<i>Recomendaciones</i>	127
8.	REFERENCIAS	137

1. PREFACIO

La Comisión Europea ha definido el concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE) como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. A raíz de la publicación, en 2001, del Libro Verde de la Comisión Europea titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, se abrió un debate en el ámbito europeo. Un año después, la Comisión publicó una segunda Comunicación en la que exponía su estrategia comunitaria de promoción de la RSE. Paralelamente, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo organizó un seminario europeo en el que se exploraron los vínculos entre la RSE y la salud en el trabajo. Ambas iniciativas demostraron claramente que la RSE es un avance estratégicamente importante para las empresas y los responsables políticos europeos, y que la seguridad y la salud en el trabajo (SST) constituyen una parte integrante del concepto de RSE.

Más recientemente, la Comisión organizó un «Foro multilateral europeo sobre la RSE» con objeto de promover una mejor comprensión de la RSE y de favorecer el diálogo entre los empresarios, los sindicatos, la sociedad y otras partes interesadas. Este Foro, presidido por la Comisión, está integrado por representantes europeos de las organizaciones patronales, de las redes empresariales, sindicatos y organizaciones no gubernamentales, y su objetivo es fomentar la innovación, la convergencia y la transparencia de las prácticas e instrumentos en el ámbito de la RSE. Obviamente, la RSE puede contribuir al objetivo estratégico

fijado por la Cumbre de Lisboa de marzo de 2000, a la estrategia comunitaria para el desarrollo sostenible, así como a la promoción de las principales normas laborales y a la mejora de la gobernanza social y medioambiental en el marco de la globalización.

En este contexto, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo decidió encargar el presente informe cuyo objetivo es explorar la relación existente entre la RSE y la SST. Once estudios de casos ilustran los procedimientos seguidos por las empresas para integrar la SST en la RSE. Al margen de dichos estudios, se examinan las iniciativas encaminadas a promover la RSE a escala mundial, europea y nacional.

Dentro de los límites del proyecto, la finalidad del informe es proporcionar a sus lectores una visión más completa de las iniciativas en materia de RSE y definir las cuestiones fundamentales que precisan un estudio y un debate más rigurosos. Por tanto, se espera que las conclusiones alcanzadas en esta publicación inciten al debate a escala europea y a escala nacional sobre las repercusiones de las políticas de RSE en las estrategias de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo, y viceversa.

La Agencia desea expresar su agradecimiento a las siguientes personas por su contribución a la elaboración del presente informe: Gerard Zwetsloot, Annick Starren, Anneke Goudswaard y Martin van de Bovenkamp (TNO Arbeid); Christian Schenk (AUVA); Kathleen Heuverswyn (Prevent); Kaisa Kauppinen y Kari Lindström (FIOH); Karl Kuhn y Ellen Zwink (BAuA); Fiorisa Lentisco y Donatella Vasselli (ISPESL); Luis Pujol y Manuel Bestratén (INSHT); Peter Shearn y Lee Kenny (HSL); así como a Neal Stone (HSE). Asimismo, la Agencia desea agradecer a sus Centros de referencia, a otros miembros de la red del grupo y a otros colaboradores sus valiosos comentarios y sugerencias.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, abril de 2004

2.



RESUMEN

2.1. Introducción

La Comisión Europea ha definido la responsabilidad social de las empresas (RSE) como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores. El comportamiento socialmente responsable significa superar el cumplimiento de las obligaciones jurídicas invirtiendo «más» en el capital humano, el medio ambiente y las relaciones con los interlocutores. Obviamente, garantizar la salud de los trabajadores y la seguridad de las condiciones laborales es una de las responsabilidades sociales de

las empresas, por lo que puede considerarse parte integrante de la RSE.

A menudo se efectúa una distinción entre tres aspectos de la dimensión social de la RSE, a saber:

- Aspectos internos: gestión del capital humano, salud y seguridad en el trabajo (SST), ética empresarial, adaptación al cambio y aprendizaje en la empresa, elementos que requieren la participación de los trabajadores o de sus representantes.
- Aspectos externos de ámbito local: colaboración ciudadana local, que requiere la cooperación con socios comerciales, autoridades locales y ONG locales.
- Aspectos externos de ámbito mundial: derechos humanos, problemas medioambientales mundiales, seguridad y salud en empresas proveedoras, colaboración ciudadana a escala mundial, que requieren la comunicación con los consumidores, inversores, organizaciones no gubernamentales (ONG) que operan en todo el mundo, etc.

El presente informe se centra en las relaciones existentes entre la RSE y la SST, tanto en el ámbito empresarial como en el político.

2.2. Introducción a la RSE

Una sucinta introducción muestra, a través de una visión de conjunto, cuánto de estímulo, desafío y relevancia estratégica supone el progreso de la RSE. Los principales elementos que contribuyen a impulsar la RSE son:

- crear nuevas oportunidades (ampliar el mercado, mejora de la reputación) y
- controlar mejor los riesgos ligados a la actividad empresarial y que pueden poner en peligro la continuidad de la organización.

Los recientes escándalos financieros, al igual que las crecientes presiones para que las empresas adopten una política de integridad y trans-

parencia, han alimentado asimismo el creciente interés por la RSE.

La RSE plantea también nuevas cuestiones ligadas a la gestión, como la importancia de contar con una vasta implicación de los interlocutores y de adoptar medidas innovadoras.

Habida cuenta de esta evolución, es evidente que la RSE está alterando rápidamente el contexto de la seguridad y salud en el trabajo, lo que probablemente repercuta en las futuras estrategias de SST a escala europea, nacional o empresarial.

2.3. Estudio de casos prácticos empresariales

Los once casos ilustrativos de empresas ubicadas en seis países de la Unión Europea que se exponen a continuación demuestran que la RSE es una estrategia eficaz adoptada por numerosos sectores industriales y relevante tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas empresas (PYME). A pesar de que las descripciones de casos no constituyen una muestra representativa, ofrecen una amplia panorámica de la diversidad de enfoques que en materia de RSE están adoptando las empresas europeas en la actualidad.

Como se desprende de los mismos, son los directivos de rango superior quienes se encargan de la aplicación de los principios de RSE, para lo cual se sirven de una gran pluralidad de medios y herramientas. En muchos casos, el perfil de las empresas que han implantado prácticas de RSE es socialmente innovador. Por lo general, al aplicar los principios de RSE la empresa se embarca en un proceso de aprendizaje ya que el diseño general o bien no admite una plasmación precipitada o bien no se ajusta al carácter de las empresas individuales.

En numerosos casos, las iniciativas en materia de RSE son fruto de una visión eficaz y de un concepto definido adecuadamente. La sosteni-

bilidad, la aceptación social, el liderazgo de servicio, la creación de nuevas empresas y nuevos mercados, el interés y atractivo de los productos y servicios, el clima de armonía en la empresa, la promoción de la salud, la satisfacción de los interlocutores y la distinción de empresario modélico son, en todos los casos, instancias de conceptos u objetivos eficaces. Estos paradigmas y objetivos positivos no se han convertido aún en elementos dinamizadores muy frecuentes dentro del ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, marcado aún por la tendencia dominante a la reducción y el control del riesgo.

En la mayoría de las empresas se ha percibido la RSE como un elemento estrechamente relacionado con sus actividades básicas (es posible, no obstante, que los casos seleccionados hayan contribuido a dicha percepción). Mientras que para muchas empresas revisten importancia los motivos éticos, para otras la RSE es un instrumento esencial para la reducción de riesgos, la garantía de su «licencia social operativa» a largo plazo.

En ocasiones, la RSE atenúa la distinción entre el impacto de los productos y servicios, por un lado, y los procesos de producción, por otro, habida cuenta de que atiende al impacto en todos los interlocutores. Aunque la SST se ha centrado o se ha limitado tradicionalmente al impacto de los procesos de producción en los trabajadores, diversas empresas activas en el ámbito de la RSE han merecido la distinción de empresa modélica. Los empleados de dichas empresas reconocen el valor añadido que para ellos supone la RSE: contribuye a dar sentido a su trabajo. Pueden enorgullecerse de trabajar para su empresa, pueden enorgullecerse de los productos que elabora. El resultado es la identificación de los empleados con la empresa y un vínculo entre empresario y trabajador que se convierte en una relación a largo plazo.

La comunicación con un amplio espectro de interlocutores internos y externos así como los

procesos asociados de transparencia y rendición de cuentas son factores considerados como esenciales para las empresas que practican la RSE. La RSE exige un buen equilibrio entre la comunicación y la implicación de los interlocutores internos y externos. En este sentido, la experiencia de los profesionales de la seguridad y salud en el trabajo en aspectos tales como la participación y la comunicación entre los agentes implicados en esta materia se revela especialmente significativa para el futuro desarrollo de la RSE. En sus comunicaciones externas, determinadas empresas mantienen un gran espíritu de transparencia y honradez, como demuestra por ejemplo la presentación *on line* de los resultados de evaluaciones externas en las que se incluye información tanto de sus puntos fuertes como de aquellos que pueden ser objeto de mejora.

Las empresas que practican la RSE tienen un claro interés por la seguridad y la salud en el trabajo. Unas condiciones deficientes en esta materia pueden llevar aparejado un deterioro de su imagen, lo que a su vez podría minar sus iniciativas en materia de RSE y afectar a la continuidad de sus operaciones. Además, estas empresas son a menudo socialmente responsables y asumen las consecuencias del impacto de sus actividades comerciales desarrolladas a través de proveedores, o también las realizadas en países en desarrollo (incluidas la seguridad y la salud en el trabajo de proveedores externos).

Los estudios de casos plantean una serie de cuestiones relativas al futuro de la seguridad y la salud en el trabajo y su relación con la RSE, y se espera que puedan servir como contribución a los debates y/o a futuras investigaciones.

¿Cómo pueden la salud y la seguridad en el trabajo adquirir mayor importancia para la sociedad y recibir mayor atención de las ONG y los medios de comunicación? ¿Cómo es posible aumentar la eficacia derivada del impacto que las iniciativas en materia de seguridad y salud

producen sobre la imagen corporativa en el mercado, incrementando así el interés comercial en la salud y seguridad en el trabajo?

¿Pueden los interlocutores externos contribuir a promover la seguridad y la salud en el trabajo? ¿Cómo influye el diálogo de los interlocutores externos de las empresas que practican la RSE en el diálogo social sobre la seguridad y la salud?

¿Cómo es posible evitar que la SST se convierta en un mero aspecto operativo de la RSE? El problema está en que los responsables políticos de la RSE, los altos directivos y los expertos en materia de RSE adoptarán decisiones estratégicas sin contar con la participación adecuada de profesionales de SST ni de representantes de los trabajadores.

¿Qué estrategias, métodos e instrumentos innovadores empleados con regularidad en las actividades de RSE (por ejemplo, consideraciones éticas, códigos de conducta, asociaciones innovadoras, métodos no convencionales para el desarrollo de la gestión, etc.) pueden contribuir a mejorar la seguridad y la salud en el trabajo?

2.4. Iniciativas en favor de la RSE

La visión general de las iniciativas de RSE, tanto las internacionales como las que se han seleccionado de ámbito nacional, pone de relieve su importancia en las políticas (nacionales e internacionales) orientadas a promover las buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo. Al margen de dichas iniciativas, se ofrece una selección resumida de iniciativas innovadoras en materia de seguridad y salud que van más allá de las tradicionales cuestiones de SST y que guardan una relación implícita o explícita con la RSE. Una de las consecuencias que implican estas iniciativas es el cambio de contexto de la seguridad y salud en el trabajo a escala empresarial.

Todas las iniciativas se dividen en las siguientes categorías:

- 1) Mayor sensibilización, galardones e iniciativas éticas.
- 2) Intercambio de conocimientos: prácticas idóneas, redes, proyectos piloto y directrices.
- 3) Normalización y certificación.
- 4) Elaboración de informes (destinados a terceros) y comunicación.
- 5) Asociaciones innovadoras, ONG públicas y privadas.
- 6) Iniciativas comerciales éticas («comercio justo»).
- 7) Participación del sector financiero/incentivos financieros.

Algunas de estas categorías (como la elaboración de informes destinados a terceros y la comunicación, las asociaciones innovadoras, las iniciativas éticas o la participación del sector financiero) son relativamente recientes para los profesionales de SST; en este sentido, la RSE puede ayudar a los profesionales de la SST en la búsqueda de nuevas estrategias.

La naturaleza de la relación entre la RSE y la SST difiere ampliamente entre las distintas iniciativas. Algunas se refieren explícitamente a temas de SST mientras que otras o bien se centran en cuestiones sociales de nueva índole y cuya asunción por parte de las empresas carece de todo precedente, o bien en aspectos totalmente voluntarios (como el uso de productos peligrosos o del trabajo infantil por parte de los proveedores en países en desarrollo). Las iniciativas en favor de la RSE son principalmente privadas y voluntarias, mientras que aquellas a favor de la SST suelen estar sujetas a la normativa legal y a la iniciativa gubernamental.

De esta visión global se desprende claramente que, por norma general, las iniciativas de SST no promueven ampliamente los aspectos de RSE. Normalmente no afectan a las dimensiones medioambiental y económica de la RSE, ni tampoco redundan en los procesos comerciales o en

las relaciones con los interlocutores. La mayoría de las iniciativas de SST, por sí solas, solo revisiten una importancia limitada para el desarrollo de la RSE.

Asimismo conviene formular otra observación relativa a la apertura hacia la dimensión política de la RSE en comparación con la SST. Mientras que los interlocutores sociales y los gobiernos son claramente los principales actores de las políticas de seguridad y de salud, el campo se amplía considerablemente en el caso de la RSE. La RSE incluye la participación de la sociedad, los medios de comunicación y las ONG, y todos desempeñan un papel importante.

Indudablemente, los avances señalados en materia de RSE influirán en el ámbito profesional de la seguridad y la salud, brindarán nuevas oportunidades y plantearán nuevos retos. Este hecho debería incitar a los profesionales de la SST a evaluar sus puntos fuertes y débiles a la luz de estos avances significativos.

Alcanzado este punto, lo importante no es ofrecer respuestas sino plantear las preguntas correctas y fomentar el debate entre las partes interesadas, que no incluyen solo a los profesionales de la SST, sino también a otros interlocutores que son parte activa de los avances que tienen lugar en el terreno de la RSE.

Al igual que en los estudios de casos, la visión general de las iniciativas en RSE suscita una serie de dilemas importantes para el futuro de la SST y para su relación con la RSE.

¿Cuáles son las principales oportunidades que brindan los avances en materia de RSE a la hora de reforzar las políticas de SST? ¿Cómo lograr un impacto positivo?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del colectivo implicado en la SST (instituciones y personas) a la hora de lograr que la SST se convierta en un elemento importante de la RSE?

¿Cómo servirse con la máxima eficacia del valor de las políticas de SST y de la experiencia adquirida en este ámbito para desarrollar la política de RSE a escala empresarial, nacional y europea?

2.5. Conclusiones y recomendaciones

La RSE, por cuanto tiene de estímulo, desafío y estrategia significativa, está convirtiéndose paulatinamente en una prioridad cada vez más importante para todo tipo de empresas, independientemente de su objeto y tamaño. La seguridad y la salud en el trabajo constituyen un componente esencial de la RSE y ello plantea a los profesionales de la SST un amplio abanico de oportunidades y desafíos.

En el actual contexto de creciente globalización, de mayor sensibilización social y medioambiental y de mayor fluidez de las comunicaciones, el concepto de responsabilidad de las empresas ha cobrado una nueva dimensión más allá de los aspectos meramente legales o ligados al beneficio. Con el fin de tener éxito en la aplicación de la estrategia de RSE, las actividades económicas necesitan mostrar una actuación responsable hacia las personas, el planeta y los beneficios.

Las empresas deben proyectar una imagen positiva al público en general, a los trabajadores y a los inversores. En este sentido, la seguridad y la salud constituyen una dimensión importante de la RSE, y las empresas reconocen que no pueden operar de forma eficaz en el exterior mientras dispongan de un funcionamiento social deficiente.

La comunicación eficaz entre los interlocutores es fundamental para el éxito de la implantación del concepto de RSE. Los trabajadores en particular son fundamentales para llevar a cabo los cambios sociales y medioambientales en la compañía. En este contexto, la RSE se perfila como un marco importante para potenciar si-

nergias con la SST, materia en la cual la participación y el diálogo con los trabajadores son una realidad fundamental para el éxito y así ha sido reconocido desde hace tiempo. En consecuencia, esto proporciona a los profesionales de la SST un papel clave en promover la adopción, por parte de la compañía, de una estrategia acorde con la RSE.

Dada la importancia estratégica de los avances en materia de RSE, y su carácter innovador, aún sería prematuro definir directrices concretas sobre el modo de integrar la seguridad y la salud en la RSE. No obstante, se ofrecen una serie de recomendaciones específicas dirigidas a los tres grupos más importantes en la organización empresarial: los directivos, los trabajadores y los profesionales de la seguridad y la salud.

Si bien, atendiendo únicamente al criterio de su naturaleza, se podría afirmar que la SST se integra en la RSE, realmente sobre la relación entre la RSE y la SST habría mucho que decir.

3.



INTRODUCCIÓN: RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

3.1. Introducción

Este capítulo presenta un análisis sucinto de la evolución de la responsabilidad social de las empresas (RSE), su influencia en el desarrollo de la actividad empresarial y su relación con la seguridad y la salud en el trabajo (SST). La información que se expone a continuación se basa en una visión bibliográfica general.

A finales del siglo XIX, no era poco común que las empresas europeas contaran con sus propios

programas de acción y cobertura social. Sin embargo, ante el desarrollo abundante de legislación relativa a la protección de los trabajadores y al bienestar social parecía que la RSE ya no iba a ser necesaria. A finales del siglo XX, sin embargo, se inició una nueva era de creciente interés por la RSE.

El programa «Responsible Care» (que se tradujo al español como «Compromiso de progreso») del sector químico es una iniciativa temprana en materia de RSE y sobradamente conocida. En la década de 1980, este sector industrial fue objeto de numerosas críticas por parte de diversos grupos de presión medioambiental, al tiempo que vio dañada su imagen con motivo de varias catástrofes (por ejemplo, la ocurrida en Bhopal en 1984). Estos acontecimientos obstaculizaron el desarrollo del sector químico de diversas formas: los gobiernos se mostraron reacios a conceder permisos para nuevas instalaciones, las personas que habitaban en las cercanías elevaron voces de protesta y muchos trabajadores altamente cualificados optaron por trasladarse a otros sectores. Por otra parte, la industria química se vio afectada por su falta de credibilidad ante la ciudadanía. Se hizo patente que a ojos de la mayoría de los europeos, en lo que se refiere a los riesgos asociados a la industria y a los productos químicos, la credibilidad de Greenpeace era claramente superior a la de los propios profesionales del sector. De ahí que la industria química, tras observar que peligraba su «licencia para operar», lanzara el programa «Compromiso de progreso», que hacía especial hincapié en actividades de gestión dirigidas a garantizar unos buenos resultados en materia de medio ambiente, seguridad y salud, en la transparencia y la comunicación externa, así como en el diálogo con los interlocutores.

La RSE ha evolucionado de forma espectacular en la última década. Las empresas, al igual que numerosas revistas especializadas, conceden gran importancia a cuestiones como la ética

empresarial y la responsabilidad social (Kok *et al.*, 2001). Aumentan cada vez más las exigencias de empleados, clientes, proveedores, competidores y gobiernos en lo que respecta a la gestión. Los interlocutores aguardan la participación de los directivos en el debate sobre los problemas sociales (por ejemplo, el desempleo, la pobreza, las infraestructuras, el efecto invernadero, etc.) y reflexionan sobre el impacto de las empresas sobre la sociedad en general.

En su Libro Verde titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), la Comisión Europea define el concepto de RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. El comportamiento socialmente responsable significa superar el cumplimiento de las obligaciones jurídicas invirtiendo «más» en el capital humano, el medio ambiente y las relaciones con los interlocutores. Numerosas experiencias demuestran que ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas puede contribuir a mejorar la competitividad de una empresa y redundar positivamente en la productividad.

El presente estudio se centra principalmente en la dimensión social de la RSE, teniendo en cuenta su estrecha relación con la seguridad y salud en el trabajo. A menudo se distinguen tres aspectos de la dimensión social de la RSE:

- 1) interno: gestión de los recursos humanos, ética, SST, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales;
- 2) externo local: comunidades locales, socios comerciales, ONG locales;
- 3) externo mundial: proveedores y clientes, inversores, derechos humanos, preocupaciones medioambientales globales, ONG que trabajan a escala mundial.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2001) define la RSE como «un

concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio». Según la Agencia, como consecuencia de las presiones sociales, medioambientales y económicas, cada vez son más las empresas que promueven sus estrategias de RSE con el fin de hacer llegar una señal a los diferentes interlocutores con los que se relacionan: empleados, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG.

A continuación se expone la evolución de la RSE en los últimos años.

3.2. Evolución de la RSE

Como se ha señalado anteriormente, se está prestando cada vez más atención a la RSE. Esta se centra en las repercusiones de la estrategia organizativa sobre el impacto social, ambiental y económico de las actividades emprendidas por las organizaciones, así como en lograr un equilibrio adecuado entre estos tres tipos de impacto. La RSE, como tal, se considera el principio esencial para el desarrollo de prácticas empresariales innovadoras (Zwetsloot, 2003). La evolución de la RSE tiene su origen en el enfoque de 1990 consistente en desarrollar los sistemas de gestión. Dichos sistemas de gestión a menudo se basaban en normas y directrices como, por ejemplo, ISO 9000 (gestión de calidad), ISO 14001 (gestión del medio ambiente), SA8000 (responsabilidad social) y OHSAS 18001 (seguridad y salud laboral) y se rigen por el principio «hacer las cosas bien a la primera» (Zwetsloot, 2003). Dichos sistemas prestan escasa atención a los aspectos humanos, dado que se centran en la planificación y el control racional de las actividades. Este hecho podría plantear nuevos problemas a largo plazo, ya que las personas son la esencia de la mayoría, si no de todas, las organizaciones.

No obstante, centrarse en hacer las cosas bien a la primera no es garantía de éxito duradero. Así

lo ilustra Juran (1988): Si no se establecen los objetivos adecuados, la planificación responderá a unos objetivos erróneos. Tendremos que «hacer las cosas bien» en lugar de «hacer las cosas correctas». Por tanto, «hacer bien las cosas correctas» es otro enfoque importante que, por lo general, no se aplica con rigor en los sistemas de gestión. A menudo, el enfoque racional aplicado en los sistemas de gestión no puede abordar los aspectos irracionales en que se imbrican los valores humanos, para los que es preciso adoptar, en consecuencia, una aproximación diferente. Con el fin de hacer las cosas correctas, es importante desarrollar valores compartidos dentro de una organización y centrarse en las innovaciones fundamentales. Esta tarea debería corresponder a los directivos de rango superior, encargados de crear una identidad corporativa pese a las dificultades que ello entraña. Para dar un mayor impulso a la RSE, es preciso combinar la toma de decisiones basada en los valores y la coherencia de los sistemas de prevención y de gestión (Zwetsloot, 2003).

3.3. Elementos que contribuyen a promocionar la RSE

El profesor australiano David Birch describe (Jonker, 2003) algunos de los elementos que contribuyen a impulsar la RSE: «Puesto que cada vez son más las empresas de todo el mundo que reconocen la importancia (y los imperativos) de una RSE eficiente, la filantropía corporativa tradicional está siendo sustituida cada vez con más frecuencia por un abanico de estrategias en profusión constante y por el imperativo de instrumentos más estratégicos con vistas al logro de una buena colaboración ciudadana. Algunos de estos imperativos se guían por la creciente necesidad de informar, con carácter obligatorio y voluntario, sobre las repercusiones sociales, medioambientales y económicas de la actividad empresarial; otros se guían externamente por fondos de inversión socialmente responsables y éticos y por la creciente importan-

cia de la reputación de la empresa y del sector; otros se derivan de iniciativas y del diálogo de los interlocutores (como, por ejemplo, los consumidores, las ONG medioambientales, etc.) o de las crecientes exigencias sociales del público en general, que reclama una mejora de la gobernanza y responsabilidad empresariales.»

Cabe señalar dos grandes impulsos dinamizadores de la RSE: crear nuevas oportunidades (ampliación del mercado, mejor reputación) y un mejor control de los riesgos que ponen en peligro la continuidad de la organización (Zwetsloot y Starren, 2003). Asimismo, los recientes escándalos derivados de una gestión corporativa (que han afectado a empresas como Ahold o Enron), junto con las crecientes presiones para que las empresas adopten prácticas de honradez y transparencia, han suscitado un mayor interés en la RSE. La importancia de la RSE se ve reflejada en el hecho de que dos países (el Reino Unido y Francia) cuentan con ministerios competentes en materia de RSE y que el Sexto Programa Marco de investigación de la UE destaca el desarrollo sostenible y la RSE como una de las prioridades de investigación para los próximos años (Jonker, 2003).

Los interlocutores de las organizaciones están adquiriendo cada vez más protagonismo y, del mismo modo, numerosas organizaciones se muestran muy preocupadas por su reputación en el ámbito organizativo. La inquietud generada por la influencia que la reputación ejerce sobre la percepción de los accionistas ha llevado a muchas empresas a tener en cuenta tanto los resultados financieros como los resultados en materia social y medioambiental (incluidos los resultados en materia de SST). En los informes anuales a menudo se habla de la publicación de un «triple balance» (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2001). Ese triple balance se conoce también como «triple p» por las iniciales en inglés de «people» (social), «planet» (medioambiental), «profit» (económico).

A continuación se enumeran algunas de las consideraciones comerciales que empujan a la RSE hacia un lugar de privilegio entre las prioridades corporativas (incluida la SST):

- Los inversores bien informados reconocen que el riesgo comercial (interno y externo) de las empresas que gestionan adecuadamente el impacto social y ambiental se sitúa por debajo de la media empresarial.
- Las grandes empresas reconocen que un grupo más amplio de accionistas e instituciones intentará adquirir sus acciones, lo que podría elevar su precio.
- Los consumidores que puedan elegir entre una amplia gama de productos, todos de una calidad y precio razonables, probablemente prefieran productos de una empresa socialmente responsable. Como consecuencia, dichos productos alcanzarán una mayor cuota de mercado o aportarán un margen de beneficios más elevado.

Es evidente la importancia de la RSE, pero ¿de qué modo se relaciona con el principio más tradicional de la seguridad y salud en el trabajo y cómo funciona esta relación en la práctica?

3.4. La relación entre la RSE y la SST

En opinión de Segal *et al.* (2003), la SST es un aspecto importante de la RSE, dado que la seguridad de la población activa es uno de los factores que miden el progreso global de las empresas en materia de RSE. Unos indicadores para medir los logros en RSE pueden ser:

- seguridad de producto y SST de la población activa;
- reglamentación laboral y condiciones de trabajo;
- derechos humanos;
- igualdad de oportunidades y acceso al empleo.

Fisscher (2003) describe los mecanismos que determinan la competencia moral y aborda el problema de cómo impulsar la responsabilidad y las actividades éticas en el seno de las organizaciones. En este sentido, la SST está considera-

da como uno de los principios fundamentales de la ética empresarial. La cuestión de la ética comercial se encuentra estrechamente vinculada a la RSE, ya que impulsa la incorporación de estos valores a la agenda de prioridades. Entre las demás cuestiones cuya importancia se destaca a menudo en las publicaciones especializadas figuran las del medio ambiente, el equilibrio entre trabajo y ocio, así como la posibilidad de compaginar el trabajo y la atención a la familia.

La integración eficaz de la SST en la estrategia de RSE exige el cumplimiento de una serie de condiciones. Ante todo, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas deben considerarse una virtud. Conviene mantener una política de integridad y transparencia ante los trabajadores (y ante los interlocutores externos) con el fin de poder mejorar la competencia moral en el diálogo con los trabajadores (Fisscher, 2003). Los argumentos económicos y estratégicos suelen constituir la base de la RSE (incluida la SST). Si la competencia moral se organiza e integra de forma estructurada en el trabajo diario de una organización, la SST será un elemento lógico de la política de RSE. En este sentido, tanto la RSE como las cuestiones de SST son parte de la política organizativa y se tienen en cuenta de manera estructurada (Fisscher, 2003). ¿Pero cuál es exactamente la relación entre la SST y la RSE? A juicio de Zwetsloot y Starren (2003), las actividades organizativas que mejoran tanto la SST como la seguridad pública contribuyen a la RSE. Las actividades de SST que benefician la seguridad pública, como el aumento de la seguridad en los centros comerciales, contribuyen asimismo a la RSE. Por consiguiente, la SST es un elemento importante en la dimensión social de la RSE. La adopción de una estrategia de RSE permite integrar la política de SST en un nivel estratégico de la organización. La integración de los aspectos de SST en la estrategia de RSE contribuye a mejorar la valoración del público, lo que resulta esencial para el éxito de la actividad comercial con arreglo a los modelos EFQM.

Asimismo, la SST y la RSE redundarán en beneficios de valor añadido relativos a la reputación, productividad laboral, fidelidad de los consumidores y valor de las acciones.

Sanders y Roefs (2001) hacen hincapié en que la integración adecuada de la SST en la estrategia de RSE fomentará una imagen de buen empresario. Debido a la consiguiente mejora de la posición ocupada por la empresa en el mercado de trabajo, resultará más atractiva para posibles profesionales en busca de trabajo, al tiempo que aumentará el espíritu de fidelidad de sus empleados.

Mansley (2002) informa sobre una serie de reuniones celebradas con los principales inversores y expertos del sector financiero, en las que se ha debatido el posible modo de integrar con éxito, en el marco de la RSE, la salud y la seguridad en el seno de las empresas. Los inversores institucionales defendieron la necesidad de establecer unos indicadores generales que permitan evaluar la actuación de las empresas en materia de salud y seguridad a la hora de tomar decisiones de inversión.

Los inversores tenían claro que los indicadores que convenía establecer debían ser limitados en número (un máximo de cinco o seis), relevantes para la empresa en cuestión y, sobre todo, comparables entre empresas, es decir, calculados sobre una misma base. Además, mostraron preferencia por los indicadores aplicables de manera global. Se señalaron seis factores como indicadores fundamentales de seguridad y salud, a saber: haber merecido la distinción de líder en seguridad y salud; nivel de elaboración de informes sobre los sistemas de gestión de la seguridad y la salud; número de accidentes; índice de tiempo perdido por lesiones; índice de absentismo; y coste de las pérdidas por deficiencias en materia de seguridad y salud.

La falta de información convincente en favor de una gestión adecuada de la seguridad y la salud

fue percibida como un obstáculo para la seguridad y la salud en el trabajo en el marco de la RSE; es preciso trabajar más en este ámbito. Los inversores apoyaron la idea de que los buenos resultados en materia de seguridad y salud son indicadores de buena gestión en general. Pocos inversores se mostraron dispuestos a ir más lejos y a examinar con más detalle los resultados de las empresas en materia de seguridad y salud.

Aunque los ejemplos en la práctica son limitados, algunos estudios de caso demuestran que las organizaciones pueden atender las demandas de los empleados en materia de seguridad y salud laborales, preservar el medio ambiente y, al mismo tiempo, gozar de una buena rentabilidad (Cramer *et al.*, 2003).

Jones (2003) ofrece el ejemplo del instituto SAS, empresa de programas informáticos competitiva que cuenta con uno de los entornos laborales más propicios para los trabajadores, más globales y más equilibrados del mundo. La empresa concede especial atención a la salud laboral de sus empleados, tal como reflejan los más de 3 000 metros cuadrados de gimnasio y los campos de fútbol y béisbol que pone a su disposición. Los «coordinadores de bienestar» ayudan a los empleados a elaborar programas personalizados de puesta en forma y bienestar, práctica que no solo beneficia la salud de los empleados, sino que además facilita la integración laboral e impulsa la responsabilidad social de la organización.

Por lo general, la RSE se considera fundamental para dirigir adecuadamente una organización: ya no basta con centrarse en los aspectos puramente financieros para operar en una sociedad cada vez más exigente. La dimensión social de la RSE destaca la importancia de las personas como elemento clave de muchas organizaciones; por tanto, la SST constituye un elemento esencial de la RSE. En los últimos años se han puesto en marcha numerosas iniciativas desarrolladas por organizaciones, sectores, países e

incluso iniciativas transnacionales. Resulta interesante analizar, basándose en la experiencia adquirida a partir de las iniciativas y estudios de caso más recientes, cuáles son los principales factores de la integración eficaz de la RSE y la SST.

En el siguiente capítulo se exponen once casos de «buenas prácticas» empresariales en materia de RSE que se aplican en las actividades comerciales actuales a escala europea. Asimismo se presta especial atención a los aspectos sociales

de la RSE y, por supuesto, a la relación que existe entre la RSE y la SST. Dichos estudios han sido facilitados por socios del proyecto que participan en el Centro temático de investigación de la Agencia.

Los capítulos 4 y 5 ofrecen una visión general de las iniciativas europeas (globales) encaminadas a promover la RSE y que puedan resultar de interés para las empresas y para la mejora de sus políticas en materia de SST.

4.



ONCE EJEMPLOS DE «BUENAS PRÁCTICAS» EN MATERIA DE RSE

En el presente capítulo se presentan once casos de empresas de seis países comunitarios que han sido seleccionados por los socios de este proyecto como ejemplos dignos de emulación, en sus respectivos países. Dichos casos muestran que la responsabilidad social de las empresas (RSE) es una estrategia de progreso que aplican numerosos sectores y que resulta interesante tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas (PYME). El principal objetivo de la descripción de estos ejemplos es presentar una visión general de cada caso particular y ofrecer un panorama amplio y coherente de la diversidad de enfoques de RSE aplicados actualmente por las empresas europeas.

4.1. Acroplastica, elementos de plástico (Italia)



Presentación de la empresa y sus actividades

Creada en 1982 y sita en Ponteselice (Caserta), Acroplastica es un proveedor independiente en el sector de la termoplástica y el fraguado térmico. Su actividad se centra principalmente en el montaje y almacenamiento de componentes para electrodomésticos. Acroplastica cuenta actualmente con 150 empleados, de los cuales 129 trabajan en plantilla y 20 son trabajadores externos contratados en empresas de suministro.

Interlocutores externos e internos

Los principales interlocutores de Acroplastica son la autoridad regional, el ayuntamiento, las autoridades locales, los organismos gubernamentales (agencia tributaria, autoridades sanitarias locales y Ministerio de Trabajo) y los sindicatos.

Visión empresarial de la RSE

Hace aproximadamente cuatro años, Acroplastica inició los procedimientos necesarios para obtener la certificación SA8000. Gracias al CSQT⁽¹⁾, Acroplastica obtuvo la certificación y se le otorgó el certificado de aprobación BVQI/CEP. Esta actuación estuvo motivada por la necesidad de innovar en varios ámbitos.

(1) Consorzio per lo sviluppo della qualità e delle tecnologie del Canavese.

- *Mercado.* Los desafíos de carácter social que plantea el proceso de globalización solamente podrán ser abordados eficazmente si se dota a los valores éticos de un papel fundamental en las estrategias adoptadas por las empresas que operan en todo el mundo. Ahora bien, Acroplastica es una mediana empresa que trabaja como subcontratista para otras empresas de la industria de electrodomésticos y, como tal, no suministra productos de su propia marca. Por ello, el reto que Acroplastica se fija y que desea alcanzar consiste en garantizar el desarrollo sostenible en términos de competitividad a escala local mediante un proceso «global-local».
- *Imagen pública.* Los consumidores se fijan en los valores humanos fundamentales y son cada vez más conscientes no solo de «qué» se fabrica (esto es, la calidad y el precio), sino también de «cómo» se fabrica (factores sociales, éticos, medioambientales, de salud y seguridad). Como consecuencia de ello, se pide a las empresas (que soportan cada vez más presión para mantener su competitividad económica y social) que apoyen los valores humanos y que adopten un comportamiento «responsable», desarrollando su actividad comercial con honradez y teniendo en cuenta las expectativas del público. Dado que opera en un entorno «global-local», Acroplastica considera crucial transmitir una imagen positiva a los principales grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, inversores y accionistas) y labrarse una buena reputación con el paso de los años.
- *Relación con los empleados.* En Italia, la protección de los derechos de los trabajadores, en particular los menores, es una cuestión prioritaria. Al adoptar las normas SA8000, Acroplastica pretendía mantener una buena relación con sus empleados y reestructurar su proceso organizativo interno, con el fin de contar con un modelo empresarial basado en el cumplimiento efectivo de las normas SA8000.

La aplicación de las normas SA8000, junto con el Decreto 626/94 (por el que se aplica la Directiva marco europea sobre la seguridad y la salud en el trabajo) y la promoción de la salud en el trabajo, constituyen un proceso de autocontrol de las actividades empresariales.

Implantación

Acroplastica opera en un ámbito territorial particular, en la provincia de Caserta (región de Campania), donde existen problemas tan reales como desmesurados, entre los que cabe señalar: la explotación laboral de menores, una plantilla inadecuada cuyos trabajadores perciben un sueldo basado en criterios muy cuestionables, la existencia de *sweatshop* o talleres clandestinos, el fraude o la evasión fiscal y un elevado índice de delincuencia organizada. Con el cumplimiento de los criterios de responsabilidad social y la adopción de un enfoque ético en la gestión de sus actividades, la empresa ha tratado de ampliar el proceso de calidad no solo a la producción en sentido estricto, sino también al trabajo y a los estilos de vida afines. A este respecto, actualmente las organizaciones religiosas y deportivas así como las universidades consideran que esta empresa (como parte de la provincia de Caserta y de la estructura social del proyecto de desarrollo) constituye un modelo de referencia. Asimismo, la empresa presta ayuda financiera desde hace muchos años a diversas asociaciones benéficas y ha apoyado la organización de actividades culturales con vistas a mejorar el entorno local.

Para más detalle, la empresa:

- Realiza contribuciones anuales a:
 - Unicef (los regalos de Navidad que se habían distribuido previamente entre los empleados, proveedores y clientes se han convertido en donaciones a Unicef. La empresa se compromete a distribuir un certificado de apreciación, mientras que Unicef envía una carta de agradecimiento. Asimismo, la empresa ha contribuido con sus

donaciones a la alimentación de seis niños desnutridos durante cuatro semanas y se ha adoptado a cuatro niños en el marco de un programa de adopción a distancia),

- AIDO (Asociación de donantes de órganos);
- Associazione Lega Filo d'oro (Asociación de ayuda a sordos y ciegos);
- Associazione bambino empatico (Asociación de niños con hemopatía).
- Organiza actividades culturales:
 - Reggio di Caserta (la exposición de Bruno Donzelli se inauguró el 19 de febrero de 2000 con motivo de una exposición antológica organizada junto con «FS Trentalia» y otras organizaciones).
- Ofrece recuerdos locales durante las visitas de empresas:
 - La propietaria, la señora Mastrangelo, elige especialmente productos típicos de la localidad para promocionar la imagen de la zona y llevar su cultura por todo el mundo (por ejemplo, productos de seda tejidos en las fábricas de San Leucio, en la provincia de Caserta).
- Ha aportado financiación al proyecto «Il Caffè» en los últimos cuatro años, en el marco de una campaña mediática de sensibilización.

En el foro de la intranet, los trabajadores pueden debatir sobre diversos aspectos relacionados con el convenio colectivo laboral.

Relación con las políticas y los sistemas de gestión actuales

Acroplastica mantiene un control permanente de los resultados obtenidos en materia medioambiental para garantizar que los niveles de calidad se inscriben en la triple dimensión: social, medioambiental y económica.

Misión

El director de planta es el responsable de aplicar las medidas relacionadas con la seguridad y la

salud. La empresa, que cuenta con un presupuesto especial para la promoción de la salud en el trabajo (PST), invierte mucho dinero en la salud de sus empleados. Por lo que respecta a su participación en la estrategia de RSE, Acroplastica obtuvo la certificación SA8000 en 1999.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

Resultados obtenidos con el programa Acroplastica:

- reducción del índice de absentismo;
- incremento de la productividad del 6,7 % (año 2000);
- descenso del número de conflictos; o aumento de la satisfacción de los empleados y sus familiares;
- ahorro energético del 9,3 %;
- reducción del impacto medioambiental;
- imagen positiva de la empresa en la comunidad y a escala nacional, gracias a la publicación de los resultados;
- cero accidentes en el trabajo desde 1997.

Transparencia e información

Las directrices escritas sobre PST pretenden proporcionar seguridad y protección en el lugar de trabajo a todos los empleados, con vistas a promover estilos de vida saludables y frenar los posibles riesgos ambientales. Participaron en la elaboración de las mismas la dirección, el departamento de recursos humanos, los representantes del personal, el departamento de seguridad y el servicio de medicina del trabajo. Las directrices se distribuyen entre todos los empleados vía intranet.

Procesos de aprendizaje organizativo y social

Los empleados reciben formación en materia de medio ambiente, incluidos principios de SST y RSE. Asimismo se imparte un curso de aprendizaje electrónico sobre principios de SST y RSE.

Resultados destacables

Se ha creado un círculo virtuoso que incluye a todos los componentes de la sociedad.

4.2. Angelantoni, productos de la tecnología del frío (Italia)



Presentación de la empresa y sus actividades

Angelantoni SpA es una empresa especializada en «tecnología del frío aplicada a las pruebas medioambientales, la investigación biomédica y los procesos industriales». Se creó en 1932 y está radicada en Perugia (Italia) (sede de una sociedad de cartera y de la factoría principal).

Sus principales productos y mercados son: fabricación de cámaras y plantas climáticas simuladas, equipos frigoríficos para aplicaciones biomédicas e investigaciones científicas; plantas de refrigeración para los siguientes procesos industriales: corte, troquelado, plegado, soldadura, ensamble mecánico, instalación eléctrica, instalación y prueba del equipo de refrigeración.

Unos 183 empleados trabajan en las fábricas y oficinas de la sede principal y otros 250 lo hacen en las doce empresas del mismo grupo, controladas parcial o exclusivamente por la familia. La tasa anual de rotación del personal es del 0,5 %-1 %.

La estructura global del grupo es sencilla, con pequeñas empresas en Italia y terceros países dirigidas por Angelantoni Industries. Sus principales departamentos operativos son ACS Pruebas medioambientales, AS Equipos biomédicos, AG Instalaciones frigoríficas división climática y Actividades biomédicas.

Misión

Ser líder mundial en cámaras climáticas, equipos biomédicos y de laboratorio, tecnología del frío aplicada a la industria y la investigación, centros de asistencia, telecomunicaciones civiles y militares. Fabricar sistemas innovadores de alta calidad que superen las expectativas de los consumidores por cuanto atañe a las características técnicas y de funcionamiento, el diseño y su valor.

El proyecto de comercio electrónico del grupo Angelantoni consiste en crear un «portal de información de empresa» que permita, usando la tecnología de Internet, transmitir e intercambiar información en tiempo real con los usuarios internos y externos de la empresa, lo que incluye el desarrollo del comercio electrónico.

Interlocutores externos e internos

Entre los interlocutores se encuentran: empresas farmacéuticas y biotecnológicas, centros de investigación y profesionales del ámbito médico, así como colaboradores, clientes, proveedores, agrupaciones de empresas, accionistas y la sociedad en general.

Visión empresarial de la RSE

La empresa ha creado un «sistema de prevención y seguridad laboral» (SGPS, en sus siglas en italiano) dirigido a alcanzar y controlar con precisión los niveles de seguridad previstos. El sistema se basa en un proceso dinámico y cíclico que se conoce con el nombre de: «planificar, implementar y controlar el ciclo Deming». Asimismo ofrece numerosas opciones para:

- controlar el rendimiento del sistema;
- producir eficacia en la gestión;
- mejorar la capacidad de gestionar los cambios organizativos y normativos;
- involucrar a todos los empleados y a sus representantes en el sistema de gestión de empresa.

La empresa obtuvo la certificación ISO 9001 en 1995 y adoptó el modelo EFQM de excelencia con objeto de que la organización pudiera medir la calidad total en cualquier momento, mediante la autoevaluación. En este contexto, el grupo siguió trabajando sobre una serie de conceptos básicos, como son el fijarse por objetivo la obtención de resultados, la atención a las necesidades de los clientes, el liderazgo y la coherencia de sus objetivos, la participación, el avance y la formación del personal, la asociación con proveedores, la responsabilidad pública y la protección laboral. En relación con este último aspecto, cabe señalar que siempre se cumplen estrictamente los convenios colectivos, incluidos los de los proveedores. La dirección de Angelantoni ha firmado recientemente el «documento corporativo», en el que se condena explícitamente la intimidación. En virtud de los esfuerzos realizados, la empresa también obtuvo asimismo la máxima certificación otorgada por la OTAN: la AQAP 110. El grupo ha adoptado el concepto de «desarrollo sostenible», según el cual alcanzar calidad no solo significa fabricar productos y prestar servicios acordes con las demandas explícitas o implícitas de los clientes, sino también tener en cuenta el impacto de estas actividades en el medio ambiente y en la seguridad de las personas que participan en el proceso. En 2001, el grupo obtuvo la certificación a la que todo el equipo aspiraba, a saber, la ISO 14001. Además, el sistema SGPS cumple las expectativas de la especificación técnica OHSAS 18001/1999 y busca mejorar las normas de prevención y seguridad, para lo cual realizará controles sistemáticos a fin de garantizar que las actividades se llevan a cabo de forma segura. Por último, Angelantoni Industrie puede garantizar los principios que rigen la norma SA8000 y, en particular, aquellos relativos a los siete puntos fundamentales: trabajo infantil; salud y seguridad; libertad de asociación y representación de los trabajadores; discriminación por razón de sexo o raza; medidas disciplinarias; y horario laboral.

Implantación-participación de los trabajadores

En Angelantoni los trabajadores son encuestados dos veces al año sobre las exigencias de su trabajo y sus necesidades. Los conocimientos adquiridos a partir de esta encuesta y los datos relativos al tiempo perdido por enfermedad o accidente laboral, junto con los resultados de análisis del trabajo y una auditoría interna, sirven de base a la planificación de actividades relacionadas con la salud. La dirección examina periódica y sistemáticamente el modo de mejorar los diversos proyectos de promoción de la salud. La participación del personal incluye la formación de grupos dedicados a los aspectos relacionados con la salud; asimismo, representantes del personal participan en comités directivos repartidos por toda la organización.

Por otra parte, se evalúan todas las actividades que se han llevado a cabo; por ejemplo, el departamento de recursos humanos realiza encuestas periódicas sobre el grado de satisfacción del personal y el ambiente laboral, con el fin de crear unas condiciones laborales más favorables y mejorar los estilos de liderazgo, ya que redundan positivamente en la imagen de la empresa.

Uno de los objetivos de la empresa consiste en redefinir los procedimientos internos mediante un flujo de trabajo automatizado, al objeto de poder coordinar la producción, la logística y las exigencias del cliente.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

El valor añadido de la RSE se refleja principalmente en la reducción progresiva del número de accidentes laborales, la mejora del entorno laboral, el control de los costes asociados a la salud y la seguridad, así como en la reducción de riesgos.

Transparencia e información

La dirección, el departamento de recursos humanos, representantes de los trabajadores, el servicio de seguridad laboral, médicos del trabajo y consultores externos de Angelantoni han elaborado conjuntamente una serie de directrices sobre la salud de los empleados. Además, la dirección ha creado un presupuesto independiente para financiar todas las medidas de promoción de la salud y numerosas iniciativas en materia de RSE que amplían el proceso de calidad no solo a la producción en sentido estricto, sino también al trabajo y a los estilos de vida afines. Concretamente, la empresa acoge con regularidad a jóvenes en el marco de una beca de estudios. Por otra parte, realiza una contribución anual a la asociación italiana para la lucha contra el cáncer de mama con el dinero que recauda de la venta de mimosas el 8 de marzo (Día Internacional de la Mujer); asimismo patrocina actividades educativas y culturales, tanto de ámbito local como internacional.

Procesos de aprendizaje organizativo y social

Con el fin de ayudar a los empleados a mejorar sus aptitudes relacionadas con la salud, se ha elaborado un «programa de desarrollo del personal» que incluye cursos de formación. En las reuniones de personal y los debates del grupo ejecutivo, que se celebran periódicamente, se informa a los empleados de los nuevos conceptos y estrategias de promoción de la salud en el lugar de trabajo. Además, gracias a la documentación escrita sobre actividades de promoción de la salud así como a la política de puertas abiertas adoptada por los responsables de aplicar estas medidas, el proceso resulta de fácil comprensión para los trabajadores.

4.3. Anne Linnonmaa, empresa de confección de punto (Finlandia)



Presentación de la empresa y sus actividades

Anne Linnonmaa, fundadora y propietaria de la empresa, se licenció en la Universidad de Arte y Diseño de Helsinki (Departamento de Arte Textil y Diseño de Moda) en 1977. Después de trabajar en varias empresas finlandesas y extranjeras del sector, la Sra. Linnonmaa fundó en 1991 su propia empresa para comercializar su colección de punto. Al principio, la producción se subcontrataba, hasta que el 12 de enero de 1999 Anne Linnonmaa Oy decidió adquirir la empresa de subcontratación de Mikkeli, con sus catorce «antiguos» empleados, y la producción se transfirió a su propia empresa, que cuenta actualmente con treinta y cinco empleados. Todos los productos se fabrican en Finlandia, y su origen finlandés viene confirmado por el símbolo de la «bandera-llave», otorgado por la Asociación Finlandesa del Trabajo. En 2002, la empresa facturó 2,3 millones de euros. Las exportaciones representan aproximadamente el 20 % de las ventas, siendo Alemania el principal mercado de exportación. El número de empleados se había duplicado antes de 2003 y, en los tres primeros años, se ha triplicado el volumen de negocios.

Visión empresarial de la RSE

Anne Linnonmaa se sitúa a la vanguardia en la fabricación de prendas ecológicas. En la empresa, el interés ecológico y económico están estrechamente relacionados. Anne Linnonmaa, fundadora y propietaria de la empresa, destaca la

visión integrada de la misma. Un proceso de producción limpio y bien diseñado redundará en beneficio de todos: el empresario, el personal, el consumidor, así como el medio ambiente y la comunidad.

*Principios y políticas empresariales:
colección ecológica para un medio
ambiente más limpio y un mundo mejor*

El objetivo de Anne Linnonmaa es producir géneros de punto que hagan que la gente se sienta bien al comprar una prenda de diseño de gran calidad que ha sido confeccionada por personas y en condiciones respetuosas con el medio ambiente. Toda la cadena de producción asume una responsabilidad ambiental, empezando por la recogida manual de algodón orgánico cultivado en Perú, hasta llegar al consumidor, que utiliza los productos de forma ecológica. El principal grupo destinatario es el de los consumidores inteligentes, sin límite de edad, talla o género.

*Materia prima: 100 % algodón natural
peruano recogido a mano*

Unas 200 familias cultivan de forma ecológica el algodón, utilizado como materia prima del hilo, y lo recogen a mano en los campos de Perú. La materia prima que se envía cumple los requisitos que le permiten obtener la rigurosa certificación KRAV así como la etiqueta ecológica nórdica «Nordic Swan» (nº 339-007). Posteriormente, el algodón se trata sin defoliantes, que son necesarios en la cosecha mecánica. Solo se emplean colorantes reactivos que cumplan las normas europeas Öko-Tex 100, de modo que no contienen elementos nocivos como, por ejemplo, compuestos azoicos, formaldehídos o blanqueadores ópticos.

Los productos no se decoloran antes de teñirlos, y está prohibido el uso de cloro, incluso como agente blanqueador. Los compuestos que provocan la formación de bolitas o *pilling* se eliminan con los enzimas Biotouch® en el proceso

de acabado. Los enzimas desaparecen durante el proceso y son biodegradables. El proceso de producción se controla y supervisa de principio a fin para garantizar una elevada calidad y unas buenas condiciones de trabajo.

Interlocutores externos e internos

Anne Linnonmaa Oy ha creado una red de cooperación con empresas que le suministran componentes, como por ejemplo los tintes ecológicos. Además, la empresa trabaja en estrecha colaboración con organismos de investigación, sobre todo en relación con métodos de producción de algodón justos y respetuosos con el medio ambiente. El municipio de Mikkeli es un destacado interlocutor y la empresa ha traído importantes beneficios (directos e indirectos) a la comunidad con la creación de nuevas oportunidades de empleo para las mujeres en una región que registra una alta tasa de desempleo. Se trata de la segunda empresa que más empleados contrata en la región.

Implantación de la RSE

- Responsabilidad económica, inversión en investigación y tecnología.
- Prueba independiente de producto, inversión en el desarrollo de productos ecológicos y seguros.
- Buenas prácticas empresariales y cooperación en una red de empresas.
- Responsabilidad social y actividades de apoyo para el bien público en la comunidad.
- Bienestar y conocimientos personales.
- Salud y seguridad en el trabajo, prevención de accidentes y seguridad del producto.
- Inversión en formación y conocimientos nuevos.
- Protección del consumidor.
- Protección medioambiental y uso sostenible de recursos naturales y materias primas.
- Reciclaje, 100 % algodón natural recogido a mano, sin tintes tóxicos.

- Patrimonio cultural en Finlandia y Perú, proyectos de cooperación con residentes.
- Igualdad de género y diversidad en el trabajo.
- Satisfacción de los clientes, consumidores y socios en el negocio.

Transparencia e información

La página web de la empresa (<http://www.anelinnonmaa.fi/>) contiene destacada información sobre la misma, como por ejemplo el volumen de negocios. Asimismo, visitantes y escolares pueden acceder a su sede (Helsinki).

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

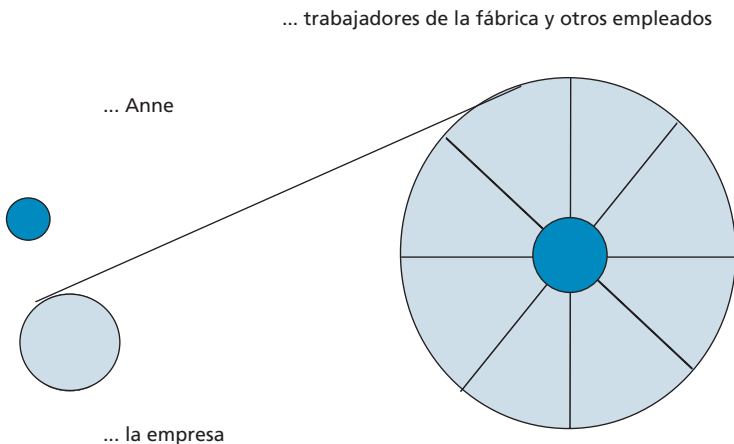
El centro municipal de atención sanitaria, que presta servicios de SST, ha puesto en marcha un programa de capacidad laboral que cuenta con la colaboración de una enfermera especializada en medicina del trabajo. El clima laboral se supervisa de forma periódica mediante un cuestionario y siempre ha existido el buzón de sugerencias. De los resultados se desprende que el personal de la fábrica está satisfecho con las condiciones laborales y que se mantiene una estrecha colaboración. Los trabajadores demuestran un fuerte compromiso con el trabajo, tal como refleja la

baja rotación del personal. Se organizan con regularidad actividades recreativas dirigidas al personal con el fin de contribuir a promover un buen clima laboral y crear un profundo sentimiento de identificación con la empresa.

Estructura de la organización del trabajo

La persona encargada de dirigir y supervisar la fábrica a diario es una mujer de la comunidad. La mayoría de los empleados de la fábrica son mujeres que trabajan con un horario laboral flexible. Decidieron adoptar un horario que les permitiera compaginar el trabajo con la familia, a saber: de 6.00 a 14.30 horas. La empresa promueve la diversidad mediante la contratación de inmigrantes. Habida cuenta del carácter tan específico de las tareas y los procesos, la formación se imparte principalmente en el trabajo.

La organización del trabajo es básicamente plana, ya que la empresa no adopta una estructura estrictamente jerárquica, y los canales de comunicación son abiertos y fluidos. Se organizan reuniones periódicas entre el personal de la fábrica y la dirección, y el director de la empresa suele visitar la fábrica una vez por semana, pese a los 232 km que separan Helsinki de Mikkeli. Anne Linnonmaa mantiene un contacto permanente con la



supervisora de la fábrica a través del correo electrónico, para seguir de cerca las actividades cotidianas de la fábrica. En su opinión, la organización es como una rueda en la que ella ocupa el lugar central y sus empleados conforman el radio.

Resumen

Las empresas finlandesas muestran una creciente preocupación por la responsabilidad social y ética. Junto con los valores económicos, ha aumentado el interés por el medio ambiente y el bienestar personal, tal como se desprende del gran interés que manifiestan por publicaciones de la Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses (http://www.ek.fi/ek_englanti/about_us/publications.php). El concurso sobre entorno laboral y responsabilidad social estuvo abierto hasta agosto de 2003 (http://www.ltt-tutkimus.fi/en_GB/). Hasta la fecha, los informes publicados en materia de RSE proceden de grandes empresas, ya que a las PYME les resulta bastante más difícil elaborar sus propias políticas de RSE y publicar informes en la materia. No obstante, numerosas empresas pequeñas se muestran dispuestas a proteger el medio ambiente y desean invertir en el bienestar y la formación de sus empleados. De hecho, son muchos los que ven su empresa como una unidad integrada. Aun así, es posible que los recursos de una empresa pequeña sean insuficientes para evaluar e impulsar la responsabilidad empresarial, de modo que podría resultar necesario recurrir a un consultor o asesor externo, tal como hizo Anne Linnonmaa.



4.4. Api, refinería (Italia)

Ubicada en Falconara Marittima, cerca de Ancona, la refinería Api se encuentra estratégicamente situada en el centro de la costa adriática y cu-

bre una amplia zona del este de Italia. Api representa casi el 5 % de la capacidad nacional de refinado, además de generar una producción eléctrica de 2 GW/h gracias a una nueva central eléctrica que utiliza la tecnología de ciclo combinado y de gasificación. La refinería (antiguo puerto costero) funciona desde 1950 y cuenta con más de 450 empleados (a lo que se suman unas 1 500 personas cuyo trabajo está directamente relacionado con sus operaciones). Además, forma parte de uno de los veinte grupos industriales privados más importantes de Italia, con un volumen de negocios de 4 000 millones de euros.

Misión

El objetivo de la refinería Api es ofrecer productos de máxima calidad para satisfacer al cliente, garantizar a los accionistas un alto rendimiento del capital invertido y proteger el medio ambiente, todo ello en un entorno laboral seguro para los empleados.

Ser conscientes de la importancia que reviste ser parte integrante del territorio circundante ha suscitado un gran interés en la seguridad y la protección del medio ambiente, aspectos que hoy día ejercen una gran influencia en la forma de dirigir los negocios.

Interlocutores externos e internos

La empresa opera en un entorno que, debido a su total transparencia, y en particular por lo que respecta a la protección ambiental y la seguridad, atrae a un creciente número de interlocutores.

Los principales interlocutores externos son las autoridades locales, los organismos de regulación y control, expertos en medio ambiente, asociaciones y grupos de presión.

Los interlocutores internos son los empleados, los representantes de los trabajadores en materia de seguridad y los sindicatos.

La política de «prevención y protección» y su aplicación constituyen importantes áreas de actividad; asimismo, los «sistemas integrados de gestión de la seguridad, el medio ambiente y la calidad» son factores clave para gestionar todas las actividades.

Visión empresarial de la RSE

La política de Api considera prioritario adoptar un enfoque responsable de la gestión y el desarrollo de sus actividades. La empresa concede especial atención a los aspectos operativos que puedan ser relevantes para el medio ambiente, la seguridad de los seres humanos y los bienes inmuebles. La misión de la empresa recoge de forma explícita estos temas y además recientemente se ha elaborado un borrador de código ético de conducta. Ya se han realizado importantes inversiones y esfuerzos dirigidos a consolidar una capacidad de respuesta adecuada, que cuente con la participación activa de los empleados para prevenir los riesgos.

Las crecientes inversiones en materia de salud, medio ambiente y seguridad, incluso en periodos de difíciles condiciones de mercado como los de los últimos años, ponen de manifiesto la importancia que cobran en todo momento estos valores en la gestión empresarial.

La implantación de un «sistema integrado de seguridad y calidad medioambiental» ilustra claramente el compromiso de la empresa con la mejora continua; gracias a ello, la refinería Api obtuvo recientemente los certificados ISO 14001 y OHSAS 18001 (la primera refinería italiana y una de las primeras en Europa a la que le han sido otorgados simultáneamente ambos certificados).

Implantación

Los programas a largo plazo se basan fundamentalmente en el establecimiento y mantenimiento de unas buenas relaciones con la comu-

nidad. Recientemente, la refinería ha firmado un acuerdo con las autoridades locales en el que se fijan objetivos concretos para la protección del medio ambiente, la seguridad y la aceptación social de las actividades industriales. La formación y la instrucción son factores decisivos para asegurar su aceptación general. El programa de formación sobre salud, seguridad y medio ambiente, dirigido a los empleados y contratantes de servicios, fue galardonado en 2001 con un premio nacional (CIDA) al tratarse de una de las mejores actividades de formación técnica emprendidas por la industria italiana. Como resultado clave de la formación continua impartida, todos los empleados comparten ahora un código de conducta claro y unas formas de comportamiento práctico en su trabajo diario.

Uno de los objetivos que se ha fijado la empresa a corto plazo es su registro en el EMAS (en principio para este año), que incluye, por definición, aspectos de SST.

Relación con las políticas y los sistemas de gestión actuales

Los puntos de partida de la política de Api en materia de RSE han sido, fundamentalmente, la SST, la calidad y la protección del medio ambiente. Siguen siendo sus principales componentes debido a su elevado interés social y a las fuertes presiones ejercidas en materia de salud y medio ambiente sobre las actividades industriales.

Los incesantes esfuerzos económicos y técnicos que la empresa ha realizado en estos ámbitos han supuesto una espectacular mejora de todos sus indicadores medioambientales pertinentes, gracias a las herramientas de información.

Actualmente, gracias a las últimas certificaciones obtenidas (ISO 14001 y OHSAS 18001), las operaciones son controladas y auditadas adecuadamente con el fin de alcanzar una mejora continua.

Transparencia e información

Hasta 2002, Api publicó unos informes anuales muy detallados sobre salud, seguridad y medio ambiente. A partir de 2003, los informes se centran fundamentalmente en los aspectos medioambientales, con arreglo a las normas EMAS.

En el ámbito interno se publica todos los meses un boletín para mantener informados a los empleados sobre asuntos relacionados con la refinería, la mejora de los sistemas de gestión (incluidos la seguridad y la protección medioambiental) y la evolución de las operaciones.

Asimismo se facilita información sobre actividades sociales y culturales (programas de patrocinio, iniciativas culturales de apoyo, etc.). Además, se ha puesto en marcha un programa anual de «charlas sobre la seguridad» para mantener informados a los empleados que trabajan por turnos y promover su participación activa en actividades relacionadas con la seguridad, la salud y la protección del medio ambiente. Dicho programa complementa a un programa anual de «visitas de seguridad» y auditorías que llevan a cabo los mandos de gestión, incluidos los altos directivos de la refinería, para supervisar las actividades y demostrar un compromiso real con las prácticas seguras.

Resultados destacables

Desde que se inició el proceso en curso, se han producido una serie de cambios de especial interés. Se trata, en primer lugar, de la importante disminución de lo que podría definirse, en términos generales, como «impacto ambiental», puesto que las cifras sobre los potenciales impactos en el medio ambiente experimentan un descenso continuo, hasta el punto de que los cuatro contaminantes principales del aire (SO₂, NOx, el polvo y CO) están muy por debajo (a veces por debajo de la mitad) de los límites permitidos y son mejores que la media del sector de la refinería en Italia. Otro aspecto que cabe destacar es el nivel de in-

tervención social de la empresa, que ahora apoya de forma activa (y en mayor medida que en el pasado) las actividades socioculturales que se desarrollan en la comunidad.

Por último, pero no menos importante, conviene destacar la mejora de la comunicación interna en términos de calidad e interés, al objeto de que toda la organización sea consciente de los asuntos y temas que son relevantes y figuran en el programa social.

4.5. Happy Computers, formación en informática (Reino Unido)



Happy Computers imparte cursos de formación sobre la mayoría de las aplicaciones informáticas para PC, como son el procesamiento de texto, las hojas de cálculo, las bases de datos, la autoedición y los sistemas operativos. La duración media de los cursos es de uno a dos días, y en ellos se ofrece amplia documentación y hasta dos años de asistencia técnica permanente.

La empresa ha desarrollado un enfoque innovador en el ámbito de la formación en informática. Esta formación no se limita a la transferencia de conocimientos técnicos del personal docente a los destinatarios de la formación, sino que está dirigida a garantizar la motivación y participación de los delegados. La formación se basa en tres principios centrados en el alumno: «si me lo dices, lo olvido; si me lo enseñas, lo recuerdo; y, si me involucras, lo entiendo». Esto, en la práctica, se traduce en continuas preguntas de los delegados. Asimismo, la organización de juegos y concursos fomenta la participación activa de los alumnos. En última instancia, la experiencia del aprendizaje pretende ser divertida, memorable y gratificante.

La empresa se fundó en 1990. En esta etapa de formación, el fundador de la empresa era el único empleado y las operaciones se dirigían desde la habitación de una vivienda. A lo largo de la década de 1990, la empresa creció. Entre los principales acontecimientos que han marcado la evolución de la empresa, cabe señalar los siguientes: apertura de un segundo centro de formación en 1995; concesión en 2001 del premio a la empresa de formación en tecnologías de la información del año (Institute of Training); y concesión en 2002 del premio a la excelencia, sector «empresa a empresa» (Management Today/Unisys Service Excellence). En 2003, la empresa se proclamó ganadora de todos los premios otorgados por Management Today/Unisys Service Excellence, reconociéndola como mejor empresa de servicios al consumidor del Reino Unido.

Happy Computers tiene su sede en Londres y cuenta con una plantilla de cuarenta empleados. Su volumen de negocios superó en 2002 los 2,1 millones de euros. En los últimos años ha sido clasificada como una de las tres mejores empresas de formación en tecnologías de la información del Reino Unido.

Interlocutores externos e internos

Entre los interlocutores internos se incluyen los empleados de la empresa (40), personal docente autónomo (12) y los inversores de la empresa (19). Los principales interlocutores externos son las empresas clientes y sus empleados, así como los proveedores.

Alrededor del 70 % de los beneficiarios de la formación de la empresa son miembros de asociaciones benéficas o cooperativas de viviendas sociales (las asociaciones reciben subvenciones que cubren cerca del 40 % de las tasas del curso). A pesar de que Happy Computers trabaja con empresas constituidas en sociedades, su política comercial es claramente ética y excluye a empresas que comercian con tabaco o armas,

u otras empresas cuyas actividades comerciales se consideran poco éticas.

La empresa desea mantener unas buenas relaciones con todos sus interlocutores. El nivel de rotación de los empleados de esta empresa se sitúa muy por debajo de la media nacional en este sector, lo que refleja las buenas relaciones que existen entre la empresa y sus interlocutores y empleados internos. La empresa consulta a todos los interlocutores en relación con asuntos tales como su misión, la fijación de objetivos, las relaciones laborales, la igualdad de oportunidades y las actividades que desarrolla. La empresa ha realizado una declaración de principios que pretende ser una guía transparente sobre las relaciones y la interacción entre los distintos grupos de interlocutores. Las consultas con los interlocutores han demostrado que las relaciones entre la empresa y sus interlocutores son satisfactorias.

Visión empresarial de la RSE

Definición del cometido de la empresa: «Nuestro trabajo consiste en facultar a las personas para que saquen el máximo rendimiento a su trabajo. Happy Computers tiene por misión impartir formación de la máxima calidad en el Reino Unido, mediante la elaboración de normas que otros deben cumplir. Con tal fin, desarrollaremos nuevos enfoques de formación y adoptaremos otras iniciativas orientadas al aprendizaje que permitan a todos los estudiantes superar fácilmente las dificultades que se les planteen y aprender de forma rápida y divertida.»

Al margen de la definición de su cometido, cuyos puntos coinciden claramente con las prioridades de la RSE (por ejemplo, «personas y beneficios»), Happy Computers ha realizado una declaración de principios. En resumen, la declaración ofrece una orientación sobre cinco asuntos operativos fundamentales, a saber:

- 1) capacitación de las personas: formar a los empleados y permitir su desarrollo personal;

- 2) servicios excelentes: mejorar los niveles de servicio;
- 3) satisfacción del cliente: recabar sus opiniones y atender sus necesidades e intereses;
- 4) innovación: probar nuevas formas de proceder;
- 5) satisfacción de los interlocutores: animar a las personas para que se relajen y se diviertan.

El director ejecutivo considera que la visión de la empresa respecto a la RSE conlleva una serie de implicaciones comerciales y sociales positivas, en concreto: «[...] creemos que las empresas que triunfarán en las próximas décadas serán aquellas que, independientemente de su tamaño, estén al servicio de todas las personas con las que trabajen».

Implantación de la RSE

La estrategia fundamental de mejora de las condiciones laborales surge de la política de «equilibrio vital» de la empresa. Happy Computers aspira a crear un lugar de trabajo que permita a sus empleados conciliar vida laboral con vida personal. Con tal fin, esta política pretende garantizar que los empleados gocen de cierta flexibilidad para elegir los días y las horas de trabajo. Por ejemplo, puede ocurrir que los trabajadores con hijos prefieran trabajar más horas durante el período escolar y disfrutar de más tiempo libre durante las vacaciones escolares; aun así, conviene señalar que el trabajo flexible no es una opción restringida a los padres, puesto que se ofrece a todos los empleados. Más de la mitad de la plantilla trabaja en régimen de jornada flexible o reducida, e incluso puede trabajar desde casa, si así lo desea.

La empresa aplica una serie de políticas de gestión de personal dirigidas a crear un entorno laboral «donde las personas se sientan bien consigo mismas y puedan rendir al máximo». Existe, por ejemplo, una política de «propiedad del trabajo» en virtud de la cual se anima a los empleados a convertirse en sus propios jefes. Se espera

de ellos que, con la ayuda de un compañero o mentor, fijen una serie de objetivos de aplicación y autoevalúen su progreso. La empresa también ha adoptado una actitud progresista frente a la rotación del trabajo, al brindar a sus empleados la oportunidad de cambiar de trabajo con el fin de incentivarlos y motivarlos. El enfoque que ha adoptado la empresa consistente en el reparto de tareas administrativas constituye un buen ejemplo del esfuerzo realizado para reducir el grado de insatisfacción. En lugar de dejar que los altos cargos supervisen las tareas ambicionadas, el reparto de las asignaciones se realiza en función de las preferencias de los empleados. En caso de que nadie desee realizar una tarea en concreto, entonces se aplica un régimen de rotación. Asimismo, se examina regularmente la delegación de funciones para garantizar que el personal sigue motivado e interesado.

Actualmente, empresarios, trabajadores, el Estado y la sociedad en general deben hacer frente a las grandes dificultades que plantea la gestión eficaz de los riesgos asociados al estrés relacionado con el trabajo. Las medidas adoptadas por la empresa en relación con el «equilibrio vital» y la rotación del trabajo no se han concebido específicamente para reducir el estrés, pero constituyen, no obstante, una aproximación a las buenas prácticas orientadas a reducir el estrés laboral. Es posible que estas medidas encaminadas a crear un entorno de trabajo favorable contribuyan a controlar eficazmente los problemas asociados al estrés laboral. Además, la distribución de helados gratis a las 16.00 horas a delegados y empleados podría subir los ánimos.

A pesar de tratarse de una empresa con escasos recursos, Happy Computers dirige activamente una política de promoción del bienestar social, de la comunidad y del medio ambiente. Las medidas que se enuncian a continuación van más allá de las tradicionales prácticas empresariales responsables:

- las asociaciones benéficas reciben subvenciones de cerca de un 40 % para cursos de formación;
- la empresa regenerará una hectárea de bosque tropical por cada 100 matrículas de cursos;
- los empleados reciben todos los años 70 euros destinados a la asociación benéfica de su elección;
- los miembros del personal pueden recurrir al banco de tiempo de la empresa (se trata de un determinado número de horas de trabajo totalmente remunerado y destinado a los empleados que deseen realizar trabajos de voluntariado o ayudar a las asociaciones benéficas).

Con una contribución equivalente al 26 % de sus ganancias, Happy Computers pasó a ocupar el tercer puesto de la «Giving List» que el periódico *The Guardian* publicó en 2001 (lista de las empresas más generosas del Reino Unido).

Relación con las políticas y los sistemas de gestión actuales

Se han relacionado las diversas estrategias de la empresa en materia de RSE con las auditorías externas y las evaluaciones de responsabilidad social. Este método constituye una forma económica y eficaz de supervisar el avance de la empresa hacia los objetivos de RSE, y además permite realizar comparaciones con competidores y otras empresas. A este respecto, Happy Computers ha recurrido a los sistemas de premios de terceros y a sus procedimientos de análisis como modelo de sistema de gestión.

Por otra parte, la empresa realiza un «control de satisfacción» interno tres o cuatro veces al año. En concreto, se pide a los empleados que rellenen un cuestionario concebido para que los empresarios puedan medir el grado de satisfacción laboral entre sus trabajadores y ayudarles a encontrar estrategias de intervención adecuadas (por ejemplo, en relación con el estado de ánimo percibido, el estrés y la satisfacción laboral). Asimismo, un clima laboral favorable y unos enfo-

ques consistentes en recabar las diversas opiniones garantizan la existencia de unos canales de comunicación adecuados en toda la empresa.

El valor añadido de la RSE y su relación con la seguridad y la salud laboral

En Happy Computers existe la idea generalizada de que las empresas que confían en sus empleados, clientes y su comunidad tienen más éxito a largo plazo que las empresas que se centran en los beneficios a corto plazo. Happy Computers cree que sus políticas en materia de RSE aportan beneficios tangibles para la empresa y para la sociedad.

A continuación se exponen los beneficios para la empresa:

- Dado que Happy Computers opera en un sector cuyos riesgos son relativamente bajos (el sector servicios), las cuestiones de SST no se consideran prioritarias en la estrategia de RSE. Sin embargo, existen numerosas similitudes entre las políticas de la empresa en materia de «equilibrio vital» y rotación del trabajo, por un lado, y las medidas de buenas prácticas que defienden los expertos en SST para reducir el estrés laboral. Se ha demostrado que unas condiciones laborales flexibles, el desarrollo del espíritu de equipo y unos canales de comunicación adecuados (es decir, enfoques proactivos orientados a la gestión) permiten reducir los niveles de estrés relacionado con el trabajo.
- La tasa media anual de rotación del personal de Happy Computers es del 8 %, índice que se sitúa por debajo de la mitad de la media del sector. Se cree que el bajo volumen de rotación del personal responde a unas condiciones de trabajo favorables y a la gran motivación que despiertan, en parte, los proyectos de responsabilidad social. La economía de costes de contratación supone un ahorro de 30 000 euros anuales para la empresa.

- Happy Computers hace gala de una buena publicidad y goza de una imagen corporativa positiva gracias a sus esfuerzos en materia de RSE. Existen ejemplos concretos que las nuevas asociaciones de cooperación han señalado como resultado de sus políticas de responsabilidad social, que han sido objeto de publicidad.
- A modo de evaluación general de los progresos realizados por la empresa cabe señalar que, mientras que el mercado de la formación en tecnologías de la información ha experimentado un descenso aproximado del 25 % en los dos últimos años, Happy Computers ha seguido su trayectoria ascendente.

Beneficios para la sociedad:

- Se ha detectado un alto grado de satisfacción entre el personal, y prueba de ello es un concurso publicado recientemente por el diario *Sunday Times*: encuesta sobre la «mejor empresa para trabajar». Pese a que Happy Computers no podía presentarse a la encuesta oficial por su tamaño, tuvo acceso a la misma y la difundió entre sus trabajadores. Teniendo en cuenta que siete de cada diez empleados afirmaron «Me encanta trabajar para esta empresa», el resultado obtenido por Happy Computers en la encuesta fue del 85,2 %, esto es, la segunda mayor puntuación.
- Los empleados de las empresas clientes reciben una formación de alta calidad que se imparte en un clima innovador y propicio para el aprendizaje.
- La empresa ha estado abonando durante doce años una tasa sobre el carbono, con la regeneración de una hectárea de bosque tropical por cada cien cursos impartidos.
- La empresa ha adoptado una serie de iniciativas para ayudar a las asociaciones benéficas mediante la concesión de donaciones o la realización de proyectos a cargo del personal de Happy Computers (todos los trabajadores podían dedicar una jornada laboral al mes a una asociación benéfica de su elección).

Transparencia e información

La empresa practica una política de apertura y honradez informativa, y facilita datos exhaustivos sobre auditorías o evaluaciones financieras y sociales.

En su sitio web (<http://www.happy.co.uk>) se publican los resultados de evaluaciones externas y galardones, así como información sobre los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Procesos de aprendizaje organizativo y social

El equipo directivo de la empresa busca constantemente información sobre prácticas en materia de RSE. Sus estrategias son pertinentes y están orientadas a obtener unos resultados óptimos para sus interlocutores. La variedad de acciones dirigidas a implantar su estrategia pone de manifiesto el compromiso de la empresa con la RSE y su confianza en las ventajas que ésta ofrece a todos los interlocutores.

Asimismo se anima a los empleados a que contribuyan a la estrategia de RSE mediante la elaboración de recomendaciones y con su participación activa en proyectos que puedan beneficiar a la sociedad en general.

Los principales sistemas de información de la empresa son las reuniones y las sesiones de auto-evaluación, que incluyen valoraciones positivas y negativas. Happy Computers busca la forma de conciliar el máximo rendimiento de sus trabajadores con un buen clima laboral.

Resultados destacables

La labor de apoyo a las asociaciones benéficas refleja claramente el compromiso de la empresa con la equidad social. Entre los proyectos más interesantes que se han realizado en este ámbito cabe destacar la organización de un curso de informática dirigido a un centro de formación situado en una comunidad local de Uganda.

Dos trabajadores de Happy Computers impartieron dicho curso de formación para mejorar las aptitudes y habilidades formativas de una organización local (dirigida por la asociación benéfica Padeap) que trabaja con numerosas personas que se encuentran en una situación de desventaja y marginación. A raíz de una evaluación posterior al curso, puede concluirse que las asociaciones benéficas locales y los residentes han sacado provecho de la formación y que muchos refugiados locales han podido encontrar trabajo gracias a las nuevas aptitudes adquiridas. Happy Computers cree que, además de beneficiar al centro de formación de Uganda, esta experiencia ha supuesto un enriquecimiento personal para sus propios empleados. Los costes y beneficios relativos de este proyecto fueron comparables a la motivación de los trabajadores y a los cursos de capacitación de grupo, aunque con un impacto social mucho mayor.

Los excelentes resultados obtenidos en este proyecto han propiciado la ampliación del mismo, de modo que los formadores se desplazarán este año a Uganda, Nigeria y Camboya.

4.6. Moonen, pintura y mantenimiento de inmuebles (Países Bajos)



Introducción

La empresa de pintura y mantenimiento de inmuebles Moonen BV nació en 1928 como empresa familiar. En la actualidad, 150 personas

trabajan para Moonen, de las cuales 20 están en plantilla; alrededor del 3 % de los empleados son mujeres. La pintura ha sido durante mucho tiempo su principal actividad, si bien en las últimas décadas Moonen no ha dejado de especializarse en la restauración de interiores y exteriores. La mayoría de sus empleados son profesionales de la pintura o de la construcción. Entre sus clientes se cuentan cooperativas de viviendas, constructoras, clientes privados, gestores de proyectos, autoridades locales y otras instituciones. Los sistemas de gestión de Moonen han obtenido los certificados de calidad y seguridad, cumplen con creces la normativa gubernamental y superan las necesidades del mercado.

Misión

Al tratarse de una empresa que, además de la pintura, se dedica al mantenimiento de inmuebles, su prioridad es la calidad, y no únicamente la que ofrece al cliente, sino también a sus propios trabajadores. Su objetivo es establecer una relación de mutua confianza con sus (antiguos) empleados, proveedores y clientes. Los trabajadores son en muchos aspectos el núcleo de la organización, y se les trata con todo el respeto que se merecen como seres humanos. Moonen aplica asimismo una política de contratación de personas con discapacidad o con problemas de salud, iniciativa con la que obtuvo el premio anual para empresarios «Kroon op het werk 2002» («Corona al buen trabajo») (véase el apartado 5.3.1.7). Tanto el equipo directivo como los empleados comparten los valores humanos que subyacen tras estas actividades.

Lo que Moonen quiere ofrecer a sus empleados no es un trabajo, sino una carrera profesional. Desea mantener una relación duradera con sus trabajadores, invertir en su formación y sentirse responsable en caso de que, por cualquier motivo, ya no puedan realizar su labor. En tal caso, la empresa les ofrece un trabajo útil pero adaptado a sus aptitudes. A estas personas también

se las considera como fuente de valiosa experiencia y habilidades. Las consideraciones ético-sociales forman parte de su motivación, puesto que consideran que su deber es encontrar una solución junto con los empleados. La filosofía de Moonen es que cualquiera de nosotros puede sufrir un empeoramiento de su estado de salud, y la empresa está convencida de que nunca hay que desaprovechar la experiencia, los conocimientos ni las técnicas personales, puesto que repercuten positivamente en la organización.

Como ejemplo del enfoque que adopta Moonen cabe señalar la contratación de mujeres en los trabajos de pintura, tradicionalmente dominados por hombres. Cuando una pintora se queda embarazada y, por tanto, ya no puede subirse a una escalera, se le ofrece un trabajo temporal equivalente. Esta práctica, además de reflejar el carácter flexible de Moonen en relación con los cometidos profesionales, la sitúa como una de las pocas empresas en las que las mujeres se sienten cómodas trabajando como pintoras.

Interlocutores externos e internos

Los posibles pintores no contratados por la empresa son interlocutores tan importantes como sus propios empleados. La buena reputación de la que goza la empresa atrae a jóvenes pintores cualificados del mercado laboral. Gracias a la calidad de los materiales con los que trabaja, a la preocupación que muestra por la salud de sus empleados y a su carácter innovador (tal como refleja el uso de pinturas al agua), la empresa demuestra que el sector de la pintura puede seguir siendo un sector relevante. Moonen es miembro de la organización de empresarios WVB, que concede gran importancia a la reputación de la rama de la pintura y que considera a Moonen como uno de los mejores ejemplos del sector.

Cuando Moonen decidió utilizar pinturas y materiales al agua, que son más seguros, tuvo que

consultar su decisión con algunos de sus principales interlocutores. Al principio resultó difícil explicar a los proveedores de pinturas el motivo de dicho cambio, máxime porque en aquel momento la empresa no estaba obligada por ley. Los clientes constituyen indudablemente un grupo de interlocutores muy importante, y Moonen tuvo que explicarles la razón por la que usaría materiales distintos. Ahora todos entienden que ganan en calidad, por ejemplo, al comprobar que en un solo día se pueden aplicar dos capas de pintura a las puertas.

Política de seguridad y salud laboral como parte de la RSE

Se ha ido voluntariamente más allá del estricto cumplimiento de las normas en materia de seguridad y salud laboral. La prevención de accidentes y otros incidentes no deseados forma parte del carácter de los trabajadores. Si bien es cierto que es necesario ganar dinero, el resultado final es la continuidad y el bienestar de los trabajadores. Si alguno se pone enfermo, el empresario se ve afectado por un doble motivo: financiero y emocional.

La atención prestada a la vertiente humana del negocio ha evolucionado hacia la idea de «cómo podemos mejorar» nuestras actividades. A veces se han llevado a cabo mejoras sobre la base de consideraciones económicas y, otras veces, como parte del desafío creativo de mejorar el entorno y/o los hábitos personales. Por ejemplo, antes los empleados utilizaban un único contenedor de basura; tras constatar esta situación y preguntarse si no cabría una solución más eficaz, uno de los directivos creó dispositivos para separar los distintos tipos de residuos. La iniciativa fue galardonada en 1986 con un premio de medio ambiente. Este tipo de iniciativas innovadoras responde directamente a la sensibilización moral y a una inquietud por crear materiales nuevos y mejores. Actualmente, Moonen se distingue de otras empresas por el

carácter innovador que suponen tales iniciativas dentro de este sector, que, en su conjunto, no goza de una imagen demasiado positiva.

Implantación

Es necesario partir de una buena comunicación. Todos los empleados reciben asistencia intensiva y personal de sus superiores y, en su caso, del director ejecutivo. Es posible hablar con toda libertad de los problemas, incluidos los personales, de forma que los empleados y la dirección puedan encontrar juntos soluciones. Por ejemplo, en el caso de que se elaboren nuevas normas, se facilita información detallada y clara. Asimismo, la empresa está abierta a las críticas, dado que sirven para mejorar. Por tanto, todos los cambios se evalúan en un intercambio crítico con los empleados.

La dirección se hace cargo del objetivo de Moonen de mantener al mínimo el índice de bajas por enfermedad y dependencia de los servicios de seguridad social. Teniendo en cuenta que la dirección está especialmente formada en este ámbito, debería tener conocimiento de todos los aspectos relacionados con las políticas sociales. Moonen invierte asimismo en asesoramiento externo para resolver cuestiones sociales tales como la asistencia en materia jurídica y otras cuestiones prácticas.

Moonen colabora con las oficinas de empleo en caso de que, de forma excepcional, uno de sus empleados adquiera una discapacidad y no se le pueda realizar una oferta equivalente en la misma empresa. Por otra parte, la calidad del trabajo en sí se garantiza mediante la prevención de actividades rutinarias, la disponibilidad de materiales de calidad y la existencia de unas buenas condiciones laborales.

En el marco de su política de contratación y selección, la empresa acoge a personas con discapacidad: actualmente contrata a tres personas sordas que cuentan con los servicios de un in-

térprete, por ejemplo, durante las reuniones del personal. Al contratar a dichas personas, la empresa también atiende a las personas con alguna discapacidad física fuera de la empresa.

Los cursos de educación y formación continua de alto nivel impartidos aportan flexibilidad a las trayectorias profesionales. La preparación profesional que reciben los directivos les permite asumir igualmente funciones propias del personal de plantilla o funciones operativas y volver a ejercer sus funciones. Se imparte formación en el ámbito de la calidad, las condiciones laborales, la seguridad y el entorno, la comunicación y la profesión en sí. Después de todo, «ser el mejor pintor» es fundamental para satisfacer las necesidades de los clientes ahora y en el futuro.

Prácticas como la preparación de jóvenes empleados son habituales en la actividad diaria de Moonen; en 1999, la empresa fue galardonada con el premio nacional a la «empresa que ofrece excelentes oportunidades de formación en el trabajo».

El hecho de que Moonen no se dedique únicamente a pintar viviendas, sino también a renovarlas, implica que sus actividades son menos dependientes de las estaciones del año y de la especialización de los empleados, lo que brinda a Moonen la oportunidad de permitir a sus empleados la realización de tareas diferentes de forma temporal, en la medida de lo necesario.

A veces es preciso recordar a las personas la importancia que reviste la seguridad y la salud. Puede ocurrir que los empleados incumplan normas de seguridad y, en tal caso, la dirección se dirigirá personalmente al empleado en cuestión. Los trabajadores permanentes del almacén también desempeñan un papel importante a la hora de comunicar estas cuestiones a los empleados que pasan muchos días fuera de la empresa. En la medida de lo necesario, se imparten cursos de comunicación y seguridad y se abor-

dan estas cuestiones durante reuniones que se organizan periódicamente.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la seguridad y salud laboral

A continuación se enumeran las ventajas directas del principio de «prioridad al ser humano»:

- personal motivado;
- buen clima laboral;
- los jóvenes empleados se sienten atraídos por la imagen positiva;
- índice de rotación del personal casi nulo;
- posibilidad de contratar a personas con discapacidad gracias a un mayor conjunto de servicios;
- alto nivel de conocimientos y técnicas dentro de la empresa, por haber sido ésta capaz de retener a los profesionales competentes;
- mayor satisfacción del cliente;
- mejora de la imagen de la empresa en el mercado laboral;
- mejora de la imagen de la empresa con respecto a sus competidores.

Además de estas ventajas directas, Moonen está convencida de que el enfoque que ha adoptado ha contribuido al importante crecimiento (en cuanto a personal y volumen de negocios) de la empresa. Si bien resulta imposible establecer un vínculo explícito con el creciente número de clientes, es obvio que algunas cooperativas de viviendas, que tienen de por sí un objetivo social, han elegido a Moonen por su política social combinada con la calidad de su trabajo.

En tiempos económicos difíciles, Moonen considera especialmente importante disponer de una buena política social, porque son los empleados quienes mantienen la empresa a flote. Aunque en ese momento las exigencias impuestas a los trabajadores sean rigurosas, la motivación de los empleados aumentará si perciben que la política social eficaz prospera en un entorno de confianza y seguridad. Esto también reportará

beneficios financieros, sobre todo una vez superados los tiempos económicos difíciles.

Transparencia e información

Hasta hace muy poco, Moonen no practicaba una política de comunicación activa hacia el exterior, y los premios por los buenos resultados obtenidos le fueron concedidos de manera inesperada. En 1986 fue galardonada con un premio de medio ambiente otorgado por la comunidad local y, más recientemente, con un premio nacional por sus actividades en materia de reinserción de los empleados, el denominado «Kroon op het werk». Este galardón le hizo adquirir gran notoriedad y Moonen se dio cuenta de que convenía sacar mayor partido a dicha publicidad gratuita. Ahora trabaja en colaboración con una oficina de relaciones públicas que facilita una comunicación eficaz.

Proceso de aprendizaje organizativo y social

Moonen otorga la máxima importancia a la educación y formación, y ya ha recibido un premio en el pasado. No obstante, todos los empleados deben poseer un título de capacitación profesional, y durante su carrera profesional en el seno de la empresa se les imparte formación en pintura y en habilidades de construcción, así como en comunicación y/o gestión. Este sistema de formación, además de garantizar cierta flexibilidad dentro de la empresa, infunde fidelidad entre los jóvenes trabajadores al ofrecerles amplias perspectivas y oportunidades de ascenso. En este sentido, no se ofrece un simple trabajo, sino toda una carrera profesional, tal como refleja la figura de uno de los actuales directivos, que empezó trabajando como pintor en prácticas en Moonen.

Moonen fue una de las empresas pioneras en impartir clases de pintura en colaboración con otras empresas de pintura de la región.

Más información

<http://www.kroonophetwerk.nl>
<http://www.moonen-schilders.nl>

4.7. Grupo distribuidor Otto (Alemania)



Introducción

Otto es líder mundial de venta por correspondencia (con sede en Hamburgo, Alemania). El grupo combinado, compuesto por el grupo Otto, el grupo Spiegel (Estados Unidos) y empresas conjuntas, opera en veintitrés países. Las noventa empresas que conforman el grupo combinado son activas en veintitrés países de Europa, América y Asia. Su actividad empresarial se sustenta en cuatro pilares: servicio universal de venta por correo, venta por correo, venta al por mayor y venta al por menor en mostrador, todo ello complementado con servicios de comercio electrónico y empresas de servicio post-venta. Los empleados de Otto proceden de sesenta países distintos y llevan trabajando para la empresa una media de nueve años. Las mujeres son una clara mayoría (67,2 % de los empleados). El número de empleados del grupo Otto (sin incluir al grupo Spiegel ni a otros asociados) aumentó un 5,0 % en el ejercicio 2003, pasando de 53 770 a 56 471 trabajadores. La mano de obra del grupo combinado Otto se incrementó un 4,2 %, pasando de 75 962 a 79 137 empleados. Otto logró mejorar su posición de liderazgo, siendo número uno mundial en la venta por correspondencia y número dos en comercio electrónico, en segundo lugar después de Amazon. Los ingresos globales obtenidos de las transacciones de consumidores finales realizadas vía Internet (por ejemplo, de operaciones de

venta al consumidor) se incrementaron un 56 %, pasando de 1 100 millones a 1 700 millones de euros. En el ejercicio contable 2003 se superó el récord de 2 000 millones de euros.

En su condición de distribuidor mundial, Otto distribuye sus productos por todo el mundo e importa asimismo productos procedentes de regiones del mundo en las que no se muestra el mismo respeto por las normas sociales y medioambientales que en los países occidentales industriales. El objetivo de Otto es lograr un desarrollo sostenible mediante el establecimiento de un vínculo entre la importación de productos y la exportación de normas sociales tales como, por ejemplo, la erradicación del trabajo infantil y la firma de acuerdos sobre salarios justos y horas de trabajo razonables. La implantación de un programa de cualificación y desarrollo destinado a los proveedores constituye un elemento destacado de la gestión social de Otto, cuyo fin es el cumplimiento de dichas normas. Asimismo, Otto participa activamente en una iniciativa internacional para el desarrollo y la aplicación de la norma social mínima a escala mundial (la norma SA8000).

La experiencia de Otto en el ámbito de la gestión de proyectos sociales y medioambientales demuestra que la protección medioambiental, el bienestar social y el crecimiento económico no son objetivos reñidos, sino que pueden complementarse y reforzarse mutuamente. En la temporada otoño/invierno de 2002, la tasa de prendas que habían sido objeto de pruebas en la industria textil y de la confección pasó del 69 % al 78 %, lo que casi duplica la tasa de los competidores. La reorganización de las actividades logísticas de Otto ha permitido reducir en más de un 50 % sus emisiones de CO₂ desde 1993, además de recortar sus costes mediante, por ejemplo, la sustitución del transporte aéreo por el marítimo. El volumen de negocios del grupo minorista correspondiente al ejercicio

contable 2001/2002 fue de 23 526 millones de euros.

Interlocutores externos e internos

Entre los principales interlocutores de la empresa se cuentan los siguientes: el grupo Schwab, el grupo Heine, Baur Retail, el grupo Actebis, Fegro-Selgros, el grupo Spiegel, Crate & Barrel, el grupo Grattan, el grupo 3 Suisses y el grupo Otto Sumisho. Todos los interlocutores deben dar su visto bueno al código de conducta, de lo contrario, no se establece acuerdo comercial alguno.

También se emplean métodos no convencionales para seguir ofreciendo oportunidades de educación a los trabajadores, por ejemplo mediante una iniciativa de *Seitenwechsel* («cambio de puesto») dirigida a los ejecutivos. Dicha iniciativa consiste en trasladar temporalmente a los directivos para que trabajen una semana en un proyecto social, por ejemplo en una oficina de asesoramiento sobre la drogodependencia o en una residencia para personas con discapacidades físicas o psíquicas. Lo que se pretende con ello es que la persona que «cambia de puesto» adquiera una nueva visión y consiga controlar cualquier nueva situación. Es imprescindible poseer y demostrar empatía y habilidades comunicativas en situaciones complejas. Esta iniciativa sensibiliza a los directivos frente los problemas sociales, ayuda a superar los prejuicios y contribuye de forma decisiva a hacer realidad el objetivo de la empresa de «responsabilidad social».

Visión empresarial de la RSE

Como explica Michael Otto, el objetivo del grupo debe consistir en hacer que la protección medioambiental se haga un hueco en la mente y el corazón de las personas, de forma que el resultado directo sea la realización de actividades cotidianas encaminadas a lograr este objetivo. A su juicio, la máxima «Cada empleado es tam-

bién un representante del medio ambiente» pone de manifiesto que, mediante la promoción de una mentalidad ecológica, se pretende contribuir a un cambio de comportamiento desde el ámbito interno; el amplio enfoque de la gestión medioambiental contribuye considerablemente a la institucionalización de este principio.

El Dr. Merck (Director de Política Social y Medioambiental) añade que por sostenibilidad se entiende la integración de los aspectos sociales y medioambientales en la economía. Asimismo declara que el objetivo del grupo es incrementar de forma duradera la calidad de vida de las personas mediante la mejora de los procesos económicos, sin ejercer demasiada presión sobre las capacidades del hombre y de la naturaleza.

Sus actividades comerciales redundan en beneficio de los clientes y sirven para garantizar el futuro de la empresa y de su personal. Los elementos de base necesarios son un crecimiento económico sólido y unos rendimientos adecuados.

El código de conducta anteriormente referido establece los principios rectores y las normas obligatorias de todas las actividades relacionadas con el medio ambiente y socialmente relevantes. La empresa es consciente de su responsabilidad en relación con la protección y la conservación de los recursos naturales esenciales. Con el fin de garantizar la mejora continua de los resultados relacionados con el ámbito



ecológico, la empresa ha formulado esta política ecológica basándose en «buenas prácticas de gestión» como norma obligatoria para todos los niveles de gestión.

Implantación

Para el grupo minorista Otto, la satisfacción y la salud de sus trabajadores son cuestiones prioritarias. Así pues, ha puesto en marcha diversos servicios de empresa, como por ejemplo Aktiv.net, un comité laboral constituido por empleados y destinado a los mismos, que realiza auditorías sociales y adopta iniciativas de mayor interés, como el establecimiento de un sistema de certificación válido en todo el mundo que acredite el cumplimiento de las normas sociales. Otto hace referencia a la visión global de la salud teniendo en cuenta la definición de la Organización Mundial de Salud (OMS) (Carta de Ottawa).

• Gestión social a tres niveles

Otto colabora estrechamente con sus proveedores en la aplicación de normas sociales mínimas dentro de las instalaciones internacionales de transformación. Sobre la base del código de conducta, Otto organiza talleres con sus proveedores y comprueba el cumplimiento de las normas sociales en las instalaciones de transformación de proveedores y subproveedores.

• Iniciativas de mayor interés

Otto participa en la creación de un sistema de certificación válido en todo el mundo que acredite el cumplimiento de las normas sociales, esto es, Responsabilidad Social 8000 o, en su forma abreviada, SA8000. Gracias a este sistema de certificación con validez internacional, secundado por organizaciones no gubernamentales, organizaciones gubernamentales y sindicatos, los controles internos llevados a cabo por Otto dentro de las instalaciones de transformación son cada vez más superfluos.

Así, se ofrece a los proveedores y subproveedores la posibilidad de permitir a expertos independientes que supervisen el cumplimiento de las normas mínimas.

• Actividades de apoyo

A la aplicación del código de conducta y la creación de un sistema de certificación válido en todo el mundo se suman los esfuerzos sociales de colaboración con socios de proyectos como Gepa (sociedad para la asociación comercial con países del tercer mundo), Rugmark y proyectos de sostenibilidad, de los que forman parte, entre otros, el proyecto del algodón.

Relación con las políticas y los sistemas de gestión actuales

Otto es una empresa respetuosa con el medio ambiente y sus actividades se basan en su política medioambiental, que establece diez principios de acción fundamentales. La empresa ha situado el objetivo de mejorar constantemente el rendimiento ecológico del grupo minorista Otto en el centro de su política medioambiental.

Los logros en materia de medio ambiente se dividen en diferentes grupos:

- compra de textil (para ofrecer textiles altamente ecológicos);
- adquisición de bienes de consumo duradero (para garantizar el cumplimiento de la normativa legal y evitar el empleo de materiales peligrosos para el medio ambiente);
- transporte y tráfico (optimización de trayectos largos mediante el uso de almacenes y depósitos);
- embalaje (como la disminución de materiales de embalaje).

El grupo minorista Otto está certificado de acuerdo con los criterios de la norma ISO 14001.

Actualmente se está instaurando un sistema de auditoría y cualificación de proveedores en quince países distintos, como parte de un proyecto público-privado de tres años de duración, en colaboración con el Ministerio alemán de Cooperación Económica y la Asociación Alemana de Cooperación Técnica. Todas las empresas de auditoría han sido acreditadas por SAI (Social Accountability International), de Nueva York, lo que garantiza una labor de supervisión y evaluación de las condiciones laborales independiente, transparente y, por tanto, creíble.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

En los últimos tres años, el grupo minorista Otto ha obtenido el premio europeo de medio ambiente, el premio de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) a la reducción del CO₂, el premio a la ética corporativa y el premio en línea de medio ambiente. Todos los empleados, su salud, seguridad y aprendizaje se integran en la comprensión holística de la responsabilidad social. En este sentido, el Instituto Estatal de Salud y Seguridad de Hamburgo reconoció el sistema de seguridad y salud de Otto.

Transparencia e información

El grupo minorista Otto elabora todos los años un informe anual en el que se recogen las actividades que desarrolla la empresa. La información y los hechos relacionados con la sostenibilidad de Otto se presentan en una serie de listas, cartas y cuadros detallados.

CONTENIDO. Información y hechos

GENERAL

- 1.1. Información de la empresa
- 1.2. Objetivos de la empresa
- 1.3. Política ecológica
- 1.4. Códigos de conducta social
- 1.5. Sistema de gestión

1.6. Responsabilidades

1.7. Resumen

MEDIO AMBIENTE

Ámbitos funcionales:

- 2.1. Textiles
- 2.2. Bienes de consumo duradero
- 2.3. Transporte y tráfico
- 2.4. Embalaje
- 2.5. Catálogos, medios publicitarios
- 2.6. Domicilio principal Hamburgo-Bramfeld

Procesos de aprendizaje organizativo y social

La empresa ofrece a los empleados una serie de estructuras de trabajo centradas en los equipos y en la comunicación. En 2001 se ofertaron más de 1 000 puestos de trabajo para jóvenes en formación, 322 de los cuales en Otto Versand. Cabe señalar como nuevo complemento a la amplia gama que conforman los 17 puestos diferentes el curso de formación en alternancia de especialista en tecnología de la información. Algunos de los trabajadores en prácticas pudieron terminar su formación pasando cierto tiempo en filiales en el extranjero, en particular en Eddie Bauer (Seattle) y Otto International (Hong Kong). Los resultados obtenidos en relación con los puestos de trabajo en Otto Versand para jóvenes en formación en 2001 fueron, una vez más, muy superiores a la media de Hamburgo. En este sentido, la empresa recibió el reconocimiento de la Cámara de Comercio por los destacados esfuerzos que ha realizado en este ámbito. De los jóvenes que completaron su formación en Hamburgo, el 60 % fue posteriormente contratado por el grupo Otto.

Además, la empresa de formación Cultur-e, fundada en 1999, recibió el premio de perfeccionamiento de 2001 y el reconocido premio internacional de formación alemán.

Resultados destacables

El grupo minorista Otto es una empresa «comprometida» que tiene en cuenta el denominado «triple balance» (social, medioambiental y económico). Pese a que trata de mantener su nivel de ventas al nivel más elevado posible, nunca descuida su compromiso con el medio ambiente y los consumidores. A día de hoy ha cambiado la cultura de compra del cliente, cuyo interés no solo se centra en los requisitos de producción respetuosos con el medio ambiente, sino también en los requisitos sociales. Por lo tanto, para que una empresa moderna sea competitiva deberá cumplir estos requisitos. Según los investigadores, el código de conducta constituye el elemento innovador más destacado que se establece en las normas de la Organización Internacional del Trabajo, secundadas a su vez por las leyes contra el trabajo infantil y que exigen unos sueldos mínimos para sus empleados.

4.8. UPM-Kymmene, papel y otros productos forestales (Finlandia)



Presentación de la empresa y sus actividades

UPM-Kymmene, una de las principales empresas de productos forestales del mundo, se fundó en el otoño de 1995, cuando Kymmene Corporation y Repola Ltd, junto con su filial United Paper Mills Ltd, decidieron fusionarse. La nueva empresa inició sus actividades el 1 de mayo de 1996. UPM-Kymmene goza de una larga tradición en la industria de productos forestales de

Finlandia: a principios de 1870 puso en marcha la primera fábrica de pulpa mecánica del grupo y las primeras fábricas de papel y serrerías. La producción de pasta de papel comenzó alrededor de 1880; la de contrachapado, en la década de 1910; y la conversión de papel, en la década de 1920.

El actual grupo UPM-Kymmene suma un conjunto de 17 plantas de producción repartidas por diferentes países y sus productos se comercializan en todo el mundo. Las actividades de la empresa se centran en el papel para revistas, el papel prensa, el papel fino y el papel especial, materiales de conversión y los productos de madera. La empresa tiene centros de producción en 17 países y cuenta con una amplia red de ventas compuesta por más de 170 empresas de comercialización y distribución. Las ventas a los principales mercados del grupo (los países de la Unión Europea y Estados Unidos) representan cerca del 83 % del volumen de negocios. Con un volumen de negocios que en 2002 ascendía a 10 500 millones de euros, la empresa mantiene una posición de claro liderazgo en el mercado del papel de revista. El grupo UPM-Kymmene tiene contratados a 35 500 trabajadores. A finales de 2002, la capitalización bursátil de la empresa ascendía a 8 000 millones de euros; por otra parte, las acciones del grupo UPM-Kymmene se cotizan en las bolsas de Helsinki y Nueva York.

Objetivo: garantizar un entorno laboral sano y seguro

El objetivo de la seguridad en el trabajo es mejorar los procesos de identificación y evaluación de riesgos en el lugar de trabajo y, por ende, reducir el número de accidentes laborales. La principal labor que deberá llevarse a cabo en los próximos años en materia de atención sanitaria de los empleados será la de proteger el bienestar de los empleados de más edad en el ámbito laboral. Asimismo se promueve el bienestar de

los empleados de todas las edades y en todos los ámbitos mediante la mejora de las condiciones laborales y el entorno de trabajo.

Interlocutores externos e internos

Para UPM-Kymmene, la responsabilidad social no solo significa llegar a un acuerdo con los interlocutores y las comunidades sobre cuestiones de gran interés, sino también mantener el diálogo con el fin de estar o permanecer en el buen camino. El diálogo reviste especial importancia en numerosas cuestiones de responsabilidad social para las que no se dispone de indicadores absolutos.

Visión empresarial de la RSE

La responsabilidad social de UPM-Kymmene se basa en los valores de la empresa (apertura, confianza e iniciativa), y la organización es la encargada de su aplicación a todos los niveles y en todas las actividades. Su política de responsabilidad empresarial enumera los principales elementos de la RSE, que se exponen a continuación:

- El bienestar y la motivación de los empleados son fundamentales. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y promueve una cultura de liderazgo que apoye sus valores.
- La empresa defiende el derecho a la libertad de asociación y a la negociación colectiva, y no tolera el recurso al trabajo forzado ni al trabajo infantil.
- El objetivo de la empresa es ofrecer un entorno laboral sano y seguro. UPM-Kymmene garantiza la seguridad de sus productos a lo largo de todo el ciclo de vida, siempre que se haga un uso correcto de ellos.
- La empresa cumple con todas sus responsabilidades jurídicas y financieras, tanto nacionales como locales, y promueve el desarrollo de la comunidad local donde opera. La empresa no tolera la corrupción o el soborno en sus operaciones. No es recomendable que la em-

presa o cualquiera de sus empleados participen en relaciones empresariales que pudieran plantear un conflicto de intereses.

La historia de las empresas anteriores a UPM-Kymmene ilustra perfectamente cómo la industria y la comunidad circundante han coexistido en armonía, obteniendo ambas un beneficio mutuo. Actualmente, el círculo de interlocutores de esta empresa es bastante más amplio, más variado y más internacional que en el pasado.

Las políticas de responsabilidad social y de recursos humanos aprobadas en 2002, la política revisada de medio ambiente así como la política de salud y seguridad en el trabajo definen la posición de UPM-Kymmene y establecen los pilares de todas las operaciones que los empleados de la empresa realizan a diario. Un enfoque responsable de las actividades empresariales de UPM-Kymmene implica beneficios para la empresa sin poner en peligro el bienestar de las personas o el medio ambiente. La rentabilidad a largo plazo, que exige la adopción de prácticas empresariales responsables en todos los ámbitos, es la única opción realista para el éxito de la empresa. UPM-Kymmene destaca la importancia de la ética comercial en sus actividades.



Implantación

UPM-Kymmene ha adquirido un compromiso con la mejora continua de sus resultados en materia de responsabilidad empresarial, mediante el desarrollo de los procesos y procedimientos

necesarios de supervisión, control e información. La empresa incluye tres pilares en el marco del desarrollo sostenible: la responsabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. Para el grupo, la responsabilidad económica implica ser más productivo que sus competidores y ser capaz de ofrecer a sus accionistas mayores dividendos anuales. La responsabilidad social incluye, por ejemplo, la atención al personal, la salud y seguridad en el trabajo, la formación, las relaciones con los clientes, la utilización del suelo y del patrimonio cultural así como el patrocinio. La empresa ha presentado una política de recursos humanos cuyos principales objetivos son: la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, un plan de carrera, la distribución de los beneficios en función del rendimiento y la igualdad de oportunidades. Su política de recursos humanos establece la política de la empresa en caso de despidos. El grupo evalúa periódicamente el entorno laboral y los ámbitos que pueden mejorarse. En este sentido, del informe de responsabilidad empresarial se desprende que siguen precisándose mejoras en lo relativo a la búsqueda de igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Asimismo, UPM-Kymmene ha presentado una declaración política sobre la SST cuyo objetivo general es evitar que los trabajadores sufran accidentes laborales o padezcan discapacidades relacionadas con el trabajo a lo largo de su vida laboral y su jubilación. La empresa ha participado en la creación de la tarjeta nacional de seguridad laboral, pensada para los subcontratistas que trabajan en las fábricas de la empresa en Finlandia. Tras una introducción gradual de la tarjeta, se prevé que, después de 2005, solo los subcontratistas que hayan superado una prueba de aptitud que les permita obtener dicha tarjeta tendrán derecho a trabajar en las fábricas de la empresa.

La responsabilidad medioambiental en UPM-Kymmene implica tener en cuenta una serie de

factores medioambientales en el proceso de producción y en relación con los productos ofrecidos por sus subcontratistas. Entre las principales preocupaciones de la empresa en materia de medio ambiente cabe señalar la responsabilidad en la gestión de los bosques y el abastecimiento de madera, el reciclaje, la producción de energía con combustibles renovables, la gestión del ciclo de vida del papel, la utilización eficaz y racional de las materias primas de productos de madera y la conversión industrial para ejercer una presión mínima sobre el medio ambiente. Además, UPM-Kymmene exige a sus subcontratistas que apliquen medidas responsables, ya sea en relación con las materias primas, la energía o los proveedores de servicio.

Principales hitos de 2002

Índice de sostenibilidad Dow Jones

A principios de 2003, los resultados de la revisión anual de los índices de sostenibilidad del Dow Jones (DJSI, en sus siglas en inglés) seleccionaron UPM-Kymmene como componente de índice tanto para el DJSI Mundial como para el DJSI STOXX europeo. Entre los criterios de selección destacan la sostenibilidad económica, ecológica y social de las operaciones empresariales.

Pacto Mundial

UPM-Kymmene aceptó el desafío que el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, planteó a las empresas internacionales, consistente en comprometerse a operar con arreglo al Pacto Mundial.

Apoyo a la educación en los países en desarrollo

UPM-Kymmene subvenciona la enseñanza primaria de los hijos de empleados que trabajan en departamentos de la empresa situados en países en desarrollo. Asimismo, los empleados

pueden solicitar un complemento para garantizar la educación de sus hijos. UPM-Kymmene retó a las organizaciones representadas en la delegación finlandesa de la Cumbre de Johannesburgo para que pusieran en marcha un plan similar en los países en los que operan.

Parque Nacional de Repovesi y zona de conservación

Gracias a la donación de 560 hectáreas de terreno al Estado efectuada por UPM-Kymmene, fue posible crear el trigésimo cuarto Parque Nacional de Finlandia.

El grupo recibe el premio WWF

La Junta de síndicos de Finlandia del World Wild Fund (WWF, Fondo Mundial para la Naturaleza) ha concedido un premio a UPM-Kymmene en reconocimiento a su compromiso con la protección de la zona Repovesi. La decisión se ha considerado única en Finlandia.

UPM-Kymmene, miembro fundador de la organización Finnish Business & Society

El grupo fue una de las treinta y ocho empresas finlandesas que fundaron la red Finnish Business & Society (http://www.businessandsociety.net/index_en.html), cuyo objetivo es promover la RSE. La red Finnish Business & Society facilita el establecimiento de relaciones entre las empresas, el sector público, la ciudadanía y los consumidores con el fin de avanzar hacia un desarrollo social y económicamente sostenible.

Relación con las políticas y los sistemas de gestión actuales

Las políticas establecen los principios de la empresa

La empresa se sustenta en unos principios claramente definidos, expresados en políticas independientes. En 2002, el Consejo de administración aprobó las nuevas políticas del grupo en

materia de responsabilidad corporativa y recursos humanos, así como sus políticas revisadas de SST y de medio ambiente. Estas políticas abarcan, en su conjunto, los principales ámbitos de responsabilidad empresarial.

Cada una de estas políticas resume un aspecto de la empresa. Asimismo constituyen la piedra angular de las operaciones y directrices para todos los miembros del grupo UPM-Kymmene. Por otra parte, existen políticas separadas para las cuestiones económicas, por ejemplo, una política de dividendos.

Corresponde a la organización operativa realizar operaciones responsables, fijar los objetivos y poner en marcha el trabajo real. Con arreglo a las prácticas del grupo, cada una de las personas encargadas de las funciones requeridas será igualmente responsable de garantizar el cumplimiento de los principios de la empresa.

En enero de 2002 se creó un puesto de responsabilidad empresarial en la sede central. Su cometido es desarrollar en el seno de la empresa cuestiones de responsabilidad referidas al medio ambiente, a los fabricantes y a la sociedad. Las principales tareas que deberá realizar en un futuro próximo serán, entre otras, fijar objetivos, establecer un sistema de comunicación interna, organizar cursos de formación para los empleados, así como seguir desarrollando los sistemas de evaluación y calificación y los sistemas de supervisión.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

En 2002, UPM-Kymmene elaboró su primer informe de responsabilidad empresarial con inclusión de los aspectos sociales y económicos. La empresa había publicado anteriormente siete informes medioambientales anuales. Por tanto, aún es muy pronto para evaluar el impacto de los nuevos informes y políticas. Hay información comparativa disponible de años anteriores, en

su mayoría de tipo medioambiental, ya que el establecimiento de indicadores uniformes y válidos en todo el mundo no ha hecho más que comenzar. No obstante, el grupo ha supervisado las bajas por enfermedad y las motivadas por los accidentes laborales a lo largo de varios años. Según el informe de responsabilidad empresarial del grupo, las bajas laborales debidas a los accidentes en el trabajo han disminuido como resultado de la identificación y evaluación sistemáticas de riesgos y el establecimiento de objetivos.

UPM-Kymmene compartió el segundo puesto en un concurso celebrado en Finlandia en octubre de 2003 sobre información acerca de la responsabilidad medioambiental y social de las empresas (para más información, véase http://www.ltt-tutkimus.fi/en_GB/). El concurso se centraba en la calidad de la información y no en las medidas de responsabilidad realmente adoptadas por una empresa.

Transparencia e información

Con arreglo a las directrices de la Global Reporting Initiative, el grupo UPM-Kymmene elaboró un informe sobre responsabilidad empresarial, que se publicó por primera vez en 2002. Además del informe impreso, el grupo ha publicado en su página web sus políticas en materia de responsabilidad social, recursos humanos, medio ambiente y SST; su página web incluye asimismo una serie de informes y certificados.

Según han declarado los evaluadores del concurso finlandés anteriormente mencionado, el informe del grupo sobre responsabilidad empresarial es conciso y exacto. Dicho informe enumera los aspectos que deben mejorarse en cada uno de los principales ámbitos de la responsabilidad empresarial: economía, aspectos sociales y medio ambiente; por otra parte, incluye estudios de casos que ponen de relieve las

actividades de la empresa. Las críticas vertidas contra la empresa también figuran en el informe, aspecto que los evaluadores consideran positivo. En su opinión, el informe del grupo fracasa mientras no resume con claridad los aspectos sociales y medioambientales de la responsabilidad de las empresas.

Procesos de aprendizaje organizativo y social

Es fundamental mantener un diálogo regular

El diálogo permite a los diferentes interlocutores y a la empresa obtener información acerca de las expectativas y objetivos de cada uno de ellos. Además del personal, los clientes y los accionistas, entre los interlocutores de UPM-Kymmene también se cuentan subcontratistas, autoridades, comunidades de fábrica, medios de comunicación y diversas organizaciones.

A lo largo de varios años, la mayoría de fábricas de UPM-Kymmene han organizado junto con las comunidades locales eventos a los que se invitaba a representantes de grupos de interlocutores locales para que asistieran a reuniones organizadas en torno a diversos temas. Tradicionalmente, muchas fábricas celebran una jornada de puertas abiertas que permite a los empleados y familiares así como a otros residentes locales visitar el complejo e informarse sobre sus planes y actividades. Además, se ha establecido desde hace años una relación de cooperación con diversas instituciones educativas y medios de comunicación.

Las fábricas más antiguas de UPM-Kymmene en Finlandia se fundaron en el siglo XIX. En muchos casos, la propia comunidad se ha desarrollado y ha evolucionado a la par que la fábrica. La empresa a menudo era la encargada de resolver problemas que en la actualidad son com-

petencia de las autoridades locales y estatales. La interacción entre una ciudad y un vasto complejo fabril resulta esencial en diversos ámbitos, como se describe con mayor detalle en el informe del grupo sobre responsabilidad empresarial, que ofrece el ejemplo de las fábricas integradas de Steyrermühl (Austria).

En las últimas décadas, los bosques y el uso de los recursos forestales han sido objeto de amplios debates. Las divisiones de bosques de UPM-Kymmene de varios países han participado activamente, junto con representantes de sus interlocutores, en una serie de proyectos dirigidos a mejorar la gestión de los recursos forestales y el uso de los mismos con fines recreativos.

Vínculos de interés:

- <http://www.upm-kymmene.com/>
Informe sobre responsabilidad empresarial de 2002, declaraciones políticas sobre la responsabilidad social, la seguridad y la salud laborales, el medio ambiente y los recursos humanos, así como material adicional disponible.
- http://www.ltt-tutkimus.fi/en_GB/
LTT Research Ltd (LTT) es una empresa de investigación aplicada a los negocios y orientada al estudio, propiedad de la Escuela de Economía de Helsinki (HSE).



- http://www.ek.fi/ek_englanti/index.php
Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses.

4.9. Van de Velde, moda íntima (Bélgica)

Fundada en 1919, Van de Velde NV es una de las empresas de diseño, producción y comercialización de ropa interior de lujo más famosas de Bélgica, con marcas como Marie Jo, Marie Jo

L'Aventure y Prima Donna. Van de Velde NV cuenta con 3 000 empleados en todo el mundo, 420 de los cuales se encuentran en Bélgica. Alrededor del 95 % de la producción actual se ha trasladado a Hungría, Túnez y China. Desde 1997, el 40 % de sus acciones se cotiza en bolsa, mientras que el 60 % restante lo detentan las familias fundadoras Van de Velde y Laureys, que siguen desempeñando un papel muy activo en la gestión de la empresa.

En 2003, Van de Velde decidió contratar los servicios de una oficina de verificación externa e independiente encargada de examinar el grado de cumplimiento de las normas sociales y de la norma SA8000 en todos los lugares de producción. Aun cuando supuestamente todos los lugares de producción cumplían dichas normas, la empresa decidió obtener voluntariamente la norma SA8000 por dos razones:

- en respuesta a las exigencias de los sindicatos;
- al ser consciente de que, tal como ha afirmado el Presidente y Director General Herman Van de Velde, hoy día no basta con declarar «cumplimos con...», sino que los interlocutores (clientes, socios de producción y consumidores) también exigen pruebas objetivas de que así es.

Misión

Van de Velde ha optado por una política abierta, social y éticamente responsable. La empresa quiere mantener su crecimiento, su competitividad y su calidad comercial, pero también desea aportar valor añadido para sus clientes, accionistas y empleados, dentro del respeto de la comunidad en la que opera. Esta es la misión que el grupo Van de Velde ha definido en sus estatutos y que se basa en cinco valores: calidad, creatividad, respeto al medio ambiente y a las personas, espíritu de equipo (clientes, proveedores y personal) y transparencia.

El diálogo y el respeto a las personas son factores clave. El grupo aspira a crecer «de forma sostenible», lo que implica tener en cuenta el impacto de sus actividades tanto en el presente como en el futuro: el impacto en las «personas» (aspecto social), en el «planeta» (medio ambiente) y en los «beneficios» (aspecto económico). El informe anual de 2002 se inicia con el anuncio tanto del crecimiento permanente de la empresa como de los excelentes resultados cosechados, y atribuye este logro, en primer lugar, al entusiasmo, la motivación y la creatividad de todos los colaboradores de la empresa. Esta política se aplica mediante un enfoque sistemático.

Interlocutores externos e internos

Las políticas de la empresa integran los intereses de todas las partes involucradas en sus actividades, que se exponen a continuación:

- Personal: el respeto a las personas es fundamental. La empresa aspira a brindar a todos sus empleados la posibilidad de un desarrollo personal y de trabajar en condiciones óptimas.
- Clientes: el objetivo es satisfacer en la medida de lo posible al cliente. La empresa trata de cumplir este objetivo mediante un diseño de alto nivel, una calidad impecable y un buen servicio.
- Proveedores: se pretende entablar una asociación con el fin de mejorar conjuntamente la calidad de las creaciones y la exactitud de las entregas.
- Accionistas: mediante un uso óptimo de los recursos, al objeto de proporcionar a los accionistas unos ingresos atractivos y garantizarles un incremento del valor de sus acciones.
- Medio ambiente: al margen de una producción y un tratamiento de residuos respetuosos con el medio ambiente, el objetivo perseguido es una mejor integración en el medio ambiente.

La política de SST como parte de la RSE

Van de Velde realiza inversiones destinadas a ofrecer un entorno de trabajo sano, seguro y agradable, con buenas condiciones laborales, un trabajo interesante y motivador y seguridad en el empleo para sus trabajadores. Tal como establecen los objetivos y los estatutos, el éxito de la empresa no puede darse sin la contribución de empleados motivados y competentes. Por tanto, la inversión en sus propios colaboradores no solo se percibe como una cuestión de cumplimiento legal, sino como una medida lógica y positiva basada en la convicción de que el éxito viene dado por un personal adecuado, buenas infraestructuras, buenos productos y buenas relaciones con clientes y proveedores.

Los cargos directivos están abiertos a cualquier sugerencia u observación de las partes involucradas en las actividades de la empresa. Los directivos gerentes de Van de Velde participan activamente en el intercambio de ideas entre dichas partes y lo estimulan; no quieren trabajar de forma aislada, sino que intentan compartir con otros la experiencia adquirida. Buen ejemplo de ello es su participación en el proyecto PLATO de la Cámara de Comercio, que consiste en una serie de iniciativas por las que las grandes empresas comparten con las PYME su experiencia y sus conocimientos especializados.

Implantación

El deseo de lograr una producción social y éticamente responsable se materializa en el proyecto «Clean Lingerie».

Todos los centros de producción de la empresa deberían cumplir la norma social SA8000, ya que proporciona un marco a la política social y ética de la empresa, permitiendo de este modo un seguimiento, un ajuste y un control independientes.

Van de Velde asumió el compromiso de respetar los nueve principios básicos que recoge la norma SA8000, adoptados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos nueve principios se han convertido en objetivos concretos para todos los departamentos de Van de Velde.

- 1) **No al trabajo infantil:** La empresa Van de Velde no contratará a trabajadores que no hayan cumplido la edad mínima legalmente establecida, y en ningún caso contratará a trabajadores menores de 15 años. Se insta a todos los socios y proveedores a que cumplan la normativa local en materia de trabajo infantil. Se garantiza el respeto de este compromiso mediante el control del procedimiento interno de provisión de puestos, control que a su vez exigen los socios externos.
- 2) **No al trabajo forzado:** El empleo se basa en un trabajo motivador y voluntario. La base del empleo en Van de Velde reside en la voluntad de respetar a las personas y en la lealtad. Por tanto, cada trabajador recibe un contrato laboral escrito y la dirección organiza el trabajo y reparte las tareas en función de las aptitudes de cada uno. Se intenta que el trabajo resulte interesante y ameno.
- 3) **Un entorno laboral seguro y sano:** Gracias a una política de prevención y a una serie de campañas sobre seguridad, el objetivo es promover el máximo bienestar posible de todos los trabajadores. Se realiza una evaluación sistemática de los riesgos y se adoptan las medidas preventivas necesarias. Todos los trabajadores (incluidos los nuevos) conocen las instrucciones de seguridad y salud. Todos saben cómo actuar en caso de incendio y se realiza un ejercicio de evacuación cada año. Los lugares de trabajo son cómodos y se limpian con regularidad. Todas las quejas relativas a la salud son tenidas en cuenta y se analizan con el médico de la empresa, que se encarga de su tramitación.
- 4) **Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva:** Se promueve un diálogo permanente y constructivo entre los interlocutores sociales. Se recogen las sugerencias e ideas de todos los trabajadores.
- 5) **No discriminación:** Se prohíbe cualquier forma de discriminación, ya sea por motivo de raza, género, religión o ideología política. Todas las posibilidades de contratación, ascenso, subida salarial, oportunidades, etc. se evalúan y deciden en función de las competencias, aptitudes y logros de la persona en cuestión. Por tanto, se definen de antemano los criterios, con claridad y objetividad, basándose en las competencias requeridas para ocupar un determinado puesto.
- 6) **No violencia (física, psicológica o verbal):** La política de recursos humanos considera esencial el respeto a las personas. Tanto los trabajadores como el empresario deberán evitar cualquier acto (incluidos gestos, palabras y contacto físico) de violencia, de acoso moral y sexual o de discriminación.
- 7) **Respeto de la duración máxima de la jornada laboral:** El propósito es establecer un horario de trabajo que tenga en cuenta las necesidades de los trabajadores. Se busca un compromiso entre los requisitos impuestos por la producción y las necesidades de los trabajadores a fin de compaginar la vida laboral y la vida privada. Las horas extraordinarias serán un caso excepcional, solo se realizarán de forma voluntaria y estarán limitadas a un máximo de doce horas semanales.
- 8) **Un sueldo decente:** Se garantiza a los trabajadores que se aplicarán y respetarán las tablas salariales vigentes.
- 9) **Supervisión permanente:** Se evalúan y ajustan regularmente todas las implicaciones prácticas de las normas anteriormente reseñadas y los objetivos correspondientes, con el

fin de garantizar el respeto de todos estos principios en un entorno laboral que se encuentra en cambio permanente. Todos los años se lleva a cabo una revisión oficial y sistemática de dichos principios.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

La política que sigue Van de Velde en materia de RSE pone de manifiesto el compromiso de la empresa: su actividad es comercial, pero entiende que la mejor forma de lograr sus objetivos comerciales es mediante el establecimiento de asociaciones con las demás partes implicadas. La calidad, el respeto al medio ambiente y a las personas, el espíritu de equipo entre clientes, proveedores y empleados, así como el espíritu empresarial ético son, todos ellos, valores subyacentes que definen la política de la empresa.

El informe social anual destaca el alto grado de atención que se presta al bienestar de los trabajadores. Se ha establecido una política de prevención en colaboración con el servicio de prevención propio y ajeno, se realizan exámenes médicos, se ha impartido formación a un primer grupo de ayuda, y se presta especial atención a la ergonomía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Asimismo cabe destacar, entre otros aspectos, los planes de evaluación y gratificación, la formación profesional y la posibilidad de solicitar un horario laboral flexible.

Este año, los esfuerzos de la empresa han sido recompensados con su inclusión en la lista Ethibel, cuya elaboración corre a cargo de un instituto europeo de investigación independiente para inversiones sostenibles y éticas, cuyo cometido es asesorar a los inversores sobre posibilidades de inversión socialmente responsables.

Transparencia e información

La idea de hacer hincapié en la transparencia no es solo un eslogan, sino un compromiso serio. El

público puede acceder a numerosa documentación en su sitio web (<http://www.mariejo.com>), por ejemplo, a los informes anuales, información sobre sus productos, mercados, producción, la política de RSE, la política de investigación y desarrollo, etc.

Resultados destacables

Al examinar la política de Van de Velde y sus iniciativas específicas, destaca su compromiso de convertirse en una empresa de éxito no solo en términos comerciales. En primer lugar, conviene señalar sus estatutos, que constituyen por sí solos un elemento positivo, pues constatan la inversión que la empresa ha realizado en una estrategia bien estudiada; asimismo, al formalizar dicha inversión en estatutos, la empresa muestra su intención de comunicar y compartir su estrategia con todas las partes interesadas.

Van de Velde transmite un mensaje claro en sus estatutos, que, además, es un tema recurrente en todas las comunicaciones: los principales factores de éxito son la calidad y creatividad de sus productos, la satisfacción del personal y un buen entendimiento con todos los socios externos. Así es como analiza el nivel de éxito alcanzado y establece sus prioridades de inversión para garantizar dicho éxito en el futuro.

La empresa cuenta con un programa específico para poner en marcha su política, a saber: el programa «espíritu empresarial social y ético» y, como parte de éste, existe el proyecto «Clean Lingerie».

Actualmente, la empresa se está sometiendo a una auditoría con el fin de constatar el cumplimiento de las normas SA8000 y validar todas estas iniciativas, de modo que pueda demostrar su compromiso sobre la base de criterios objetivos.

4.10. Voerman Removers International (Países Bajos)



Voerman Removers International es una empresa dinámica y productiva con una dilatada experiencia en servicios de mudanza para particulares y empresas, manipulación de obras de arte, servicios de mantenimiento de edificios, almacenamiento de muebles y archivos, además de dedicarse a numerosas actividades adicionales. Fundada en 1986, Voerman adquirió en 2003 la empresa de mudanzas Abbink; actualmente tiene contratados a un total de 650 empleados (algunos en el extranjero) y su volumen de negocios asciende a cerca de 50 millones de euros. Voerman opera en todo el mundo, está establecida en los Países Bajos y cuenta con oficinas propias en Europa oriental. Además, dispone de siete oficinas en los Países Bajos y tiene su sede en La Haya.

Voerman es también miembro y cofundador de las mayores organizaciones de mudanzas de Europa y del mundo (UTS International). Voerman International es una empresa en rápido crecimiento cuyo lema es «People relocating people».

En su condición de prestadora habitual de servicios de mudanzas a numerosos clientes y organizaciones conocidas y respetadas, Voerman International se encarga de realizar un amplio número de traslados por todo el país.

A través de la red UTS, cada traslado se organiza y gestiona de la forma más profesional, económica y segura; además se ofrecen servicios de embalaje de artículos pequeños y frágiles, montaje y desmontaje de muebles y otros servicios relacionados.

SST, SRE y liderazgo de servicio

Hace siete años que Voerman empezó a implantar la filosofía del «liderazgo de servicio». A la hora de abordar cuestiones tales como la prevención de las enfermedades y la reinserción, la empresa estaba convencida de la importancia de dispensar un trato correcto a los trabajadores y de mantener su motivación e interés. Voerman emprendió en el pasado una serie de iniciativas relacionadas con la SST, si bien dichas iniciativas carecían de vínculo entre sí. El concepto de «liderazgo de servicio» ofrecía un marco que posibilitaba relacionar y establecer una conexión entre las distintas iniciativas. El liderazgo de servicio significa «estar al servicio de los clientes, proveedores, compañeros, de tu empresa, tu familia, tu entorno, tu sociedad y tu medio ambiente y, por último, de tu futuro». Por tanto, el director no es el único que asume responsabilidades, todos lo hacen.

El sector del transporte requiere un gran esfuerzo físico; de hecho, un porcentaje relativamente alto de trabajadores sufre lumbalgias u otras lesiones físicas, ya sean conductores, empaquetadores, profesionales de las mudanzas o personal administrativo. Evidentemente, el enfoque que debe aplicarse a un empleado de oficina altamente cualificado es distinto del que debe aplicarse a un empaquetador o profesional de las mudanzas. En consecuencia, Voerman considera esencial evaluar con eficacia si los empleados han entendido bien el mensaje, por lo que se ha sumado asimismo al proyecto piloto «Investors in people», lanzado por la organización sectorial TLN (Transport en Logistiek Nederland).

Ha de quedar claro que el liderazgo de servicio no solo implica «ser agradable» con los demás. Voerman aplica este principio en el sector del transporte, que se caracteriza por ser muy duro y competitivo. El liderazgo de servicio implica ser claro y profesional, y tiene un sentido muy práctico. A juicio de Herman Wijffels (del Con-

sejo Económico y Social neerlandés [SER]), los directores generales que solo se preocupan por el valor que aportan al accionista nunca adoptarán otras iniciativas en materia de SST. Se necesitan líderes brillantes y motivados, como suele ser el caso en las PYME. Voerman considera que el concepto de liderazgo de servicio es, en definitiva, un aspecto de la RSE; la empresa pretende asimismo difundir este concepto en los Países Bajos así como por toda Europa.

Interlocutores externos e internos

La dirección tomó la decisión de invertir en el «liderazgo de servicio» sin estar sometida a presiones externas (por ejemplo, del gobierno) salvo por lo que respecta a los consumidores. Hasta la fecha, ha sido ésta la mejor forma de que la empresa se desmarque de sus competidores. Los clientes muestran su entusiasmo, lo que hace que se convierta en un éxito comercial, y las empresas tienden a colaborar con otras que aplican los mismos principios.

Voerman asegura trabajar con los «mejores empleados», tal como se lee claramente en la parte posterior de algunos camiones de mudanzas. La idea es colocar este mensaje en todos los camiones, pese a que las grandes expectativas que esto genera impliquen exponer a la empresa al riesgo de severas críticas.

Visión empresarial en RSE

Hace siete años, en el transcurso de una visita a Estados Unidos, el propio Sr. Voerman se topó con la estimulante iniciativa del «liderazgo de servicio». Ésta satisfacía plenamente su necesidad de un mayor «estímulo» laboral: un modelo de liderazgo basado en el trabajo en equipo, un sentido de interés común así como un comportamiento ético y respetuoso hacia las personas. Modelo que permite entender que un líder es más eficaz cuando está al servicio de los demás: empleados, clientes, la comunidad y, a tal efecto, la propia organización.

A continuación se enumeran los principales elementos de este modelo:

- Estilo, valor y calidad: trabajar en equipos fijos, donde los conocimientos técnicos van unidos al respeto y al compañerismo, lo que se traduce en ofrecer el mejor servicio posible. La sensación de gran responsabilidad y de participación de los trabajadores proporciona satisfacción y placer en la realización de su trabajo.
- El objetivo principal de un proceso de innovación y control de calidad éticamente responsable es la satisfacción de los consumidores, algo que se ha conseguido, en parte, asistiendo a cursos periódicos de formación.
- La garantía de unas condiciones de trabajo favorables y seguras para todos los trabajadores durante la ejecución de sus tareas, lo que contribuye a la continuidad del servicio.
- La protección del medio ambiente, elemento fundamental de su política, que se basa en unos daños materiales mínimos contra el medio ambiente, el reciclado de envases siempre que sea posible, medidas de ahorro de energía, etc.

Los aspectos de la RSE relacionados con los aspectos económicos, ambientales y sociales están arraigados en la filosofía de la empresa. Pese a no haberse declarado explícitamente, la aplicación de la RSE ha sido uno de los principales factores que han promovido la aplicación del modelo de «liderazgo de servicio».

El requisito previo para la aplicación de estos principios en la empresa es que «las cosas vayan bien»: es preciso crear un buen ambiente, unas condiciones de trabajo plenamente favorables, una política cualitativa en materia de recursos humanos y tener éxito.

Implantación

El concepto de «liderazgo de servicio» significa estar al servicio de clientes, proveedores y com-

pañeros; estar también al servicio de la familia y el entorno y, por último, al servicio de uno mismo. El liderazgo de servicio es una de las expresiones concretas de la RSE.

La dificultad radica en traducir la visión de un mismo punto de vista reconocible por todos, pues a veces resulta muy complicado. Por ejemplo: ¿cómo explicar que los despidos forman parte de la idea de una empresa sólida? El programa «Investors in people» (IiP) contribuye a hacer más tangible el concepto de organización sólida y de servicio. Este exige unas ambiciones claras, unas funciones claras, respeto e igualdad de oportunidades de desarrollo, y partir directamente de estos principios. Voerman presenta regularmente esta filosofía en los medios de comunicación.

Voerman trata de traducir el concepto de «liderazgo de servicio y RSE» en una serie de actividades y proyectos prácticos, como es el «Proyecto 50 +». Los trabajadores de más edad merecen más atención y respeto, de modo que se imparten varios cursos de formación, se ha instaurado un sistema de tutorías, se pide a los trabajadores de más edad que orienten a los nuevos empleados, etc. Como parte del programa IiP y del liderazgo de servicio, actualmente las revisiones y evaluaciones del trabajo se llevan a cabo con mayor frecuencia y se han introducido nuevas iniciativas de formación. Con el fin de mantener vivo y tangible el concepto de RSE y «liderazgo de servicio», una empresa externa imparte varias veces al año cursos de formación en la materia. Dichos cursos están dirigidos al personal de oficina, así como a los miembros de la organización sobre el terreno, como los conductores. Entre los objetivos de la formación caben señalar los siguientes: aportar comentarios sobre, por ejemplo, situaciones inseguras, informar a la dirección, los clientes y proveedores de las deficiencias, y ser consciente de ello.

El objetivo de Voerman a corto plazo consiste en traducir todos sus propósitos en objetivos concretos «SMART» (esto es, específicos, mensurables, posibles, realistas y que puedan seguirse), por ejemplo, la información en un plazo de siete días. La dirección debe tener en cuenta la coordinación de los mismos y el registro de informes y retroinformación.



Motores y obstáculos

La cuestión que se plantea es la siguiente: «¿Por qué algunas empresas obtienen mejores resultados que otras?». Voerman crecía, incluso en tiempos de recesión (como en 1995), gracias a la atención prestada al trabajador (gimnasio, actividades creativas, etc.). ¿Cuáles fueron, en un principio, los factores impulsores?

- Se pretendía hacer de la empresa una «empresa feliz», sin dar la impresión de que «todo es diversión». El hecho de ser la «mejor empresa» para trabajar atrae a personas altamente cualificadas y ofrece una sensación de estímulo y motivación.
- Los clientes desean saber quién es exactamente el encargado de trasladar sus muebles, y la certificación ISO está relativamente extendida y no aporta valor añadido. La RSE establece una relación a largo plazo al aportar un

poco más, al ofrecer soluciones creativas y al hacer cosas nuevas.

¿Qué obstáculos fue preciso esquivar?

- Vulnerabilidad: las personas reclaman explicaciones por las promesas no cumplidas.
- Comunicación clara y concisa: para aprender a conocer la importancia de ser claro y tener mensajes «SMART».
- Es fundamental mantener una buena comunicación con los interlocutores externos.
- Competencias: las personas necesitan integrarse en una dinámica de desarrollo.

Orientación y apoyo a los trabajadores sobre el terreno

Mantener viva la idea del liderazgo de servicio en cualquier ámbito de la empresa es todo un reto. De hecho, resulta especialmente difícil hacer efectivo el liderazgo de servicio en las actividades sobre el terreno, puesto que las personas diferentes tienen puntos de vista diferentes.

Esto puede dar lugar a resistencias, tal como demuestran los siguientes casos:

- Algunas iniciativas parecen aisladas, y Voerman está intentado integrarlas en un marco único. Para los trabajadores que no ven vínculo alguno entre los diferentes programas, resulta difícil dedicarse al programa. La coherencia entre las iniciativas es fundamental, ya que ofrece una visión global.
- Normas y valores diferentes: algunos empleados tienden a ser más agresivos o perezosos.
- Motivación de los trabajadores sobre el terreno (profesionales de las mudanzas). Las experiencias anteriores muestran que existe una mayor probabilidad de que los profesionales de las mudanzas insatisfechos soliciten bajas por enfermedad. Es fundamental escuchar atentamente sus comentarios, por ejemplo, si desean trabajar los fines de semana, aunque también es difícil motivarlos para que formulen sus observaciones.

- Los proyectos de tutoría fracasaron debido a un problema organizativo inconexo: en realidad, la composición de los equipos es demasiado variable, de modo que resulta difícil conceder una prima por la buena tutoría basándose en criterios justos.

Relación con las políticas y los sistemas de gestión existentes

Voerman International tiene la certificación ISO 9001-2203 y está acreditada por la Dutch Moving Association (Erkend Verhuizer). Además de la certificación de la ISO, Voerman ha obtenido la certificación FAIM/ISO y es miembro de organismos industriales tales como FIDI y OMNI (<http://www.omnimoving.com>). La certificación IIP no es un objetivo, es el compromiso de una serie de personas, la mejora de los canales de información y de retroinformación, de la atención prestada a los interlocutores y de las medidas que hayan de adoptarse.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

El mensaje de Voerman es: «Trabajamos con los mejores profesionales» y, en los servicios logísticos, la calidad del servicio y de las personas involucradas resulta esencial para lograr una imagen definida. Este mensaje se ha revelado como una fórmula eficaz sobre la que se sustentan relaciones a largo plazo. Cuando los clientes están satisfechos, vuelven y solicitan servicios adicionales, algunos de los cuales fueron añadidos en años anteriores.

Procesos de aprendizaje organizativo y social

Los directivos de la empresa entienden que deben dar buen ejemplo, y el Sr. Voerman siente que su comportamiento es examinado con ojos críticos. Debe dar cuenta de cada decisión que tome, incluso en estos tiempos de cierta bonanza económica. Por ejemplo, en los casos de des-

pido, redondeo salarial y nuevas transacciones, lo que importa es hacer las cosas bien, ser justo y actuar honradamente. Esto no significa simplemente ser agradable y amigable en todo momento. La empresa inició un diálogo con sus clientes sobre su visión de la RSE, lo que suscita grandes expectativas. Aun así, como seres humanos, todos cometemos errores alguna vez; en ese caso, lo que se hace es pedir disculpas.

4.11. Volkswagen, automóviles (Alemania)



Presentación de la empresa y sus actividades

El grupo Volkswagen, cuya sede se encuentra en Wolfsburg, es el mayor fabricante de automóviles de Europa y uno de los más importantes del mundo. Con 4,984 millones de vehículos entregados a los consumidores en 2002, la empresa alcanzó una cuota de mercado mundial del 12,1 %. En Europa occidental, el mayor mercado automovilístico del mundo, casi uno de cada cinco coches nuevos procedía del grupo Volkswagen. Volkswagen AG comprende las plantas de Volkswagen en Wolfsburg, Brunswick, Hannover, Kassel, Emden y Salzgitter. Bajo la dirección del grupo, las marcas Audi y Volkswagen son responsables de los resultados de sus respectivos grupos de marcas a escala mundial. El grupo de marcas de Audi (Audi, Seat y Lamborghini) se caracteriza por potenciar los valores deportivos; mientras que el grupo de

marcas de Volkswagen (Volkswagen, Skoda Auto, Bentley y Bugatti) representa unos valores más clásicos. La dirección regional de los mercados mundiales se agrupa en cuatro grandes áreas: Unión Europea, Norteamérica, América del Sur y Sudáfrica, y Asia-Pacífico. Las unidades de servicios financieros y Europcar se unen ahora bajo la dirección de la división de servicios financieros.

El grupo Volkswagen es miembro fundador del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y de la red de empresas para la RSE (CSR Europe). Volkswagen se ha unido al grupo de desarrollo sostenible «econsense» de la industria alemana. Fundada el 28 de mayo de 1937, Volkswagen AG cuenta hoy con 157 066 empleados en Alemania.

Visión empresarial de la RSE

A Volkswagen, en cuanto actor de talla mundial, le corresponde enfrentarse a una gran responsabilidad social. El concepto de desarrollo sostenible constituye un principio fundamental de su cultura empresarial. Una empresa solo puede practicar el desarrollo sostenible si tiene siempre presente las dimensiones social, económica y medioambiental así como las repercusiones de sus actividades. Para Volkswagen, la sostenibilidad y la responsabilidad social es la capacidad para desarrollar soluciones a los problemas de tipo económico, medioambiental y social. El objetivo del grupo es proponer vehículos atractivos, seguros y respetuosos con el medio ambiente, que sean competitivos en un mercado cada vez más exigente y que constituyan referencias mundiales en sus gamas respectivas.

La RSE es sinónimo de soluciones innovadoras a los problemas sociales que surgen dentro y fuera de la empresa, y su aplicación garantiza la rentabilidad en el futuro. Por tanto, la RSE es un elemento esencial del desarrollo sostenible:

- una actuación socialmente responsable garantiza un éxito empresarial sostenible;
- en Europa ha comenzado el concurso de prácticas idóneas de responsabilidad social;
- el grupo Volkswagen encabeza la aplicación de las normas sociales;
- promoción de la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo;
- mejora de la información sobre la situación social.

Durante los próximos tres años, Volkswagen AG patrocinará la campaña de la red CSR Europe en torno a la mejora de la comunicación e información sobre los resultados de las empresas en materia social.

Implantación

Los proyectos innovadores del personal son clave para el éxito de la empresa: dan cabida a ideas innovadoras de los empleados y contribuyen en gran medida a generar valor añadido. Uno de los aspectos centrales de la responsabilidad social de la empresa reside en las estrategias del personal.

El grupo Volkswagen se define a sí mismo como una «empresa sana». El grupo en su conjunto está al servicio de sus clientes las veinticuatro horas del día en todas las franjas horarias. La semana de producción flexible de Volkswagen, de tres a seis días, se ha convertido en la esencia misma de la flexibilidad para los clientes, que consiguen unos plazos de entrega lo más cortos y seguros posible. Se trata asimismo de una alternativa a una estrategia de empleo de «contratación y despido».

Por tanto, Volkswagen ha sabido hacer frente a los cambios registrados en las exigencias de la clientela y a la evolución del mercado.

Los futuros ingresos deberán financiarse en mayor medida a través de servicios de valor añadido. La modernización de sus sistemas de retribución sigue esta estrategia a largo plazo.

Entre las principales etapas cabe señalar la introducción de una mayor orientación hacia los resultados (gratificación de la empresa y prima de rendimiento), la puesta en marcha del sistema de retribución para la conversión del sueldo (pensión de participación) y la transición de las participaciones de los trabajadores a un régimen de opción de compra de acciones. Los bonos de trabajo también constituyen un concepto totalmente nuevo para Volkswagen. Dichos bonos permiten organizar y financiar la vida laboral, al tiempo que proporcionan un fondo que garantiza el empleo en el futuro. Un empleado puede servirse del bono de trabajo para solicitar a Volkswagen un permiso retribuido. Con ello se pretende brindar al empleado la oportunidad de determinar su propio proyecto de vida laboral, con el fin de reducirlo.

El nuevo fondo de pensiones de Volkswagen permite garantizar el pago de las pensiones de jubilación, a pesar del incremento de la esperanza de vida y del creciente número de empleados jubilados de la empresa, al tiempo que reduce la carga financiera que ésta soporta.

De su estudio de empleo se desprende que las regiones con un alto grado de formación de agrupaciones (*clusters*) presentan asimismo fuertes aumentos de empleo.

El «modelo 5 000» hace posible una vez más el trabajo industrial en Alemania. En virtud del mismo, se ofrecen 5 000 puestos de trabajo adicionales por un sueldo mensual de 2 500 euros, además de la participación en los resultados de la empresa; así, los empleados se convierten en empresarios de la empresa. La clave de este concepto reside en una orientación coherente hacia el cliente en cuanto a calidad, precio, fidelidad y rapidez de entrega. El «modelo 5 000» representa una oportunidad para hacer frente a las dificultades que planteará el trabajo industrial en el futuro y ofrece un nuevo potencial a los «antiguos» emplazamientos.

Relación con las políticas y los sistemas de gestión actuales

Política medioambiental

En mayo de 1995, el grupo Volkswagen definió su política ecológica basándose en sus directrices medioambientales. En los meses siguientes, las marcas del grupo Volkswagen y otras empresas nacionales desarrollaron políticas ecológicas propias a partir de la política del grupo, pero acordes con sus respectivas culturas empresariales.

Principios

El objetivo del grupo Volkswagen es proponer vehículos sofisticados en materia medioambiental que tengan en cuenta por igual las exigencias de sus clientes en cuanto a respeto del medio ambiente, economía, seguridad, calidad y confort. La gestión medioambiental del grupo Volkswagen garantiza, junto con los proveedores, prestadores de servicios, minoristas y las empresas de reciclaje, la adaptación eficaz, sistemática y permanente de los vehículos a las necesidades del medio ambiente a lo largo de su ciclo de vida (desde su creación hasta su destrucción). Para garantizar a largo plazo la seguridad del grupo y aumentar su competitividad, las actividades de investigación y desarrollo que Volkswagen lleva a cabo se centran en la protección medioambiental. El grupo Volkswagen considera evidente proporcionar información transparente y clara, así como mantener el diálogo con los clientes, vendedores, inversores y el público. La cooperación con el gobierno y otras autoridades se basa en un enfoque activo de confianza mutua. Todos los empleados del grupo Volkswagen son informados, formados y motivados por lo que respecta a la protección del medio ambiente con arreglo a sus funciones. Todos tienen la obligación de aplicar estos principios, cumplir las disposiciones estatutarias

y acatar las disposiciones establecidas por las autoridades.

La futura seguridad de Volkswagen será fruto del espíritu de gestión cooperativa de conflictos y del compromiso social de la empresa, que, junto con sus empleados, deberá enfrentarse al reto de la globalización.

Sus objetivos fundamentales son la libertad de asociación (el derecho fundamental de todos los empleados es establecer y afiliarse a sindicatos u otras asociaciones), la no discriminación, la libre elección de un empleo, la erradicación del trabajo infantil, la indemnización, la jornada laboral y la protección de la seguridad y salud en el trabajo.

El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

«La responsabilidad social funciona como instrumento de los procesos de valor añadido.»

El grupo aplica esta política a escala mundial partiendo de los mismos principios éticos y sociales. El valor de los trabajadores reside en su capacidad para producir más que los demás en lo referente a capital humano, ya se trate de directivos o empleados. Por tanto, Volkswagen sigue (y seguirá) rigiéndose por la siguiente norma: la seguridad del empleo y la inversión en capital humano siguen siendo una constante en todos los procesos de adaptación necesarios que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La futura viabilidad de las ideas comerciales de la empresa, sus productos y servicios, así como el mantenimiento de la empleabilidad de sus trabajadores son aspectos que ocupan un lugar central en su estrategia de RSE.

El ambicioso objetivo de esta evaluación europea consiste en enfocar los mercados financieros internacionales con otro tipo de evaluación empresarial. La máxima es «inversión social»:

dar a conocer a los inversores privados e institucionales la trascendencia del valor de los trabajadores, es decir, crear una especie de recompensa financiera por la RSE.

Lo anterior se aplica tanto a los consumidores como a los inversores. Incluso hoy, ya no puede considerarse que las decisiones de compra respondan simplemente al comportamiento de los productos, puesto que también se basan, y cada vez más, en los resultados sociales de la empresa, lo que impulsa la competencia por conseguir mejores resultados.

Transparencia e información

Se mantiene informados a los trabajadores de Volkswagen acerca de las disposiciones recogidas en su declaración sobre RSE. En el marco de la práctica habitual de las diferentes plantas, los sindicatos o los actuales representantes elegidos de los empleados tendrán la ocasión de informar a la plantilla laboral junto con representantes de la dirección. Volkswagen presta su apoyo a los contratistas y les invita a que integren esta declaración en sus respectivas políticas empresariales, al considerarla como un punto de partida ideal para las relaciones mutuas.

En Internet (<http://www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de>) está disponible un informe medioambiental que permite comprender mejor la estrategia y gestión de Volkswagen en materia

ecológica. Asimismo se ofrece más información en la página web (<http://www.volkswagen-ag.de/german/defaultIE.html>)

Procesos de aprendizaje organizativo y social

Las competencias en tecnologías de la información se están convirtiendo en la cuarta habilidad cultural de las personas, después de la lectura, la escritura y las matemáticas. El apoyo destinado a la adquisición de cualificaciones de tecnologías de la información contribuye decisivamente a mejorar el rendimiento de los empleados y la competitividad del grupo a medida que progresa la globalización. Por tanto, la promoción y demanda de aprendizaje permanente debe entenderse como una característica propia de la responsabilidad social de las empresas.

El futuro está en las categorías de funciones ampliamente interrelacionadas y conectadas en red. Se trata de comunidades de habilidades y competencias que compiten por su valor común en cuanto trabajadores en la empresa, en las regiones y en redes mundiales: por sus oportunidades en la vida, por el desarrollo de sus funciones y por las perspectivas de renta. Las categorías de funciones ofrecerán a las personas un sentimiento de pertenencia y podrían compararse con las cofradías de antaño.

5.



INICIATIVAS EUROPEAS, MUNDIALES Y NACIONALES DE PROMOCIÓN DE LA RSE. AVANCES EN EL SENO DE LAS ORGANIZACIONES

5.1. Introducción

El presente capítulo recoge iniciativas en materia de responsabilidad social de las empresas (RSE) que influyen en el contexto de las organizaciones. En primer lugar se ofrece una visión general de las iniciativas internacionales de RSE (europeas y mundiales) y, a continuación, se describen algunas iniciativas nacionales en materia de RSE y seguridad y salud en el trabajo (SST).

El apartado 5.2 examina las iniciativas internacionales de RSE más destacadas de este proyecto y trata de describir el «mundo RSE» en el que vivimos. Los aspectos relacionados con la SST pueden revestir una importancia directa o indirecta para estas iniciativas de RSE.

Los apartados que figuran a continuación ofrecen ejemplos de iniciativas nacionales y establecen una distinción entre las iniciativas de RSE que abordan la SST (apartado 5.3) y las iniciativas de SST «innovadoras» referidas a la RSE (apartado 5.4).

5.1.1. Clasificación de las iniciativas que promueven la SST en la RSE

En las iniciativas vinculadas a la RSE se pueden distinguir las siguientes dimensiones:

- tipo de iniciativa (medios previstos), por ejemplo: sensibilización, asociación, certificación;
- promotor de la iniciativa, por ejemplo: el gobierno, organizaciones patronales, sindicatos o empresas particulares;
- grupo destinatario;
- contenido de SST en la RSE, por ejemplo: enriquecimiento de iniciativas SST, la SST en iniciativas de RSE e iniciativas exclusivamente de RSE.

Las iniciativas que se describen en este capítulo responden a la siguiente clasificación:

- 1) Iniciativas de sensibilización: premios e iniciativas éticas.
- 2) Intercambio de conocimientos: prácticas idóneas, redes, proyectos piloto y directrices.
- 3) Normalización y certificación.
- 4) Información externa y comunicación.
- 5) Asociaciones innovadoras: ONG públicas y privadas.
- 6) Iniciativas éticas y comerciales (comercio justo).
- 7) Participación del sector financiero/incentivos financieros.

A esta clasificación le siguen el apartado 5.2, que enumera las iniciativas internacionales, y el apartado 5.3, que ofrece una visión global de las iniciativas nacionales. El último apartado del

presente capítulo ofrece una visión general de las iniciativas de SST que han sido clasificadas como iniciativas de SST compatibles con la RSE.

Al principio de cada apartado figura un cuadro que recoge la clasificación de las iniciativas.

5.2. Visión general de los distintos tipos de iniciativas internacionales (europeas y mundiales)

Este apartado presenta las principales iniciativas de RSE de ámbito internacional y mundial. Rara vez se hace mención explícita a su relación con la SST; no obstante, este resumen ofrece una buena panorámica de las actividades que se están realizando en materia de RSE, los objetivos, los métodos de trabajo, las posibilidades referidas a la SST y el contenido en SST. Se han clasificado las iniciativas internacionales en la medida de lo posible.

Nombre de la iniciativa internacional	Promotor de la iniciativa	Grupo destinatario	Contenido (referido a la SST)
Sensibilización e iniciativas éticas			
Libro Verde titulado <i>Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas</i> (Comisión Europea, 2001)	Gobierno (Unión Europea)	Asociación de «todos los agentes»	RSE + apartado SST
«Great Place to Work® Institute»	Organización privada	Empresas	SST, GRH (*) y RSE
Global Impact	Organizaciones sectoriales, instituciones públicas (líderes con visión de futuro)	Miembros de «Global Impact» (empresas)	RSE
Intercambio de conocimientos			
Social Venture Network (SVN)	Empresas (líderes con visión de futuro)	Miembros de la SVN (empresas)	RSE + SST (una norma sobre las prácticas de empleo)
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	Empresas de todo el mundo	Empresas	RSE
Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC)	Iniciativa privada (comercial)	Grupos empresariales, empresas individuales, gobiernos, comunidad internacional y ONG (promueve las asociaciones)	SST y salud pública
EFQM/Excelencia empresarial	Grupos empresariales europeos	Empresas	RSE (filosofía de interlocutores)
CSR Europe	Iniciativa privada (comercial)	Sector empresarial, diálogos con otras partes	RSE y algo de SST
Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para las empresas multinacionales	Gobierno (OCDE)	Gobiernos nacionales	RSE

(*) GRH = Gestión de recursos humanos.

Nombre de la iniciativa internacional	Promotor de la iniciativa	Grupo destinatario	Contenido (referido a la SST)
Normalización y certificación			
Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Gobierno (OIT)	Gobiernos nacionales, empresas	SST y RSE
Normas internacionales ISO 14001 e ISO RSE	Sector empresarial	Empresas	Medio ambiente (SST)
Norma de responsabilidad social SA8000	Gobierno (OIT)	Empresas	SST, RSE (buenas condiciones laborales)
Normas de responsabilidad AA1000 y AA2000	Institución sin fines lucrativos	Empresas	RSE
Información externa y comunicación			
Global Reporting Initiative Responsible Care	ONG (Ceres) y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), industria química	Empresas de la industria química	RSE (indicadores de SST); SST y RSE anticipadamente
Asociaciones innovadoras			
Pacto Mundial (Global Compact)	ONU y grupos empresariales	Empresas, organismos de la ONU, trabajadores y sociedad	RSE
Uniapac	Sector empresarial (miembros comprometidos con la fe cristiana)	Empresas, accionistas, sociedad	RSE (ética)
Iniciativas éticas y comerciales (comercio justo)			
Fair Trade Federation (FTF)	Sector empresarial	Mayoristas, minoristas y fabricantes	RSE (criterios sociales)
Participación del sector financiero/incentivos financieros			
Dow Jones Sustainability Index	Sector empresarial	Empresas (directivos)	RSE (la SST es uno de los requisitos)

5.2.1. Iniciativas de sensibilización: premios e iniciativas éticas

5.2.1.1. Libro Verde titulado Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión Europea, 2001)



Se trata de un documento esencial cuyo objetivo fue promover un debate a gran escala sobre las vías que habría de seguir la Unión Europea para fomentar la RSE a nivel europeo e internacional. En concreto, cómo obtener el máximo partido de las experiencias existentes, cómo fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, cómo aumentar la transparencia y cómo incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.

Este Libro Verde propone un enfoque basado en asociaciones más profundas y en las que todos los agentes desempeñen un papel activo. Asimismo dedica un apartado especial a la salud y la seguridad en el trabajo, como parte de la «dimensión interna» de la RSE.

Más información

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

5.2.1.2. Great Place to Work® Institute

El «Great Place to Work® Institute» es un organismo fundado en 1991 por el autor Robert Levering y por la consultora de organizaciones Amy Lyman, en colaboración con un equipo de consultores de organización y gestión profesional. Se trata de una consultoría de investigación y gestión radicada en Estados Unidos y con filiales en todo el mundo. Desde 1980, «Great Place to Work® Institute» ha venido evaluando a los empresarios con objeto de entender cuáles son los elementos que contribuyen a garantizar que un entorno de trabajo es «excepcional», y

ha concluido que la confianza es de vital importancia. La confianza está presente en todas las relaciones que se entablan y, en un entorno en el que prevalece la confianza, las personas cooperan y colaboran, lo que origina interacciones positivas en el entorno de trabajo, genera mayores beneficios y mejora la productividad. «Great Place to Work® Institute» aplica un modelo centrado en el empleado y considerado desde hace más de veinte años como un reflejo exhaustivo y evidente de la importancia que tiene la confianza a la hora de crear relaciones favorables en el entorno de trabajo.

«Great Place to Work® Institute» aúna experiencia, rigor metodológico y recursos propios para irrigar el entorno de trabajo con una vigorosa corriente de autosuperación, generando simultáneamente una positiva colaboración interpersonal en todos los estratos de la organización.

Cada año, «Great Place to Work® Institute» elabora listados de las mejores empresas de Estados Unidos, incluida la lista Fortune de «Las 100 mejores empresas para trabajar»®. Los criterios de selección utilizados en Estados Unidos son similares a los que se emplean para los más de veinte listados internacionales, incluidos los quince Estados miembros de la Unión Europea, Brasil, Corea y diversos países de Latinoamérica y Asia. El criterio para la inclusión en los listados de mejores empresas se basa en las respuestas de los empleados a las preguntas del «Great Place to Work® Trust Index®»: encuesta de plantilla consistente en cincuenta y cinco respuestas a aspectos ligados a la «credibilidad», el «respeto», la «justicia en el trato», el «orgullo de empresa» y el «compañerismo».

Más información

<http://www.greatplacetowork.com/>

5.2.1.3. Global Impact



Global Impact es una organización sin ánimo de lucro que contribuye a aliviar la pobreza en todos los rincones del planeta y representa a cincuenta de las más respetadas asociaciones benéficas internacionales radicadas en Estados Unidos. Fundada en 1956, actualmente ocupa el primer lugar en Estados Unidos por lo que a la promoción de la sensibilización y a la financiación de las actividades de sus miembros se refiere. Canaliza en el plano organizativo las contribuciones benéficas de los norteamericanos y sus campañas a favor del Ministerio de Defensa le permiten la gestión del entorno laboral.

El Consejo de administración de Global Impact está constituido por líderes y personas con visión de futuro comprometidas en proyectos internacionales de desarrollo y ayuda humanitaria cuya puesta en práctica depende de organismos miembros de Global Impact.

En el Consejo de administración están representados organismos privados, instituciones públicas y organismos miembros de Global Impact. Todos los actuales o posibles organismos miembros de Global Impact están obligados a cumplir los requisitos reglamentarios que establecen la Oficina estadounidense de Gestión del Personal y otras entidades rectoras. Asimismo, los organismos miembros de Global Impact deberán:

- demostrar su compromiso con la ayuda humanitaria y el desarrollo a escala internacional;
- destinar una parte considerable de sus recursos a programas de servicios sociales, desarrollo o asistencia que proporcionan ayuda humanitaria directa en el extranjero;

- gozar de una buena reputación de integridad por lo que a la puesta en marcha de programas, la gestión financiera y la eficacia de los programas se refiere;
- complementar y ampliar la labor de otros organismos miembros de Global Impact a través de sus programas internacionales, que se caracterizan por su diversidad geográfica, programática y étnica.

Más información

<http://www.charity.org>

5.2.2. Intercambio de conocimientos: prácticas idóneas, redes, proyectos piloto y directrices

5.2.2.1. Social Venture Network



En 1987, un grupo de líderes y personas con visión de futuro en actividades e inversiones empresariales guiadas por criterios sociales crearon Social Venture Network (SVN). Se trata de una red no lucrativa y comprometida con la idea de construir un mundo justo y sostenible a través del mundo de los negocios. SVN es adalid de nuevos modelos y estilos de dirección empresarial para negocios que resulten social y medioambientalmente sostenibles en el siglo XXI. Los servicios de información y los foros disponibles permiten reforzar el papel de las comunidades locales y formar a las personas que las integran para hacerlas parte colaboradora en una visión compartida.

Gracias a SVN, sus miembros han podido crear nuevas empresas, han hecho valer sus posicio-

nes en materia de políticas públicas y han mejorado su propio balance «triple p» (del inglés *people, planet and profit*): «personas, planeta y beneficios». El recurso clave en toda red es el acceso a la información y, en este sentido, SVN permite a sus miembros conectarse a su sistema, a la vez que les facilita las herramientas necesarias para obtener información pertinente con rapidez. Asimismo, SVN ofrece diferentes foros en los que los miembros pueden conectarse, aprender, enseñar, generar ideas de forma espontánea y llevarlas a la práctica.

Como respuesta al creciente consenso sobre el carácter obligatorio de una actuación responsable desde el punto de vista ético, social y medioambiental por parte de empresas y organizaciones, diversos miembros de SVN trabajaron conjuntamente para publicar en 1999 las «normas de responsabilidad social» de SVN (http://www.svn.org/initiatives/PDF_standards.pdf). Una de las normas se refiere a las «prácticas de empleo», que también incluyen aspectos de SST. La segunda práctica establece lo siguiente: «La empresa hace especial hincapié en el mantenimiento de la salud y seguridad de sus empleados. Una declaración escrita que se facilita a todos los empleados establece los procedimientos necesarios para reducir y controlar los riesgos».

Más información

<http://www.svn.org>

5.2.2.2. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)



World Business Council for Sustainable Development

El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una coalición de 165 empresas internacionales unidas por un compromiso común con el desarrollo sostenible basado en los tres pilares: la protección del medio

ambiente, el desarrollo económico y el desarrollo social. Los miembros que lo integran proceden de más de 30 países y de 20 importantes sectores industriales. Posee una red mundial integrada por 43 consejos empresariales de carácter nacional y regional, además de organizaciones asociadas, situadas en 39 países, que incluyen a unos 1 000 grupos empresariales de primer nivel en todo el mundo. Su misión consiste en transmitir un liderazgo empresarial que sirva como catalizador del cambio hacia un desarrollo sostenible y en fomentar la eficiencia ecológica, la innovación y la RSE.

Los cuatro objetivos principales del Consejo son los siguientes:

- Liderazgo empresarial: ser el principal valedor de los intereses del empresariado en todo aquello relacionado con el desarrollo sostenible.
- Desarrollo político: participar en el desarrollo de políticas con vistas a establecer un marco que permita a las empresas contribuir eficazmente al desarrollo sostenible.
- Mejores prácticas: demostrar los progresos que en materia de gestión medioambiental, de recursos y de RSE han tenido lugar en el mundo de los negocios y ayudar a que sus miembros compartan las prácticas más avanzadas.
- Alcance mundial: contribuir a la construcción de un futuro sostenible para los países en desarrollo y los países en transición.

Aunque el Consejo concede especial prioridad al medio ambiente, ve la RSE desde una perspectiva más amplia y considera a los empleados como los principales interlocutores, así como un importante factor de éxito para la obtención de los beneficios derivados de la innovación. No obstante, en ninguno de sus temas principales se reserva a la SST un papel central.

Más información

<http://www.wbcd.ch>

5.2.2.3. Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC)



Creada en 1997, la Coalición Mundial de Empresas contra el Sida (GBC) es un foro internacional de empresas que se ha fijado por misión combatir la epidemia del sida sirviéndose de los conocimientos y experiencias adquiridos en el sector empresarial. En el año 2002, el Presidente del Consejo de administración de DaimlerChrysler, Jürgen E. Schrempp, fue nombrado Presidente de la GBC [le precedieron Sir Richard Sykes, Glaxo Wellcome (1997-2000), y Bill Roedy, MTV Networks International (2000-2002)]. En el año 2001, el antiguo Embajador estadounidense ante las Naciones Unidas Richard Holbrooke fue elegido Presidente y Director ejecutivo.

Su misión es incrementar significativamente el número de empresas comprometidas en la lucha contra el sida y aliar al mundo de los negocios en la iniciativa global contra esta enfermedad. Con el apoyo de las personalidades más destacadas de la política, la economía y la sociedad, la GBC aspira a sintonizar las iniciativas globales encaminadas a frenar la epidemia del VIH/sida, identificando marcos nuevos e innovadores de actuación desde los que el mundo de los negocios pueda aportar su contribución a la movilización cada vez más generalizada y global contra esta terrible enfermedad

La GBC se ha fijado como objetivo prioritario incrementar la diversidad y la calidad de los programas contra el sida concebidos dentro del sector empresarial, tanto en el puesto de trabajo como en un contexto vital más general. La GBC identifica nuevas oportunidades de negocios, apoya a empresas particulares en la definición de estrategias contra el sida y busca aunar en un marco de cooperación a los gobiernos, la comunidad internacional, el sector público y el mundo de los negocios.

Uno de los instrumentos concebidos para alcanzar este objetivo es el premio a la excelencia empresarial, creado en 1998 (http://www.businessfightsaids.org/about_awards.asp). Dichos premios han demostrado su valía a la hora de identificar y promover estrategias contra el VIH y el sida aplicadas por empresas de todo el mundo y que, de no existir este galardón, correrían el riesgo de pasar desapercibidas. Optar a los premios queda reservado exclusivamente a empresas del sector privado cuyas fórmulas para atajar la enfermedad estén siendo aplicadas en la actualidad. Huelga decir que la seguridad y salud en el trabajo constituye un aspecto esencial de la reducción del número de casos de VIH/sida.

Más información

<http://www.businessfightsaids.org>

5.2.2.4. Excelencia empresarial EFQM y directriz sobre RSE



Actualmente denominado «modelo EFQM» (Fundación Europea de Gestión de la Calidad), el modelo de excelencia empresarial para numerosas empresas ha sido la introducción del liderazgo basado en los valores y la RSE. Las empresas que aplican el modelo EFQM pueden llegar muy lejos en términos de sostenibilidad, y cabe contemplar este modelo como una primera introducción a la filosofía de la asociación del consorcio. Como tal, el modelo insta a los directivos de empresas a ir más allá de las consideraciones basadas únicamente en el balance final, conforme a la lógica de que así es como se obtendrán los mejores resultados a largo plazo.

La EFQM está desarrollando la directriz sobre RSE, un marco que aporta respuestas concretas:

- al fomento del intercambio de experiencias y buenas prácticas de RSE entre empresas;

- al desarrollo de habilidades para gestionar la RSE;
- a la promoción de la RSE entre las PYME;
- a las normas de gestión;
- a la medición, la información y la garantía.

La aplicación de la directriz de la EFQM sobre RSE permitirá garantizar la plena integración de la RSE en las operaciones diarias de las empresas, sus políticas y estrategias, y se dirigirá a todos los interlocutores. La RSE no solo será un «añadido» o un tema «del momento», sino que se integrará en las prácticas de gestión.

Más información

<http://www.efqm.org/>

5.2.2.5. CSR Europe



CSR Europe es una red europea de empresas asociadas cuya misión es ayudar a las empresas a obtener beneficios, lograr un desarrollo sostenible y favorecer el desarrollo humano mediante la plena integración de la RSE en la práctica empresarial. Los objetivos de la red son:

- promover el argumento comercial en favor de la RSE, facilitando a más de 500 000 empresarios y socios comerciales publicaciones impresas y en línea, prácticas idóneas y herramientas;
- ofrecer a los gestores empresariales oportunidades de aprendizaje y de refuerzo de las capacidades, así como herramientas de evaluación comparativa;
- fomentar un diálogo más exhaustivo en el ámbito de la asociación del consorcio entre las empresas, los responsables de la formulación de políticas a nivel europeo, los gobiernos, los inversores, los interlocutores sociales, la sociedad y el mundo académico.

La red comprende 60 empresas y 18 organizaciones nacionales asociadas y dispone de un centro de información en línea sobre la RSE. CSR Europe se ha convertido en el principal punto de referencia europeo sobre estrategias y prácticas de RSE para las empresas.

Los principios de los miembros de la red son los siguientes:

- ofrecer a los trabajadores unas condiciones de trabajo saludables y seguras, garantizar una compensación justa y una buena comunicación, así como la igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo;
- gestionar la empresa de forma responsable, contribuyendo a la economía saneada y al desarrollo sostenible de las comunidades en las que operan;
- ofrecer productos y servicios seguros y de calidad a precios competitivos, satisfacer las necesidades de los clientes con rapidez y exactitud y trabajar de forma responsable con los socios comerciales;
- reducir al mínimo los efectos negativos que puedan tener las actividades sobre el medio ambiente y sus recursos y, al mismo tiempo, tratar por todos los medios de ofrecer a los clientes productos y servicios que tengan en cuenta el consumo sostenible;
- ser responsables ante los principales interlocutores, a través del diálogo y la transparencia, por lo que respecta al impacto económico, social y medioambiental de las actividades empresariales;
- aplicar una estructura de buena gestión y mantener las más estrictas normas de ética empresarial;
- proporcionar unas ganancias justas a los accionistas y cumplir los principios anteriormente mencionados.

Más información

<http://www.csreurope.org>

5.2.2.6 Las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales



Las directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) son las primeras normas de conducta que se aplican a las empresas multinacionales. Dichas directrices tienen por objeto garantizar que la creciente globalización no se produce en detrimento de las condiciones sociales y medioambientales. Aunque no sean jurídicamente vinculantes, los gobiernos nacionales se han comprometido a garantizar el cumplimiento de las directrices. Las recomendaciones más recientes se refieren a la publicación de información, la competencia, los socios copartícipes en el plano de la cooperación, el medio ambiente, el empleo, la corrupción, la tributación y los nuevos conocimientos y tecnologías (Oxford Research, 2003)

Más información

<http://www.oecd.org>

Las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (2000) (versión inglesa) están disponibles en Internet: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

5.2.3. Normalización y certificación

5.2.3.1. Convenios de la OIT



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha adoptado cerca de 200 convenios relativos a las condiciones de trabajo y de vida, incluidos los denominados «ocho convenios fundamentales». Los convenios constituyen la base de algunos de los códigos de conducta que las empresas se obligan a cumplir, entre los que cabe destacar:

- «Ethical trading initiative» (la iniciativa de comercio ético) (<http://www.ethicaltrade.org/>);
- el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (<http://www.unglobalcompact.org/>);
- «Global Sullivan principles» (los principios globales de Sullivan) (<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/default.asp>).

No todos los países han ratificado dichos convenios ni tampoco los países que los han ratificado han efectuado un control sistemático de su cumplimiento. Actualmente, la OIT está estudiando la posibilidad de instaurar un sistema para la certificación de auditores, que estarán facultados para aprobar las condiciones laborales y sociales de las empresas (Oxford Research, 2003).

Más información

<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>

5.2.3.2. ISO 14001 e ISO RSE



A mediados de la década de 1990 se introdujo la norma ISO 14001 para la gestión medioambiental, herramienta que permite tratar y documentar sistemáticamente las condiciones ambientales de una empresa. Para obtener la certificación ISO 14001, las empresas han de cumplir la legislación medioambiental pertinente y realizar mejoras continuas en este ámbito. Como resultado, a menudo se subraya que la certificación o el registro garantizan una actuación socialmente responsable en materia medioambiental; es decir, que las empresas han decidido de forma voluntaria ir más allá de los requisitos legislativos en cuestiones medioambientales (Oxford Research, 2003).

A partir de un estudio elaborado en 2001-2002 por la Comisión de Política del Consumidor, el Consejo de la ISO creó en septiembre de 2002 el grupo estratégico asesor (SAG, en sus siglas en inglés) sobre la RSE para asesorar si la ISO debería introducirse en el ámbito de la RSE y, en caso de que así fuera, sobre cómo llevarlo a cabo. El SAG ya había acordado con anterioridad dar por sobreentendido que la RSE hace referencia a los tres pilares: la protección del medio ambiente, el desarrollo económico y el desarrollo social. Asimismo, en materia de RSE, el SAG acordó la referencia «RS», señalando que la responsabilidad social es un concepto cuya aplicación no se limita a las corporaciones.

En 2003, los miembros del SAG se reunieron en dos ocasiones y el Consejo de la ISO aprobó tres recomendaciones en su reunión de 13 de marzo de ese mismo año, que se exponen a continuación.

- 1) La Organización Internacional de Normalización (ISO, en sus siglas en inglés) debería elaborar un informe técnico que: a) cartografié las actuales iniciativas de RS, y b) enumere cualquier otra cuestión que la ISO deba abordar antes de establecer normas de orientación sobre el sistema de gestión de la RS.
- 2) Una vez elaborado el informe técnico, el SAG debería llevar a cabo un estudio que justifique la conveniencia de adoptar una norma de orientación sobre el sistema de gestión de la RS y que excluya el uso de dicha norma a efectos de certificación.
- 3) La ISO debería revisar sus procesos con el fin de garantizar la idoneidad de los mismos para la normalización RS.

- A finales de 2003, la ISO publicó un informe técnico en la materia.
- Está prevista la elaboración de un informe justificativo para 2004 (una vez elaborado el informe técnico). El contenido del informe justificativo variará en función de la lista de «otras cuestiones» que se incluirá en el informe técnico.
- Revisión de los procesos de la ISO: los miembros del SAG han señalado que el éxito de la labor de la ISO en el ámbito de la RS dependerá del grado de credibilidad que diversos grupos de interés atribuyan a los procesos de la ISO. El SAG ha recomendado a la ISO revisar sus procesos en relación con la participación de los interlocutores.

La elaboración del informe técnico y la revisión de los procesos de la ISO podrían seguir siendo objeto de mejoras por parte de terceros en lo que respecta a: a) iniciativas de RS que el SAG puede desconocer; b) cuestiones que deberían abordarse antes de que la ISO proceda a definir

las directrices del sistema de gestión de la RS; y c) ideas para mejorar la participación de los interlocutores en los procesos de la ISO.

Más información

http://www.iisd.org/standards/csr_documents.asp

5.2.3.3. SA8000

SA8000 es una norma internacional que trata de las condiciones éticas y sociales basándose en una serie de convenios de la OIT (<http://www.cepaa.org>). Garantiza el cumplimiento de una serie de normas fundamentales de buenas condiciones de trabajo por parte de las empresas, sus proveedores y otros socios copartícipes en la cooperación. Al igual que la ISO 9000 y la ISO 14001, la norma SA8000 pretende ofrecer una labor de verificación y certificación independientes por parte de organismos externos acreditados. Hacia finales de 2002, 183 empresas fueron certificadas con arreglo a esta norma, la mayoría de las cuales (116) eran asiáticas (Oxford Research, 2003).

5.2.3.4. AA1000 y AA2000



La norma AA1000 es una de las normas de proceso más ampliamente reconocidas a escala internacional. Al tratarse de una norma de proceso, puede combinarse con otras normas, aunque también puede aplicarse de forma aislada como norma independiente. La norma AA1000 ha sido creada con vistas a garantizar que la empresa integra a sus interlocutores en un proceso que tiene por objeto desarrollar los valores y los objetivos de la organización y establecer indicadores y sistemas de información (Oxford Research, 2003). Actualmente, el Institute of social and ethical accountability está elaborando una nueva versión de esta norma, se trata de la denominada «norma AA2000».

Más información

<http://www.accountability.org.uk>

5.2.4. Información externa y comunicación

5.2.4.1. Global Reporting Initiative



La Global Reporting Initiative (GRI) se lanzó en 1997 como iniciativa conjunta de la ONG estadounidense Ceres (Ceres, véase: <http://www.ceres.org>) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, véase: <http://www.unep.org>). Desde septiembre de 2002, la sede de la GRI se encuentra en Amsterdam (Países Bajos).

El objetivo de la GRI es reforzar la calidad, el rigor y la utilidad de la elaboración de informes relativos al desarrollo sostenible. Se basa en principios y prácticas que promueven la elaboración de informes rigurosos y hacen hincapié en la aplicación de las directrices.

El informe deberá contemplar los siguientes aspectos:

- 1) Visión y estrategia: descripción de la estrategia de información de la organización por lo que a la sostenibilidad se refiere, incluida una declaración del director ejecutivo.
- 2) Perfil: visión general de la estructura y de las operaciones de información de la organización, y ámbito de aplicación del informe.
- 3) Estructura de gobierno y sistemas de gestión: descripción de la estructura, las políticas y los sistemas de gestión de la organización, incluidas las estrategias de participación de los interlocutores.
- 4) Índice de materias de la GRI: cuadro facilitado por la organización que identifica dónde

se encuentra la información contenida en el informe de la organización.

5) Indicadores de rendimiento: mediciones del impacto o del efecto de la organización encargada de facilitar la información desglosada en indicadores de rendimiento integrados en materia económica, medioambiental y social.

Los indicadores elaborados en el marco de la GRI cubren las siguientes categorías: impacto económico directo, impacto medioambiental, prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto. En la categoría «prácticas laborales y trabajo decente» figuran indicadores que reflejan el impacto sobre el empleo, las relaciones entre los empleados y los directivos, la salud y la seguridad, la formación y la educación, así como sobre la diversidad y las oportunidades.

En la categoría «salud y seguridad» se enumeran los cuatro indicadores fundamentales:

- LA5: prácticas sobre el registro y la notificación de accidentes e incidentes laborales, y su relación con el código de prácticas de la OIT sobre el registro y la notificación de accidentes y enfermedades laborales;
- LA6: descripción de los comités conjuntos de salud y seguridad entre los trabajadores y la dirección, y proporción de trabajadores cubiertos por dichos comités;
- LA7: índices de lesiones típicas, días perdidos y absentismo, y número de accidentes relacionados con el trabajo (incluidos los accidentes sufridos por los trabajadores subcontratados);
- LA8: descripción de las políticas y los programas (en el lugar de trabajo y más allá) sobre el VIH/sida.

El apartado «responsabilidad del producto» también podría ser pertinente para la salud y seguridad en el trabajo. Este apartado se divide en cuatro cláusulas. La cláusula sobre «salud y seguridad del cliente» se refiere al uso por parte de profesionales y consumidores finales. La cláusula sobre «productos y servicios» contiene

información sobre el producto y puntos relativos al etiquetado pertinentes para su uso tanto por parte de profesionales como por parte de los consumidores finales.

Las empresas multinacionales aplican cada vez más las directrices de la GRI para estructurar sus esfuerzos en materia de RSE o de elaboración de informes sobre el desarrollo sostenible. Posiblemente, las directrices constituyen una norma internacional no oficial para los informes de las empresas, y las oficinas encargadas de seleccionar las inversiones sostenibles utilizan cada vez más estas directrices para seleccionar las empresas en las que se prefiere invertir.

A finales de 2003, unas 300 organizaciones habían elaborado informes de sostenibilidad haciendo referencia a las directrices de la GRI. Esta cifra representa un importante hito en el desarrollo de la GRI, ya que demuestra el interés continuo de todo el mundo.

Recientemente, la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), las federaciones sindicales mundiales y la Comisión Sindical Consultiva han participado en la GRI y, según declaraciones de un representante de la Comisión Sindical Consultiva ante la OCDE, reconocen que las directrices GRI se están convirtiendo en una norma industrial de facto en cuanto a información no financiera.

Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, 94 pp. (2002), GRI Interim Secretariat, Boston (<http://www.globalreporting.org>).

5.2.4.2. *Responsible Care* («Compromiso de progreso»)



El programa «Responsible Care» —traducido al español como «Compromiso de progreso» y que en España es gestionado por la Federación Empresarial de la Industria Química Española (Feique)— se puso en marcha por primera vez en Canadá en 1985; se trata de una iniciativa internacional adoptada voluntariamente por la industria química con vistas a introducir mejoras continuas en materia de seguridad, salud y medio ambiente. Esta iniciativa incluye asimismo un diálogo abierto sobre las actividades de la industria y los resultados obtenidos en estos ámbitos.

El objetivo del programa «Compromiso de progreso» es introducir mejoras voluntarias en materia de medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo que superen los niveles exigidos por el Gobierno de los Estados Unidos. La industria química estadounidense viene aplicando esta iniciativa desde 1988, a través del American Chemistry Council. Este programa ha supuesto una considerable reducción de las emisiones al aire, suelo y agua, importantes mejoras en el lugar de trabajo y en la seguridad de la comunidad, así como la elaboración de programas ampliados de investigación y ensayos químicos para estudiar el posible impacto de las sustancias químicas en la salud y el medio ambiente.

La ampliación del programa por parte del American Chemistry Council incluye los siguientes requisitos para ser miembro:

- 1) Disponer de un sistema de gestión de «Compromiso de progreso».
- 2) Contar con una certificación independiente, a cargo de un organismo externo, del sistema de gestión que garantice que se han adoptado las medidas pertinentes para mejorar los resultados.
- 3) Realizar un seguimiento y publicar informes de los resultados obtenidos basándose en las técnicas de medición referidas a la economía, el medio ambiente, la salud y seguridad, la sociedad y el producto.

- 4) Crear un código de seguridad que contribuya a proteger a las personas, la propiedad, los productos, los procesos, la información y los sistemas de información mediante la mejora de la seguridad en la cadena de valor del sector químico.

Más información

<http://www.americanchemistry.com/rc.nsf/open?OpenForm>

<http://www.icca-chem.org/section02.html>

<http://www.feique.org/>

El apartado 5.3.4.1 presenta un ejemplo concreto de programa nacional «Responsible Care» (véase la iniciativa sueca: Ansvar & Omsorg).

5.2.5. Asociaciones innovadoras: ONG públicas y privadas

5.2.5.1. Pacto Mundial (Global Compact)



El Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, anunció el Pacto Mundial en su discurso ante el Foro Económico Mundial que se celebró el 31 de enero de 1999; la fase operativa se puso en marcha en la sede de las Naciones Unidas, Nueva York, el 26 de julio de 2000. El Secretario General invitó a los grupos empresariales a sumarse a una iniciativa internacional que reuniría a empresas, organismos de la ONU así como a representantes de los trabajadores y de la sociedad, para apoyar diez principios en el ámbito de los derechos humanos, el trabajo y el medio ambiente.

Los diez principios que rigen el Pacto Mundial referidos a los derechos humanos, el trabajo, el me-

dio ambiente y la anticorrupción gozan de consenso universal, consenso que se desprende de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (<http://www.unhcr.ch/udhr/lang/spn.htm>), la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var_anguage=SP), la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Más información

<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm>

A continuación se exponen los principios anteriormente referidos:

Derechos humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Normas laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Mediante la actuación colectiva, el Pacto Mundial pretende lograr progresos en el desarrollo de una ciudadanía corporativa responsable, de forma que la empresa pueda contribuir a resolver los desafíos de la globalización. En este sentido, el sector privado, en asociación con otros agentes sociales, puede contribuir a cumplir la visión del Secretario General: una economía mundial más sostenible e inclusiva. Actualmente, cientos de empresas de todas las regiones del mundo, organizaciones laborales internacionales y organizaciones de la sociedad civil participan en el Pacto Mundial.

Se trata de una iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria que persigue dos objetivos:

- incorporar esos principios en las actividades de las empresas de todo el mundo;
- catalizar iniciativas que respalden los objetivos de la ONU.

Para lograr estos objetivos, el Pacto Mundial ofrece una serie de facilidades y ventajas a través de diversos mecanismos: diálogos políticos, aprendizaje, estructuras locales y proyectos. El Pacto Mundial no es un instrumento de regulación, ya que no vigila, ni impone ni mide el comportamiento o las medidas adoptadas por las empresas. En realidad, se sustenta en la responsabilidad pública, la transparencia y la defensa bien entendida del propio interés por parte de las empresas, los sindicatos y la sociedad con el fin de iniciar y compartir acciones significativas para cumplir los

principios en los que se basa la iniciativa. El Pacto Mundial es una red cuyo núcleo lo conforman la Oficina del Pacto Mundial y cinco agencias de las Naciones Unidas: la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. El Pacto Mundial hace partícipes a todos los interlocutores relevantes: los gobiernos, que definen los principios en los que se basa la iniciativa; las empresas, cuyas actuaciones pretende influenciar; la fuerza laboral, en cuyas manos está el proceso concreto de producción mundial; las organizaciones de la sociedad, que representan a la comunidad más amplia de interlocutores; y las Naciones Unidas, el único foro político mundial verdaderamente global, al ser enlace y guía autorizado.

Más información

<http://www.unglobalcompact.org/Portal/>

En una de las redes vinculadas al Pacto Mundial, se premió una iniciativa para investigar la viabilidad del establecimiento de una comisión orgánica de la ONU sobre la seguridad y la salud laborales.

Organización promotora de la iniciativa

IVME Management Consultancy Training and Trade Ltd, Estambul, Turquía, con el apoyo de International Dialogue Berlín. Esta iniciativa está vinculada al Pacto Mundial.

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

En virtud de esta iniciativa, las cuestiones de SST deberían tratarse en el marco de una plataforma internacional de alto nivel, especializada, funcional y autorizada, y debería proponerse la creación de una comisión orgánica de las Naciones Unidas sobre la SST. Se sugiere que la comisión actúe como una de las comisiones orgáni-

cas del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. La iniciativa investiga la viabilidad de una comisión de la ONU sobre SST.

La comisión tendrá los siguientes objetivos:

- conseguir mejoras medibles con respecto a los daños y pérdidas relacionados con la SST;
- establecer, mejorar y revisar las normas y los códigos de prácticas aplicables y fomentar (e incluso imponer) la elaboración de leyes nacionales actuales en materia de SST.

Breve descripción de la iniciativa

Las deficiencias existentes en el ámbito de la SST se traducen en daños pecuniarios y no pecuniarios y en pérdidas a lo largo de la vida laboral; a este respecto, cabe mencionar las víctimas mortales, las lesiones, las enfermedades laborales, los daños y perjuicios, la pérdida de días de trabajo y el impacto negativo en la motivación de los trabajadores. Otras consecuencias generales son una menor productividad y la calidad inferior de los productos, que provocan cuantiosas pérdidas económicas.

Con el fin de encontrar una solución adecuada a este problema de orden mundial, los gobiernos, las ONG y las empresas deben establecer una cooperación eficaz mediante la aplicación de los principios de RSE. Corresponde a estas organizaciones ofrecer buenas condiciones de SST como parte de su responsabilidad en un contexto global. Por tanto, el objetivo de la comisión que se propone es fomentar los principios de RSE y promover la idea de que trabajar en condiciones saludables y seguras es un derecho humano, para lo cual deberá actuar como organismo de investigación, dirección y auditoría en colaboración eficaz con los gobiernos, las ONG y la comunidad empresarial.

Más información

<http://www.idb-net.org>

<http://www.ivmeconsulting.com>

5.2.5.2. Uniapac



La Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas (Uniapac) es una red de personas que han adquirido un doble compromiso: la empresa y la fe cristiana. Sus miembros son directivos de empresa, miembros del Consejo de administración y accionistas profesionalmente involucrados en empresas multinacionales, empresas nacionales y PYME. Reconocen que las empresas deben ser competitivas y productivas en un contexto de mercados libres y globalización de los mercados. Además, opinan que las empresas deberían alcanzar el nivel más elevado posible de responsabilidad social, ambiental y ética. Sus miembros son cristianos comprometidos que perciben su fe religiosa como un valioso recurso para el desempeño de su actividad profesional. Se ayudan mutuamente para comprender mejor las implicaciones de la visión cristiana del ser humano y de la sociedad en el modo de dirigir una empresa competitiva.

Los objetivos perseguidos por Uniapac son, entre otros: profundizar el entendimiento mutuo entre los ejecutivos de empresa y las iglesias cristianas y promover la espiritualidad y la conciencia ética de sus miembros.

Más información

<http://uniapac.org/>

5.2.6. Iniciativas éticas y comerciales (comercio justo)

5.2.6.1. Fair Trade Federation (FTF)



La Fair Trade Federation (Federación de Comercio Justo; FTF, en sus siglas en inglés) es una asociación de mayoristas, minoristas y productores de comercio justo. Sus miembros se comprometen

a proporcionar a los artesanos y granjeros de todo el mundo económicamente desfavorecidos unos salarios justos y buenas oportunidades de empleo. Este objetivo puede lograrse vinculando directamente los productores de bajos ingresos con los mercados de consumidores y explicando a los consumidores la importancia de adquirir productos procedentes de un comercio justo. De este modo se garantiza a los trabajadores de los países en desarrollo un salario mínimo vital y unas condiciones laborales seguras y saludables.

La FTF funciona también como centro de información sobre el comercio justo y ofrece a sus miembros recursos y oportunidades de crear redes de colaboración. Mediante la aplicación de los criterios sociales y los principios ambientales, las organizaciones de comercio justo promueven un sistema de producción y comercio más equitativo y sostenible con vistas a beneficiar a las personas y sus comunidades.

Más información

<http://www.fairtradefederation.com/>

5.2.7. Participación del sector financiero/incentivos financieros

5.2.7.1. Dow Jones sustainability indexes



Creados en 1999, los índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI) son los primeros índices globales que recogen la actuación financiera de las empresas líderes a escala mundial cuya gestión se rige por principios de sostenibilidad. Se basan en la colaboración de los índices Dow Jones, STOXX Limited y SAM, y ofrecen a los gestores de activos referencias fiables y objetivas para administrar carteras de sostenibilidad. En la actualidad existen 40 licencias DJSI en poder de

gestores de activos de 14 países para administrar diversos productos financieros, entre los que se incluyen fondos activos y pasivos, títulos y cuentas separadas. En total, los titulares de estas licencias gestionan actualmente 2 100 millones de euros con base en los índices DJSI. La puntuación obtenida en la seguridad y la salud laboral es uno de los criterios que permiten analizar la actuación financiera de las empresas.

Más información

<http://www.sustainability-index.com/>

5.2.8. Referencias sobre las iniciativas internacionales

- AA1000 y AA2000:
<http://www.accountability.org.uk>
- CSR Europe: <http://www.csreurope.org/>
- Dow Jones Sustainability Index:
<http://www.sustainability-index.com/>
- EFQM/excelencia empresarial:
<http://www.efqm.org/>
- Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, Libro Verde titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001):
http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf
- Global business coalition on HIV/AIDS:
<http://www.businessfightsaids.org>
- Pacto Mundial:
<http://www.unglobalcompact.org/Portal/>
- Global Impact: <http://www.charity.org>
- Global Reporting Initiative:
<http://www.globalreporting.org>
- «Great Place to Work®»:
<http://www.greatplacetowork.com/>
- Convenios de la OIT:
<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>
- ISO RSE:
http://www.iisd.org/standards/csr_documents.asp
- «Compromiso de progreso»:
<http://www.americanchemistry.com/rc.nsf/open?OpenForm>
<http://www.feique.org>

- SA8000: <http://www.cepaa.org>
- *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, 94 pp. (2002), GRI Interim Secretariat, Boston:
<http://www.globalreporting.org>
- Fair Trade Federation:
<http://www.fairtradefederation.com/>
- Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales:
<http://www.oecd.org>
<http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>
- Social Venture Network: <http://www.svn.org/>
- Uniapac: <http://uniapac.org/>
- World Business Council for Sustainable Development: <http://www.wbcsd.ch>

5.3. Iniciativas de RSE: ejemplos de ámbito nacional

En este apartado se ofrecen ejemplos de iniciativas de promoción de la RSE de ámbito nacional. El grupo de proyecto sobre RSE y SST ⁽²⁾ y la red de Centros de referencia nacionales de la Agencia ⁽³⁾ han facilitado la descripción de:

- las iniciativas destacadas de RSE que se refieren explícitamente a la SST;
- las iniciativas de los interlocutores sociales (empresas y sindicatos) o de gobiernos nacionales relativas a la RSE que se refieren explícitamente a la SST;
- las iniciativas de SST (de ámbito nacional, sectorial o regional) que se refieren explícitamente a la RSE (incluidas las iniciativas europeas o internacionales coordinadas en su país).

La visión general de las iniciativas nacionales no pretende ser una lista exhaustiva; simplemente muestra la diversidad de iniciativas de SST-RSE que existen en diferentes países.

⁽²⁾ Miembros del Centro temático de investigación de la Agencia.

⁽³⁾ http://agency.osha.eu.int/focal_points/index_es.htm

Nombre de la iniciativa	Promotor de la iniciativa	Grupo destinatario	Contenido
Sensibilización e iniciativas éticas			
Fundación NCW (Países Bajos)	Interlocutor social	Empresas	RSE y SST
Fundación STIMO (Países Bajos)	Interlocutor social	Empresas	RSE, incluida la SST
Proyecto CSR-SC del Ministerio de Trabajo y Política Social (Italia)	Gobierno	Empresas	RSE y SST
Medidas destinadas a mejorar la SST e impulsar el desarrollo de la RSE (Italia)	Gobierno (regiones)	Empresas (regionales)	RSE y SST
Carta de invitación a la responsabilidad global (Suecia)	Gobierno	Empresas e interlocutores sociales	RSE
Código de ética empresarial (Reino Unido)	ONG	Empresas y sociedad en general	RSE y SST
Premio al empresario: «Kroon op het werk» (Países Bajos)	Gobiernos y ONG	Empresas	Más SST que RSE
Iniciativa de responsabilidad empresarial de la Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses, TT (Finlandia)	Organización que aglutina las organizaciones sectoriales	Empresas miembros	Más RSE que SST
Intercambio de conocimientos			
Red de expertos en materia de RSE y participación de los sindicatos en la RSE (Italia)	UE/interlocutores sociales	Trabajadores de empresas	RSE y SST
NIDO (Países Bajos)	Gobierno	Empresas	Más RSE que SST
Society and business (Reino Unido)	Gobierno	Empresas	RSE
Normalización y certificación			
Certificación como dimensión social de la RSE (Países Bajos)	Interlocutor social	Empresas	SST y RSE
Etiqueta social (Bélgica)	Gobierno	Procesos de producción (empresas y trabajadores de todo el mundo)	Más RSE que SST

Nombre de la iniciativa	Promotor de la iniciativa	Grupo destinatario	Contenido
Información externa y comunicación			
Responsible Care — Ansvar & Omsorg (Suecia)	Interlocutores sociales del sector químico	Empresas del sector químico	Más medio ambiente y sector de la SST (RSE anticipada)
Asociaciones innovadoras			
Anima (Italia)	Interlocutores sociales	Empresas y ONG	RSE
Trivisi (Bélgica)	Gobierno	Empresas privadas, ONG, interlocutores sociales, el mundo académico y expertos	RSE y SST
Business in the community (Reino Unido)	Sector empresarial, gobierno, autoridades locales y sindicatos	Empresas	Más RSE que SST
Iniciativas éticas y comerciales (comercio justo)			
Clean Working Clothes (Bélgica)	Sindicatos, empresas, consumidores y ONG	Sector de la confección	RSE
Ethical trading initiative (Reino Unido)	Sindicatos, empresas, consumidores y ONG	Empresas de cadenas de suministro mundiales	RSE
Participación del sector financiero/incentivos financieros			
Política social y ética como factor clave de los códigos de conducta de VDBO y del desarrollo sostenible (Países Bajos)	ONG (inversores)	Inversores (empresas)	Más RSE que SST
Cláusulas sociales en el sector de la contratación pública (Bélgica)	Gobierno	Sector de la construcción	Más SST que RSE

5.3.1. Iniciativas de sensibilización: premios e iniciativas éticas

5.3.1.1. Fundación NCW (Países Bajos)



Organización promotora de la iniciativa

VNO-NCW (la mayor federación neerlandesa de empresarios)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

La Fundación NCW está relacionada con VNO-NCW, la mayor federación neerlandesa de empresarios, y ambas promueven los intereses de la comunidad empresarial neerlandesa. La Fundación NCW se constituyó el 1 de enero de 1997 con la fusión de VNO y NCW. En el marco de VNO-NCW, la fundación actúa como centro de reflexión y observación sobre cuestiones sociales y éticas, filosofía de vida, la RSE y el pensamiento social cristiano. La fundación realiza las siguientes funciones:

- aportar nuevas ideas relativas a la RSE, la ética y la filosofía de vida, por ejemplo, editando publicaciones;
- organizar actos, conferencias y jornadas de reflexión;
- participar en redes afines (por ejemplo, la asociación internacional Uniapac, SVN).

Dado que la federación VNO-NCW ya ha incorporado la RSE en sus iniciativas, la fundación se centra en el «compromiso personal del empresario».

En el ámbito de la RSE a menudo se hace referencia al balance de triple dimensión: económica, social y medioambiental. La fundación añade a éstos el término griego *pistis*, que significa «confianza» y «principios», puesto que concede especial importancia a la confianza en las relaciones laborales, tanto internas como externas, así como en las relaciones con los interlocutores y proveedores. La fundación tiene como interés explorar los modos de generar confianza, empeño que, en su opinión, ni la normativa ni los convenios colectivos laborales alcanzan. Es posible organizar la confianza, pero en primer lugar debe probarla uno mismo como persona, empresario/directivo o trabajador.

Las publicaciones de la fundación sobre cuestiones sociales y éticas abordan cuestiones decisivas, como el espíritu de una organización, la integridad de la dirección, el «liderazgo de servicio» y de la espiritualidad en el entorno laboral.

Impacto acumulado hasta la fecha

Se han organizado, con un balance positivo, conferencias, retiros y seminarios sobre la integridad en el ámbito laboral, la reflexión, la espiritualidad y la gestión, entre otras cuestiones. Por otra parte, la fundación facilita la formulación de las políticas de VNO-NCW y la aplicación en la práctica de la RSE: por ejemplo, mediante la elaboración de directrices relativas a los informes anuales, la organización de eventos sobre RSE, su participación activa en el trabajo previo de diversas conferencias (como el vi-

gésimo primer Congreso mundial de Uniapac), la publicación de un estudio sobre códigos de conducta o con su participación en un proyecto de investigación sobre la filosofía de vida y la RSE: traducir la motivación en comportamiento (en neerlandés).

Más información

Klamer, H.: «Waar de Stichting NCW voor staat en gaat. Jaarverslag 2002. Enkele beschouwingen», Stichting NCW, La Haya (2003)
<http://www.stichtingncw.nl>

5.3.1.2. Fundación STIMO (Países Bajos)



Organización promotora de la iniciativa

MKB-Nederland (Federación neerlandesa de PYME)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

El objetivo de STIMO (Stichting Maatschappelijk Ondernemen, fundación para el espíritu empresarial y social) es generar perspectivas que influyan en las políticas de las PYME, basándose en valores cristianos y sociales. Iniciada por MKB Nederland, fundación neerlandesa que apoya los intereses de las PYME, STIMO tiene como meta inscribir en un marco adecuado los aspectos sociales del espíritu de empresa. La fundación subraya la importancia de la implicación social de la dirección para el éxito permanente de las organizaciones. Invertir en la RSE es rentable, y su importancia no se limita únicamente a las grandes organizaciones internacionales. Son primordialmente los empresarios de las PYME quienes ocupan un lugar central en el entramado social y quienes deben rendir cuentas de la variedad de intereses en conjunto.

Breve descripción de la iniciativa

STIMO publica boletines informativos y organiza cada año un congreso sobre un tema relacionado con la RSE. En los boletines informativos se incluyen entrevistas con directivos en las que describen sus estrategias para incorporar las prácticas de RSE a sus propias organizaciones. En 2003, el tema del congreso fue «Prevención y reinserción: un desafío público [social]». Según se desprende de un estudio encargado por STIMO, a diferencia de lo que se piensa habitualmente, la atención que los empresarios prestan a la prevención y la reinserción sí supera los umbrales mínimos estipulados por la legislación. Actualmente, las bajas y los permisos por enfermedad presentan un bajo nivel en las PYME, lo que el estudio atribuye a una serie de posibles razones, como las siguientes:

- mantenimiento de la responsabilidad en materia de prevención y reingreso en el lugar de trabajo (no se dictan nuevas normas desde arriba);
- mejora de la información que se facilita a los empresarios sobre programas financieros y sobre patrocinio de los costes derivados de las enfermedades;
- las PYME deben compartir la experiencia adquirida en materia de buenas prácticas y situaciones problemáticas;
- todas las PYME deben tener acceso a las buenas prácticas a través de sesiones informativas.

Por último, la fundación destaca la importancia de la cultura organizativa a la hora de abordar cuestiones tales como el absentismo por motivo de enfermedad. Las personas, el propio empresario, los estilos de liderazgo y, por supuesto, los propios trabajadores son quienes ejercen la influencia más directa sobre la cultura organizativa de la empresa.

Más información

«Preventie en reïntegratie, een maatschappelijke opgave», Koninklijke vereniging MKB Nederland, Delft (marzo de 2003).

Persona de contacto: W.M.J.M. van Mierlo, secretario de la Stichting Maatschappelijk Ondernemen.

Más información

<http://www.mkb.nl>

5.3.1.3. Proyecto CSR-SC del Ministerio de Trabajo y Política Social (Italia)



Organización promotora de la iniciativa

Ministerio italiano de Trabajo y Política Social, Gobierno italiano y empresas italianas

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Son varias las iniciativas que han contribuido a llamar la atención de la sociedad italiana (instituciones, medios de comunicación, empresas, etc.) sobre las cuestiones de RSE:

- publicación del Libro Verde de la Comisión Europea sobre la RSE;
- publicación del artículo «Tema de portada de carácter social» en el número de diciembre de 2001 de la revista italiana *Espansione*;
- experiencias de la empresa Procter & Gamble en Italia.

El proyecto CSR-SC del Ministerio italiano de Trabajo y Política Social, presentado el 13 de diciembre de 2002 en la Universidad Bocconi de Milán, se ajusta a las directrices europeas sobre RSE.

La RSE debe convertirse en parte y componente de las estrategias empresariales básicas, interactuando con todos los ámbitos de la gestión corporativa: financiero, producción (el cumplimiento de las normas, la reducción del impacto ambiental de la producción, la SST, la prohibición del trabajo infantil, el énfasis en la calidad

y seguridad de los productos), *marketing*, recursos humanos (la gestión de la promoción profesional, las políticas de formación, la gestión del despido de trabajadores, etc.) y, en general, con las estrategias y políticas empresariales.

El proyecto asigna un importante papel al fomento del comportamiento ético entre las empresas, aunque su característica esencial radica en hacer extensiva esta visión sirviéndose de medidas dinámicas hasta incluir compromisos sociales orientados a «promover la participación activa de empresas en apoyo del sistema de bienestar nacional y local, de acuerdo con modelos avanzados de integración públicos y privados».

En este nivel no se prevé evaluación de organismo externo alguno. De acuerdo con el enfoque adoptado por el Ministerio de Trabajo y Política Social, es posible fomentar la sensibilización empresarial y difundir prácticas de RSE con instrumentos tales como acuerdos voluntarios o memorandos de entendimiento entre entidades privadas o de los sectores público y privado.

Breve descripción de la iniciativa

El Gobierno tiene intención de implicar a las empresas en la financiación de una parte de las políticas sociales. El sistema, aún en fase de definición, prevé la participación de todos los interlocutores y atribuye al Gobierno dos funciones: determinar los ámbitos de intervención que requieran medidas concretas, tanto a escala nacional como a escala local, y destinar recursos a los proyectos prioritarios. Las empresas, actuando desde una perspectiva de ciudadanía corporativa, pueden participar en los proyectos con carácter voluntario y contribuir a la financiación de las políticas sociales, mientras que corresponderá a las asociaciones y organizaciones de voluntarios la gestión y aplicación de las iniciativas. Por ejemplo, el problema de la asistencia a las personas no autosuficientes podría abordarse y resolverse en el marco de una acción conjunta del sector público y del sector privado, tanto con fines como sin fines lucrativos.

Impacto acumulado hasta la fecha

Dos instrumentos legislativos están actualmente en fase de aprobación: iniciativas en materia fiscal dirigidas a aplicar exenciones fiscales a las contribuciones realizadas por el sector privado, incluidas las empresas, en relación con los proyectos relativos a las familias y a otros asuntos sociales; y la reforma de la seguridad social, que, a raíz de la desmovilización de la indemnización por finalización de contrato (TFR), aportará todos los años un total aproximado de 12 000 millones de euros al mercado de pensiones complementarias. El objetivo del Gobierno es establecer el denominado «fondo de pensiones complementario ético», fondo que invierte en empresas socialmente responsables; se trata de un sistema ampliamente difundido en los países de Europa septentrional, en particular el Reino Unido.

El primer nivel o «nivel RSE» consiste en un enfoque voluntario por parte de las empresas a través de:

- sistemas de gestión, como el enfoque ISO;
- modelos sectoriales, como el «Compromiso de progreso».

Más información

Proyecto de investigación para el Ministerio italiano de Trabajo y Política Social: propuesta para una norma CSR-SC, publicado por la Universidad Bocconi de Milán, 2002 (disponible también en CD-ROM)

<http://www.welfare.gov.it/>

E-mail: csr@minwelfare.it

5.3.1.4. Medidas destinadas a promover la SST e impulsar el desarrollo de la RSE (Italia)

Organización promotora de la iniciativa

Autoridades regionales italianas: Abruzzos, Toscana y Umbría

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Las medidas destinadas a promover la SST e impulsar el desarrollo de la RSE, financiadas por los Fondos Estructurales, están recogidas en los planes únicos de desarrollo de recursos comunitarios. Dichos planes, que han sido elaborados por las autoridades regionales competentes y aprobados por la Comisión Europea, se desglosan en ejes, medidas y acciones, y submedidas. Asimismo incluyen los documentos de programación correspondientes a las zonas industriales en declive, zonas urbanas degradadas y zonas en crisis dependientes de la pesca, tal como se menciona más adelante. Entre estas medidas cabe mencionar la cofinanciación de leyes regionales especiales (Ley 488/92 y Ley 598/94); otras medidas ofrecen ayudas para la adquisición de servicios y asesoramiento con vistas a obtener una certificación.

Medidas

Abruzos

Introducir sistemas de certificación de calidad ambiental y RSE sobre cuestiones de protección de la SST. La propuesta contempla tres clases de certificación: de medio ambiente, referida a las buenas prácticas empresariales de protección del medio ambiente; de seguridad y salud de los trabajadores y normas de seguridad en el trabajo; y de RSE, referida a la adopción, con carácter voluntario, de normas de conducta y gestión en las relaciones comerciales y hacia los consumidores.

Toscana

Primer incentivo: contribución a la cuenta de capital para la adquisición de servicios externos (gastos de asesoramiento a cargo de las PYME). Financiación máxima: 50 % de los gastos deducibles. Para las PYME se establece un gasto mínimo de 10 000 euros y un gasto máximo de 100 000 euros.

Segundo incentivo: apoyar a las empresas toscanas que deseen obtener la certificación

SA8000 de responsabilidad social y que no reciban financiación de los Fondos Estructurales.

Tercer incentivo: impulsar la reestructuración, liberalización, innovación y el crecimiento del sistema de distribución, en particular de las PYME.

Umbría

Adquisición de servicios externos y asesoramiento en materia de certificación (calidad, medio ambiente, seguridad y responsabilidad social).

Más información

<http://www.regione.abruzzo.it>

<http://www.regione.toscana.it>

<http://www.regione.umbria.it>

5.3.1.5. Carta de invitación a la responsabilidad global (Suecia)

Organización promotora de la iniciativa

Gobierno sueco

El Gobierno sueco ha invitado a los empresarios y sus representantes a que participen en la iniciativa «Swedish partnership for global responsibility» (Asociación sueca para la responsabilidad global). La carta de invitación señala que, desde 1979, el Gobierno mantiene un diálogo permanente con las partes que intervienen en el mercado laboral en relación con su responsabilidad social, conforme a las directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para las empresas multinacionales. Asimismo hace referencia al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a otras iniciativas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Unión Europea (UE).

5.3.1.6. Código de ética empresarial (Reino Unido)

Organización promotora de la iniciativa

Institute of Business Ethics de Londres

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Fundado en 1986 por Neville Cooper e inaugurado en la residencia oficial del alcalde a instancia del mismo, el Institute of Business Ethics (IBE) funcionaba al principio como un fondo dentro de CABE, una asociación benéfica registrada cuyo fin es promover el estudio y la aplicación de los principios morales cristianos en las actividades comerciales de las empresas.

En 2000, esta institución recibió la categoría de organización benéfica y su objeto es «potenciar la enseñanza pública en materia de ética empresarial u otros temas relacionados y, en particular, el estudio y la aplicación de normas éticas en la gestión y administración empresarial generalmente en el Reino Unido y en otros lugares».

El IBE anima a las empresas a elaborar y aplicar códigos éticos y publica directrices sobre principios éticos empresariales.

Breve descripción de la iniciativa

Todo código empresarial debe hacer referencia al objeto y los valores de la empresa: los empleados; las relaciones con los clientes; los interlocutores u otros recursos de capital; los proveedores; la sociedad o la comunidad en general; y su aplicación.

En cuanto a las cuestiones relativas a los empleados, dicho código debería reflejar: la valoración que merecen los trabajadores en la empresa; las políticas empresariales en materia de condiciones laborales, contratación, desarrollo y formación, premios, salud, seguridad y protección, igualdad de oportunidades, jubilación, despido, discriminación y acoso; y el uso de los activos de la empresa por parte de los empleados.

Impacto acumulado hasta la fecha

La página de noticias del sitio web del IBE facilita enlaces a artículos que muestran cómo la ética

empresarial genera dividendos para las empresas.

Más información

<http://www.ibe.org.uk>

Webley, S., y More, E.: «Does business ethics pay?» (<http://www.ibe.org.uk/DBEPsumm.htm>)

5.3.1.7. Premio al empresario «Kroon op het werk» (Países Bajos)



Organización promotora de la iniciativa

Comisión de personas con discapacidad laboral y del trabajo, con el respaldo de la Fundación Laboral y del Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo de los Países Bajos

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Todos los años se otorga el premio «Kroon op het werk» («Corona al buen») a una empresa u organización que se haya distinguido del resto por sus políticas de reingreso laboral, gestión de recursos humanos, gestión de bajas laborales y SST. El objetivo de dicho premio es que las empresas galardonadas sirvan como ejemplo de «buenas prácticas» para otras organizaciones del mismo sector o de los Países Bajos en general.

Breve descripción de la iniciativa

Las empresas u organizaciones candidatas al premio «Kroon op het werk» han demostrado que sus políticas de empleo superan los límites que establece la ley. Guiadas por un sentido de responsabilidad social, estas organizaciones prestan especial atención a los aspectos relacionados con la SST en el trabajo de sus empleados. Los trabajadores de las empresas galardonadas desempeñan un papel crucial en la organización y atienden a la mejora permanente de la calidad en el trabajo. A tal fin, el programa

ma «Investment in people» es fundamental y, al centrarse en la reducción de los riesgos para la SST, dichas organizaciones demuestran su responsabilidad con los trabajadores y con la sociedad en general.

Impacto acumulado hasta la fecha

El 16 de abril de 2003 se concedió el séptimo premio anual. Los anteriores galardonados con este premio han conseguido reducir de manera efectiva y significativa el número de bajas por enfermedad e incapacidad laboral, además de contratar a personas con discapacidad en la medida de lo posible. El amplio eco que tiene este premio en la prensa aumenta cada año el impacto en otras organizaciones.

Más información

<http://www.kroonophetwerk.nl>

5.3.1.8. Iniciativa de responsabilidad empresarial de la Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses, TT (Finlandia)



Organización promotora de la iniciativa

La Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses (TT) es una organización que defiende los intereses de las empresas industriales por lo que respecta a las cuestiones industriales, de mercado laboral, sociales y de política comercial. Las 5 700 empresas que están afiliadas a la TT representan el 75 % del volumen de ingresos y valor añadido generado por la industria finlandesa. La TT, que acoge a unas 30 organizaciones del sector, es miembro de la Unión de Industrias de la Comunidad Europea (UNICE).

Antecedentes y objetivo de la iniciativa

A principios de 2001, la TT puso en marcha la iniciativa de responsabilidad empresarial entre

sus miembros. Su objetivo era animar a las empresas a evaluar los aspectos éticos y de sostenibilidad en sus actividades.

Breve descripción de la iniciativa

Se decidió que el alcance de la responsabilidad empresarial cubriría los tres «pilares» del desarrollo sostenible: la responsabilidad económica, ambiental y social. La dimensión social comprende: el bienestar y la competencia del personal, la seguridad del producto y la protección de los consumidores, las prácticas de ética empresarial en la cadena de suministro, la cooperación con las comunidades locales y otras actividades en favor del bien público. El pilar «bienestar y competencia del personal» incluye, a su vez, actividades relacionadas con los accidentes y las bajas laborales.

Con el fin de respaldar las actividades de las empresas afiliadas, se recopiló información sobre la responsabilidad empresarial y las herramientas de autoevaluación, y se celebraron reuniones y seminarios para debatir esta cuestión. La iniciativa se basa en el carácter voluntario de la responsabilidad empresarial. «La responsabilidad empresarial es una responsabilidad activa, que proviene de la propia empresa.»

Impacto acumulado hasta la fecha

La iniciativa recibió una acogida favorable y prosiguen los esfuerzos en el seno de empresas particulares y organizaciones del sector. Algunos sectores, como por ejemplo los de la energía, la construcción, la electricidad y la electrónica, han elaborado sus propias directrices sectoriales sobre responsabilidad empresarial; por su parte, la industria química está aplicando su programa «Compromiso de progreso». Hasta la fecha, casi todas las grandes empresas han adoptado programas y procesos de desarrollo en materia de responsabilidad empresarial. Asimismo, los informes de responsabilidad global y sostenibilidad son cada vez más numerosos en las grandes empresas.

Por otra parte, la TT participa en una iniciativa nacional conocida como «foro ético», que fomenta el diálogo entre distintos interlocutores sobre cuestiones de responsabilidad empresarial. En dicho foro participan como socios: representantes de empresas e industrias, el Gobierno, sindicatos, la iglesia y organizaciones no gubernamentales (entre las que se encuentran organizaciones de medio ambiente, de derechos humanos, de desarrollo y de consumidores).

Más información

http://www.ek.fi/ek_englanti/about_us/publications.php

5.3.2. Intercambio de conocimientos: prácticas idóneas, redes, proyectos piloto y directrices

5.3.2.1. Red de expertos en materia de RSE y participación de los sindicatos en la RSE (Italia)

Organización promotora de la iniciativa

La red CER (ciudadanía, empresa y responsabilidad) es una iniciativa financiada por la Unión Europea y auspiciada por la Unión General de Trabajadores (UGT), con el apoyo de la Confederación Europea de Sindicatos (CES). Esta red se compone de investigadores de la UGT y del Istituto di Studi Sindacali (ISS) de la Unión de trabajadores italianos (UIL).

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

En 2002, UIL-ISS tuvo la oportunidad de participar en el proyecto europeo «Investigación en la creación de una red de expertos en RSE», dirigido conjuntamente por el Institut für Kirche und Gesellschaft alemán y el centro español de estudios Indeca, en nombre de UGT.

La experiencia adquirida con su participación llevó a UIL-ISS a emprender un nuevo proyecto de investigación («Participación de los sindicatos en la RSE»), cuya presentación tuvo lugar durante la conferencia que se celebró el 15 de

abril de 2003 en las dependencias del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), en Roma.

El objetivo del primer proyecto de investigación es impulsar la creación de una red de expertos internacionales decidida a compartir un único método y herramientas comunes para detectar el comportamiento y las prácticas de las empresas y, de este modo, comprobar su capacidad real para ser socialmente responsables.

El segundo proyecto estará dirigido a investigar el papel que desempeñan los sindicatos en el ámbito de la RSE y, en particular, el papel de los trabajadores, el contenido moral de la responsabilidad social y la promoción de los sindicatos, que son los principales interlocutores de la empresa. Concretamente, los estudios de casos empresariales tratarán de identificar la diversidad de objetivos y medidas que aplican las empresas que operan en las mismas categorías de producto, pero que se encuentran repartidas en cinco países europeos.

Breve descripción de la iniciativa

El proyecto titulado «Investigación sobre la creación de una red de expertos en RSE» se desarrolló en tres países (Italia, Alemania y España) y contó con la participación de grupos pertenecientes a cinco grandes empresas de cinco sectores diferentes (servicios públicos, transformación, sector financiero, telecomunicaciones y administración pública). De la investigación se desprende que Italia supera a sus socios europeos en la aplicación de políticas empresariales de SST. Por lo que respecta especialmente a la evaluación de la RSE en Italia, cabe destacar las siguientes consideraciones.

- El hecho de que haya aumentado el número de mujeres trabajadoras y de que éstas gocen en la actualidad de mayores oportunidades profesionales constituye un dato alentador.
- Lamentablemente, la tendencia actual refleja un paulatino aunque continuo descenso del

número total de trabajadores y, cuando éstos son despedidos, a menudo son sustituidos por trabajadores temporales u ocasionales, cuyo número, en cualquier caso, es inferior al de trabajadores despedidos.

El proyecto «Participación de los sindicatos en la RSE» abarcará cuatro grandes bloques: transparencia de la información, calidad del trabajo y empleabilidad, salud y seguridad en el trabajo, y política corporativa de medio ambiente. Asimismo contará con la participación de cinco países (Alemania, Dinamarca, Eslovenia, España e Italia), cuatro empresas por país, cada una de ellas pertenecientes a una categoría de producto diferente, para un total de veinte casos empresariales por toda Europa.

Impacto acumulado hasta la fecha

UIL-ISS ha realizado una investigación en profundidad de estas cuestiones y ha tratado de encontrar, junto con sus socios europeos, el modo adecuado de establecer las normas pertinentes. Dichas normas pueden servir para determinar la verdadera capacidad de una empresa para ser socialmente responsable con sus accionistas, sus clientes y, ante todo, sus trabajadores. La metodología que se ha seguido en el proyecto del ISS ha permitido crear una red de expertos que, gracias a la aplicación del índice de evaluación social IES 100, adquirieron conocimientos concretos sobre la responsabilidad social de una empresa y sus relaciones con los trabajadores. Una vez ensayada la metodología, la red no solo facilita personal cualificado, sino también un instrumento útil y válido para la certificación de empresas.

Más información

«RSE: la visión de los sindicatos», Roma, 15 de abril de 2003, a propuesta del Centro de estudios ISS de la UIL
<http://www.uil.it>
<http://www.cnel.it>

5.3.2.2. NIDO (Iniciativa nacional neerlandesa de desarrollo sostenible) (Países Bajos)

Organización promotora de la iniciativa

Fondo para el desarrollo económico de la Comisión interdepartamental para la mejora de la estructura económica, en particular con vistas a una infraestructura del conocimiento (ICES KIS).

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

El objetivo de la iniciativa nacional neerlandesa de desarrollo sostenible (NIDO) es avanzar hacia un desarrollo sostenible basado en los programas existentes y en cooperación con ellos. En el contexto de NIDO, el desarrollo sostenible implica establecer un vínculo entre la prosperidad y el bienestar, esto es, un vínculo entre el crecimiento económico y la mejora del entorno. Es preciso dar un nuevo impulso al desarrollo sostenible en los Países Bajos; por tanto, NIDO aplica un enfoque integrado que ofrece a las partes interesadas una serie de perspectivas de colaboración. La combinación de experiencia y de ideas que aportan personas procedentes del mundo empresarial, los gobiernos, las instituciones sociales y las ciencias contribuye a acercar una solución a los problemas de desarrollo sostenible. NIDO es una iniciativa interactiva y está constituida por un pequeño comité profesional y un grupo de personas que, a través de su experiencia y conocimientos especializados, trabajan con carácter temporal para prestar asistencia en temas específicos. El objetivo del programa NIDO «From financial to sustainable performance» es iniciar y mantener los procesos de transformación dentro de las empresas, centrándose en la vinculación de los valores de interlocutores y accionistas. La experiencia y conocimientos adquiridos en el marco de este programa serán ampliamente difundidos. Aparte de esto, NIDO convoca todos los años el «Sprongprij» (invitación a presentar una pro-

puesta de programa NIDO) y facilita la ejecución del programa ganador.

Más información

Cramer, J., et al.: *Learning about CSR; the Dutch experience*

<http://www.NIDO.nu>

5.3.2.3. Society and business (Reino Unido)

Organización promotora de la iniciativa

Ministerio de Comercio e Industria del Reino Unido (junto con otros servicios gubernamentales)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

El objetivo de esta iniciativa es impulsar la RSE en el Reino Unido. Su página web ofrece una introducción a la RSE y señala las ventajas que supone para las empresas participar en estrategias sociales y ambientales. Asimismo contiene información sobre actividades, iniciativas y recursos gubernamentales, e incluye un foro de debate y estudio de casos.

Breve descripción de la iniciativa

Esta iniciativa describe las principales medidas que debe adoptar una empresa que se compromete con la RSE, y el apoyo que presta actualmente el Gobierno en cada una de las fases.

La iniciativa se refiere a la RSE, la responsabilidad corporativa en materia de medio ambiente, el impacto social, el negocio ético, las actividades económicas que fomentan el desarrollo sostenible y los resultados medioambientales.

No existe aún ninguna referencia explícita a la SST en esta iniciativa, si bien está previsto incluir este aspecto en algún momento posterior del presente año. Entre las prioridades sociales que figuran en ella cabe citar los programas de alfabetización y de aritmética dirigidos a la pobla-

ción adulta, así como el fomento de las inversiones en las comunidades deprimidas.

Impacto acumulado hasta la fecha (u otras nociones de evaluación)

Se ha presentado una serie de estudios de casos, pero ninguno se centra específicamente en aspectos de SST; sin embargo, hay un estudio de caso que apunta a la reducción del impacto ambiental mediante un descenso de las emisiones contaminantes, con evidentes implicaciones para la SST.

Más información

<http://www.societyandbusiness.gov.uk>

5.3.3. Normalización y certificación

5.3.3.1. La certificación como dimensión social de la RSE: principios y directrices de auditoría social (Países Bajos)

Organización promotora de la iniciativa

CNV Vakcentrale (Unión neerlandesa de trabajadores cristianos)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

La Unión neerlandesa de trabajadores cristianos (CNV) lanzó esta iniciativa para facilitar y apoyar la labor de las organizaciones deseosas de comprometerse con la RSE, y en particular con la dimensión humana. Como unión defensora de los derechos de los trabajadores, CNV muestra un gran interés por aplicar los principios de RSE y mejorar así las condiciones de los trabajadores; por tanto, considera fundamental que las organizaciones integren las cuestiones de SST en sus programas de RSE.

El objetivo de esta iniciativa es ofrecer un instrumento que permita instaurar un proceso interno y externo de medición e información de los progresos en materia de comportamiento social de una organización, basado en la interacción

con los interlocutores (diálogo), la denominada «auditoría social». En este momento resulta difícil para las organizaciones supervisar el ámbito de la dimensión humana en el marco de la RSE. Están disponibles algunos de los instrumentos previstos para abordar la dimensión humana, pero ninguno de ellos cubre la totalidad de esta dimensión. Este es el motivo por el que todavía no existe una comprensión global de los resultados o actuaciones de la organización. Al introducir principios y directrices de auditoría social, CNV pretende ofrecer un instrumento que cubra todo el ámbito humano de la RSE.

Breve descripción de la iniciativa

La auditoría social apunta a certificar la dimensión humana de la RSE en su conjunto. Si bien es cierto que no cubre las dimensiones económica y medioambiental de la RSE, siempre puede exigirse unas normas mínimas. La auditoría social trata de satisfacer las ambiciones de una empresa en materia de RSE y, en la medida de lo posible, recurrirá a los instrumentos existentes que respaldan (parte de) la dimensión humana de la RSE, tales como las normas SA800 y AA1000 o los programas IIP y «Great Place to Work®».

El propósito de la auditoría social es:

- promover la sensibilización respecto a los valores organizativos fundamentales para conseguir un equilibrio entre las personas y los beneficios;
- definir los valores esenciales de la gestión y los trabajadores;
- ofrecer una visión general de los puntos fuertes y débiles que caracterizan el comportamiento social de la organización;
- animar a las organizaciones para que formulen objetivos tangibles y establezcan medidas de mejora (ciclo de aprendizaje);

- diferenciar las organizaciones basándose en sus resultados referidos a la dimensión humana de la RSE.

Impacto acumulado hasta la fecha

Se han definido los principios y las líneas generales de la «auditoría social» en colaboración con ONG y otros interlocutores relevantes. El siguiente paso consiste en decidir cuáles son los valores fundamentales de la RSE y las cuestiones relacionadas con la misma, así como en seleccionar los indicadores clave. Por otra parte, la mejora del proceso o del contenido de la certificación correrá a cargo de una fundación que se ocupará también del sistema de certificación.

Más información

Certificering sociale dimensie maatschappelijk verantwoord ondernemen: uitgangspunten en richtlijnen voor een sociale audit, Projectgroep MVO CNV Vakcentrale, Utrecht (2002)
<http://www.cnv.nl>

5.3.3.2. Etiqueta social (Bélgica)



Ley de 27 de febrero de 2002 relativa a la promoción de una producción socialmente responsable, *Belgisch Staatsblad/Moniteur belge* de 26 de marzo de 2002.

Organización promotora de la iniciativa

Ley presentada por el Ministerio belga de Economía Social.

La rama belga de la organización internacional Clean Clothes es una de las organizaciones que adoptó la iniciativa e hizo posible la aprobación de dicha ley gracias a su intensa labor de *lobby*.

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

El principal objetivo de esta ley es promover unas condiciones de trabajo más favorables y garantizar un sueldo decente para los trabajadores, y no solo por lo que respecta a los trabajadores belgas, sino a los de todo el mundo. Así pues, el objetivo se centra en el proceso de producción, que consiste en poner en marcha una etiqueta social para la producción socialmente responsable.

Esta etiqueta reúne dos criterios: libertad y uniformidad.

- Libertad: todas las empresas tienen la libertad, y no la obligación, de solicitar la etiqueta social, que garantiza un proceso de producción conforme a las normas legales.
- Uniformidad: las normas de etiqueta social son idénticas para todas las empresas (a diferencia de lo que ocurre a veces en relación con los códigos de conducta); esto supone un conocimiento perfecto de lo que implica la etiqueta social.

Una de las principales ventajas que ofrece la etiqueta social es que apela a la responsabilidad de todas las partes interesadas:

- la empresa, que es la encargada de decidir libremente si se ajusta a los requisitos legales y/o solicitar la etiqueta social (por la que acepta someterse a un control);
- el Estado belga, que realiza rigurosas evaluaciones antes de conceder la etiqueta y llevar a cabo posteriores controles;

- el consumidor, quien determina en última instancia el éxito o el fracaso de este sistema.

Breve descripción de la iniciativa

Para obtener la etiqueta, los productos deben cumplir los ocho convenios fundamentales de la OIT, que incluyen los cuatro principios que se enumeran a continuación:

- libertad de asociación (derecho a sindicarse);
- prohibición del trabajo forzado;
- no discriminación (género, raza, religión, etc.);
- prohibición del trabajo infantil.

La etiqueta no se concede a una empresa ni tampoco a su gama completa de productos, sino a un producto o servicio concreto. El «comité para una producción socialmente responsable» (integrado por representantes de los ministerios, trabajadores, sindicatos, consumidores y ONG) asesora al ministerio en cuanto a las solicitudes, el control y las quejas relativas a las etiquetas otorgadas, y procederá al reconocimiento de las organizaciones de auditoría independientes autorizadas para realizar investigaciones sobre el terreno. Se llevará a cabo un control público cada tres años. Asimismo, la ley sanciona el abuso de la etiqueta.

Impacto acumulado hasta la fecha

La ley se publicó en marzo de 2002 y, hasta la fecha, no se han llevado a cabo evaluaciones de impacto.

Se trata de una iniciativa belga internacionalmente reconocida como «novedosa», y una serie de países está definiendo un marco jurídico similar.

La Comisión Europea ha manifestado su interés en evaluar la iniciativa nacional antes de estudiar la posibilidad de introducir una etiqueta similar de ámbito europeo.

Más información

La ley ha sido publicada en el *Belgisch Staatsblad/Moniteur belge* de 26 de marzo de 2002 <http://www.social-label.be/>

5.3.4. Información externa y comunicación

5.3.4.1. Responsible Care (Compromiso de progreso) — Ansvar & Omsorg (Suecia)

«Compromiso de progreso» es un programa que ha sido desarrollado por la industria química y que, pese a su alcance mundial, presenta diferencias a escala nacional (véase también el apartado 5.2.4.2). Más abajo se muestra el ejemplo del programa nacional sueco «Compromiso de progreso».

Organización promotora de la iniciativa

Plast- & Kemiföretagen (Federación Sueca de Plásticos y Productos Químicos) y sus empresas asociadas

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

El programa sueco «Responsible Care» se introdujo en 1991 con el nombre de «Ansvar & Omsorg». Actualmente, unas 130 empresas han suscrito el llamado «Compromiso de progreso» («Responsible Care»).

«Compromiso de progreso» es la iniciativa de sinergia de la Federación Sueca de Plásticos y Productos Químicos y sus empresas asociadas en materia de RSE y SST. Se trata de una iniciativa internacional voluntaria de la industria química que consiste en impulsar la mejora continua de la actuación de las empresas en materia de seguridad, salud y medio ambiente, y que comprende un diálogo abierto sobre las actividades de la industria y los resultados que se han obtenido en estos ámbitos.

La Federación Sueca de Plásticos y Productos Químicos facilita la adopción de la iniciativa «Com-

promiso de progreso» mediante la elaboración de guías prácticas y material de formación. Sin embargo, las empresas que han suscrito el «Compromiso de progreso» son las encargadas de llevar a cabo este trabajo de forma individual.

Breve descripción de la iniciativa

La iniciativa «Compromiso de progreso» se basa en un conjunto común de ocho características esenciales:

- 1) Directrices definidas en el compromiso. Los directores ejecutivos han de suscribirlas cuando una empresa se suma a la iniciativa «Compromiso de progreso» (diez puntos).
- 2) Nombre y logotipo comunes («Compromiso de progreso» y el logotipo).
- 3) Códigos y guías (publicaciones, guías, etc., publicados por la Federación Sueca de Plásticos y Productos Químicos para ayudar a las empresas a poner en marcha la iniciativa «Compromiso de progreso»).
- 4) Indicadores de rendimiento (el informe de la federación, los informes de seguimiento e informes ecológicos de la empresa, etc.).
- 5) Comunicación interna y externa (jornadas de puertas abiertas, Día de los productos químicos, informes dirigidos a los vecinos y comunidades aledañas, etc.).
- 6) Puesta en común de experiencias (redes regionales, seminarios, etc.).
- 7) Esfuerzos para animar a todas las empresas a sumarse a la iniciativa «Compromiso de progreso».
- 8) Verificación de los programas «Compromiso de progreso» en las empresas (para demostrar que la iniciativa surte efecto).

El compromiso que han de suscribir los directores ejecutivos de las empresas comprende diez actividades específicas. La mayoría de estas repercute directamente en la seguridad y la salud en el trabajo.

EJEMPLO

Traducción del compromiso sueco «Responsible Care»: «Ansvär & Omsorg»

Como empresa afiliada a la Federación Sueca de Plásticos y Productos Químicos, Plast- & Kemiföretagen [empresa] se compromete a que todas las actividades que desarrolle atiendan debidamente las demandas de seguridad y de un entorno saludable de sus empleados, clientes y el público en general.

- Los ejecutivos de alto nivel deberían establecer normas vinculantes relativas a la organización y gestión de cualquier tarea relacionada con cuestiones de salud, seguridad y medio ambiente.
- La empresa debería intentar por todos los medios, con el desarrollo de actividades de información y educación, fomentar el sentido de responsabilidad personal entre sus empleados, en todos los niveles, ante la salud, la seguridad y el medio ambiente, de modo que dicha responsabilidad se vea reflejada en su trabajo diario.
- La empresa debería caracterizarse, entre otras cosas, por minimizar el riesgo de alteraciones como consecuencia de sus operaciones y por tener un consumo mínimo de materias primas y energía.
- Sería conveniente evaluar periódica y sistemáticamente las operaciones actuales al objeto tanto de identificar y corregir cualquier elemento que pudiera suponer una amenaza o riesgo para las personas, la propiedad inmobiliaria o el entorno natural, como de crear una base de mejoras relacionadas con la seguridad de procesos y productos.
- Es preciso analizar detenidamente las repercusiones de todo proceso o producto nuevo, así como de toda información nueva relativa a procesos o

productos existentes, en materia de salud, seguridad y medio ambiente.

- Las autoridades competentes deberían estar bien informadas de sus operaciones así como de las repercusiones que tienen en materia de salud, seguridad y medio ambiente. Debería informarse rápidamente a las autoridades competentes de cualquier incidente que suponga un riesgo de impacto medioambiental o que sea incompatible con la normativa vigente.
- La empresa debería informar al público a través de información franca dada personalmente, de sus operaciones, los beneficios y riesgos relacionados y de las medidas adoptadas para minimizar dichos riesgos. Es necesario responder atentamente a los sentimientos de incertidumbre y ansiedad, así como considerar prioritaria la protección de la seguridad y salud de los trabajadores y del público en general.
- La empresa debería brindar a los clientes asesoramiento e instrucciones sobre el transporte, almacenamiento y uso seguros de los productos y, en su caso, sobre la eliminación segura de productos y embalajes usados.
- Los proveedores y contratistas deberían poder demostrar que aplican normas y prácticas equivalentes a las de la empresa.
- Por lo que respecta a la transferencia de tecnología a terceros, los clientes deberían estar informados de las consideraciones pertinentes sobre los requisitos necesarios para proteger adecuadamente al público y el medio ambiente.

EMPRESA
Director Ejecutivo

KEMIKONTORET
Director Gerente

Todos los años, la Federación recaba datos sobre los indicadores de rendimiento pertinentes con vistas al seguimiento de los resultados obtenidos, que se publican en los informes anuales de progreso. Dichos informes también se encuentran disponibles en el sitio web de la Federación.

Asimismo, las empresas deben evaluar su propia labor en materia de «Compromiso de pro-

greso» cada tres años y presentar los resultados a la Federación.

Más información

http://www.plastkemiforetagen.se/PoK_eng/index.htm

5.3.5. Asociación innovadora: ONG públicas y privadas

5.3.5.1. Anima (Italia)

Organización promotora de la iniciativa

La asociación creada en 2002 a partir de la Unión de Industriales de Roma.

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Anima se propone, junto con otras instituciones y organizaciones sociales y de voluntariado, fomentar y difundir la filosofía RSE entre las empresas. Su primer objetivo es promover una cultura empresarial moderna basada en los tres conceptos siguientes: desarrollo sostenible, ciudadanía corporativa (el sentimiento de pertenencia de la empresa a su territorio) e integración de la responsabilidad social ante los interlocutores. Estos conceptos son algunos de los elementos que conforman la «excelencia empresarial». Anima también intenta mejorar la profesionalidad de la gestión de las organizaciones sin fines lucrativos, instándolas a que interactúen con el sector empresarial. Está conectada a la red Sodalitas, que reúne a diversas organizaciones con el fin de facilitar el intercambio de experiencias, la búsqueda de sinergias comunes y la elaboración de proyectos y programas conjuntos.

Breve descripción de la iniciativa

Esta asociación ha promovido diversas iniciativas hasta la fecha, entre las que se incluyen:

- la conferencia «RSE: hacia un nuevo modelo de bienestar», celebrada en Roma el 28 de enero de 2003;
- el maratón europeo de la RSE;
- la difusión de información sobre actividades, productos y servicios de cooperativas que trabajan en el área de los desórdenes mentales entre las empresas asociadas;
- la promoción del programa de premios de Anima para el desarrollo de obras literarias,

cinematográficas, artísticas y musicales con un alto valor de concienciación social;

- la publicidad de un concurso consistente en diseñar estructuras de apoyo y acogida para las personas sin techo;
- el apoyo a empresas que deciden invertir en iniciativas de *marketing* con causa (para más información sobre el *marketing* con causa véase: http://www.bitc.org.uk/news/news_directory/crm_20_years.html).

Y, ante todo,

- el acuerdo marco firmado con el Ayuntamiento de Roma en relación con el sistema de planificación social (24 de octubre de 2002), por el que se consolida una asociación específica entre la comunidad empresarial local y las organizaciones sin fines lucrativos. En virtud de dicho acuerdo, las partes se comprometen a perseguir una serie de objetivos comunes (conducir a la comunidad empresarial de Roma hacia objetivos sociales y morales, impulsar las iniciativas sociales dirigidas a personas menos favorecidas, desarrollar proyectos de investigación, promoción o comunicación de las responsabilidades sociales y morales de la industria, etc.). Roma fue el primero de los principales municipios que introdujo el concepto de RSE en un instrumento estratégico como es el sistema de planificación social.

Impacto acumulado hasta la fecha

En el futuro, las iniciativas anteriormente citadas:

- 1) Difundirán la filosofía RSE por toda Italia, adaptando sus principios a diferentes contextos locales y estableciendo un diálogo con las instituciones al objeto de promover la creación de proyectos piloto en materia de RSE, incluida la puesta en marcha de sistemas de formación de funcionarios en dichas cuestiones.

- 2) Prestarán un apoyo concreto a las empresas que ya participan de forma activa en el proceso de certificación.
- 3) Divulgarán información y datos relativos a las ventajas y los beneficios que tales estrategias aportan a las empresas en cuanto a imagen, *marketing* y valor añadido.

Más información

En el sitio web (<http://www.animaroma.it>) pueden encontrarse las actas inéditas de las conferencias anteriormente referidas.

5.3.5.2. Trivisi (Bélgica)

Organización promotora de la iniciativa

Ministerio flamenco de Empleo y Turismo

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

En los últimos años, el Ministerio flamenco de Empleo y Turismo ha adoptado una serie de iniciativas para ayudar a las empresas radicadas en Flandes a establecer una política de desarrollo sostenible. En dichas iniciativas participan empresas privadas, representantes de organizaciones no gubernamentales, de interlocutores sociales y del mundo académico, así como expertos con el fin de dotarlas de una sólida base social. Esta base social ofrece una plataforma que permite crear instrumentos, intercambiar información y experiencia así como desarrollar técnicas y competencias. Desde finales de 2002 se han lanzado catorce proyectos dedicados fundamentalmente a la RSE.

Breve descripción de la iniciativa

A continuación se enumeran algunas de las catorce iniciativas que contemplan, la mayoría indirectamente, una dimensión de SST:

- 1) RSE: el triple objetivo de la «Gestión de la diversidad, el aprendizaje y los interlocutores»

es producir material didáctico y crear instrumentos de apoyo a la formación para la promoción de los tres conceptos de Trivisi: diversidad en la gestión, organizaciones de aprendizaje y gestión de los interlocutores.

- 2) Aprendizaje electrónico de acompañamiento: desarrollo de instrumentos para convencer a las empresas que todavía no han invertido en herramientas de aprendizaje de la conveniencia de introducir el aprendizaje electrónico, junto con otros procesos de aprendizaje, y de desarrollar instrumentos para los procesos de toma de decisiones al objeto de determinar cuáles son los métodos de aprendizaje (o una combinación de los mismos) que mejor se adaptan a la empresa.
- 3) «Diversynergie» (formación en la diversidad): realización de cursos y desarrollo de procesos de aprendizaje con el fin de introducir la RSE en la enseñanza superior para la gestión de los recursos humanos.
- 4) Competencia: juego educativo dirigido a promover el diálogo social en torno a la gestión de concursos en las empresas.
- 5) Herramientas para las PYME: campaña de sensibilización e iniciativas de apoyo encaminadas a facilitar la integración de la RSE en las PYME.
- 6) Enseñanza superior socialmente responsable: elaboración de material didáctico sobre *marketing*, seguros, finanzas y contabilidad dirigido a la enseñanza superior, de modo que todos los licenciados adquieran los conocimientos especializados necesarios para integrar la RSE en sus futuras actividades profesionales.
- 7) Aprendizaje activo: se adaptarán dos métodos de disciplinas artísticas a la formación profesional de trabajadores poco cualificados.
- 8) ACCÈNT2: creación de una herramienta de formación (tema: las personas y la organiza-

ción) especialmente orientada a las PYME. Dicha herramienta debe establecer una sinergia entre la empresa y la política de beneficios sociales, de modo que el desarrollo sostenible sea más concreto en la empresa.

- 9) Reconocimiento de capacidades: desarrollo de conceptos, instrumentos de apoyo, formación para empresas, representantes de empleados y trabajadores, para desarrollar al máximo las posibles competencias de las personas con discapacidad.
- 10) Manual sobre la etiqueta social: una empresa recibirá asistencia para obtener la etiqueta social que garantice una producción responsable (véase la primera iniciativa que se describe más arriba). Estas experiencias se recogerán en un manual para orientar a las empresas sobre el modo de obtener la etiqueta, su coste y otras cuestiones relevantes.

Impacto acumulado hasta la fecha

Actualmente se están desarrollando las catorce iniciativas, aunque no se han publicado resultados provisionales.

Más información

http://www.trivisi.be/frames/f_nieuwsbrief.htm
<http://www.trivisi.be/index.htm>

5.3.5.3. Business in the community (Reino Unido)



Organización promotora de la iniciativa

Creada en 1982, BITC (asociación de empresas, gobierno, autoridades locales y sindicatos) es una institución benéfica independiente que cuenta con 189 empresas asociadas.

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

BITC es una institución benéfica independiente, comprometida con la mejora continua de su impacto positivo en la sociedad, que promueve el desarrollo de la comunidad empresarial. Las empresas asociadas a BITC contratan a más 15,7 millones de personas en más de 200 países de todo el mundo. Más de uno de cada cinco trabajadores que contratan las empresas asociadas del Reino Unido son del sector privado.

A continuación se presentan dos iniciativas actualmente en curso.

- 1) Índice de responsabilidad empresarial: BITC identificó la necesidad de contar con información fiable y normalizada que permitiera a las empresas comparar su rendimiento con el de otras empresas del sector. Este índice se ha desarrollado con el fin de contribuir a mejorar el rendimiento mediante el establecimiento de un proceso sistemático que permite comparar los procesos de gestión de las empresas y su rendimiento con los de otras empresas del sector. Dicho índice se basa en un sistema que BITC sigue desarrollando en la actualidad; éste ofrece un marco y un punto de referencia a los miembros de BITC que se han comprometido a gestionar, medir e informar sobre su impacto en la sociedad.
- 2) Iniciativa de información del impacto empresarial: el objetivo de esta iniciativa es ayudar a las empresas asociadas a medir y comunicar el principal impacto de sus actividades. Teniendo en cuenta que cada vez son más las empresas que elaboran informes sociales y ambientales, el contenido de los mismos se analiza con mayor detalle. De hecho, una de las críticas vertidas hacía referencia a la falta de transparencia de la información. Esta iniciativa proporciona a los participantes un enfoque práctico del aprendizaje acerca de la medición y la elaboración de informes, así como un sitio web para comunicar dicha información junto con otras

diecisiete empresas que ya publican sus informes en dicho sitio. BITC considera que la elaboración de informes sobre el comportamiento social y ecológico de una empresa constituye un instrumento útil para integrar y comunicar estrategias de RSE.

Más información

<http://www.bitc.org.uk>

5.3.6. Iniciativas éticas y comerciales (comercio justo)

5.3.6.1. Clean Working Clothes (Bélgica)

Organización promotora de la iniciativa

Sindicatos, empresas, consumidores y ONG.

El propósito de la campaña «Clean Working Clothes» es impulsar el principal objetivo de la campaña genérica «Clean Clothes», a saber: la mejora de las condiciones laborales de la industria de la confección de ropa a través del cumplimiento de normas mínimas, con arreglo a los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se citan en el código de conducta de «Clean Clothes».

Breve descripción de la iniciativa

El objetivo de la iniciativa es instar a las empresas y autoridades públicas a que ejerzan presión sobre los proveedores de ropa de trabajo para que éstos entreguen la ropa de trabajo con arreglo a unos procedimientos mínimos y a una producción socialmente responsable, y para que apoyen la demanda de un estudio de viabilidad sobre el control (o la coordinación del control) de normas mínimas, organizado por la OIT. La campaña se dirige directamente a los proveedores.

Impacto acumulado hasta la fecha

La campaña «Clean Working Clothes» se puso en marcha en mayo de 2003. Se ha pedido a los representantes de los trabajadores que partici-

pan en comisiones de prevención que incluyan este punto en el programa previsto para septiembre. Aún es demasiado pronto para efectuar una evaluación de impacto.

Más información

Ley de 27 de febrero de 2002

<http://www.fgtb.be/>

5.3.6.2. Ethical trading initiative (Reino Unido)



Antecedentes y objetivos de la iniciativa

La Ethical trading initiative (Iniciativa de comercio ético, ETI, en sus siglas en inglés) es una asociación de empresas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sindicales que se ha comprometido a fomentar conjuntamente el cumplimiento de normas laborales internacionalmente reconocidas, y en particular de los derechos humanos fundamentales, en todas las cadenas de suministro. Sus miembros han suscrito un compromiso con la ética empresarial y la responsabilidad de las empresas, así como con la defensa de los derechos de los trabajadores y los derechos humanos en general.

Breve descripción de la iniciativa

A finales de la década de 1990, las empresas que vendían comida y ropa a los consumidores del Reino Unido estaban sometidas a una presión cada vez mayor de los sindicatos, ONG y consumidores para garantizar unas condiciones laborales decentes a las personas que produ-

cían los bienes que las empresas vendían. Por lo general, estas empresas reaccionaban mediante la adopción de un código de prácticas que establecía normas mínimas laborales y que esperaban que sus proveedores cumplieran.

Pero ¿qué deberían cubrir unas normas mínimas laborales? ¿Y cómo podrían aplicarse con eficacia? Muchas de las empresas que adoptaron tales códigos pronto descubrieron que no tenían credibilidad pública, ni la experiencia y capacidad suficientes para responder a estas preguntas. Se dieron cuenta de que necesitaban el apoyo de organizaciones de la sociedad civil, y en particular de organizaciones sindicales y ONG especializadas en cuestiones laborales y desarrollo exterior.

Teniendo en cuenta esta necesidad, en 1998 se creó la ETI con el fin de aportar los conocimientos y la influencia de ONG relevantes y del movimiento sindical internacional a la labor de identificación y promoción de buenas prácticas en la aplicación del código de estas empresas.

El objetivo de la ETI es mejorar las condiciones de trabajo mediante el fomento y la mejora de la aplicación del código. Este objetivo se lleva a cabo a través de dos grandes procesos.

En primer lugar, las ONG, los sindicatos y las empresas asociadas trabajan de forma conjunta para identificar qué constituyen unas «buenas prácticas» en la aplicación del código, y luego promueven y comparten estas buenas prácticas. Las buenas prácticas se identifican, fundamentalmente, por medio de proyectos e investigaciones experimentales, y se difunden a través de publicaciones, seminarios y conferencias, ponencias en actos organizados por terceros, así como en el sitio web de la ETI.

En segundo lugar, se insta a las empresas a que adopten el código de base de la ETI y lo apliquen en sus cadenas de suministro. El propósito de la ETI es influir en el comportamiento de las empresas de la siguiente manera:

- Animando a nuevas empresas para que se sumen a la ETI: para ser miembro, la empresa deberá comprometerse públicamente a adoptar el código de base de la ETI y aplicarlo en su cadena de suministro. El número de empresas miembros de la ETI ha pasado de doce, en 1998, a treinta y cinco, a finales de 2003.
- Exigiendo a todas las empresas miembros que presenten informes anuales sobre los progresos realizados por lo que respecta a las actividades de aplicación del código: dichos informes muestran que se ha llevado a cabo una labor significativa de aplicación del código y que los proveedores de las empresas miembros están realizando mejoras concretas en el ámbito de las prácticas laborales.
- Teniendo presente, en su caso, el procedimiento necesario para desvincular las empresas con malos resultados: en cuanto a las empresas que no cumplen los requisitos establecidos, la ETI se reúne con altos representantes de la empresa para establecer un plan de mejora y un plazo para su aplicación. En última instancia, se puede solicitar a las empresas que fracasan en la aplicación de dicho plan de mejora que abandonen la ETI.

Impacto acumulado hasta la fecha

El compromiso que suscribe una empresa miembro de la ETI consiste en elaborar un informe anual de sus actividades. Si bien dichos informes individuales no están disponibles al público, figura un resumen de los mismos en el informe anual de la ETI, que recoge oficialmente los progresos de la asociación

Más información

<http://www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml>
Los informes que se encuentran disponibles son los de 1999 en adelante:

<http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/annrep/index.shtml>

5.3.7. Participación del sector financiero/incentivos financieros

5.3.7.1. La política social y ética como factor clave de los códigos de conducta de VBDO y del desarrollo sostenible (Países Bajos)

Organización promotora de la iniciativa

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) (Asociación de inversores en el desarrollo sostenible).

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

El objetivo de VBDO es representar los intereses de los inversores en materia de RSE. En su calidad de asociación de inversores, VBDO aborda las cuestiones ambientales de las empresas e inicia un diálogo con ellas sobre su responsabilidad en la estrategia de RSE. En los últimos años, VBDO también ha abordado cuestiones ético-sociales. En tanto no se disponga de normas ético-sociales que permitan medir el rendimiento de la empresa, los códigos de conducta son fundamentales para evidenciar los esfuerzos de la empresa. Por ello, VBDO ha decidido conceder prioridad a los códigos de conducta en el ámbito de la RSE.

Breve descripción de la iniciativa

De acuerdo con VBDO, las políticas empresariales dirigidas a garantizar un entorno laboral seguro, unas condiciones de trabajo seguras y el respeto de los derechos humanos constituyen los aspectos sociales de la RSE. Las empresas que carecen de declaración de política explícita en la materia podrían ser vulnerables a una publicidad negativa. A juicio de VBDO, los códigos de conducta contribuyen al éxito de una empresa, sobre todo a largo plazo.

Los códigos de conducta ético-sociales constituyen un importante instrumento para establecer, aplicar y controlar la política ético-social, siempre y cuando se centren en:

- el contenido y el ámbito de aplicación del código (normas, valores, procedimientos y funciones);

- la aplicación del código; y
- la evaluación del cumplimiento del código.

VBDO recomienda desarrollar los códigos con arreglo a las normas laborales fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Asimismo recomienda utilizar un sistema de gestión centralizado y establecer objetivos e indicadores tangibles para la aplicación del código, de modo que sea posible medir y recoger en un informe los resultados internos y externos.

También es importante que las organizaciones sepan que gran parte de sus inversores (los miembros de la VBDO) consideran fundamentales los aspectos ético-sociales. En este sentido, VBDO trata de animar a las empresas para que den cuenta de la aplicación y el cumplimiento de un código.

Entre los aspectos que debería reflejar un código de conducta, cabe señalar los siguientes:

- la remisión a directrices internacionales, tanto externas como internas (por ejemplo, las de la OIT);
- la correspondencia con las normas existentes (como la SA8000);
- el reconocimiento de una responsabilidad social a escala local (apoyo a proyectos locales); y
- el alcance interno y externo (por ejemplo, proveedores y subcontratistas).

En opinión de VBDO, la cooperación con sindicatos, ONG y otros interlocutores constituye el principal aspecto de un código de conducta.

Impacto acumulado hasta la fecha

La asociación supervisa de forma permanente los resultados ecológicos y ético-sociales de las organizaciones y, si procede, lo hace de forma explícita (por ejemplo, mediante su publicación). VBDO es miembro de una asociación europea que ahora aplica sus normas.

Más información

Jansens, K.: *Speerpunten sociaal-ethisch beleid VBDO. Gedragcodes en duurzaam ondernemen*, VBDO beleidsnotitie (2000).

<http://www.vbdo.nl>

5.3.7.2. Cláusulas sociales en el sector de la contratación pública (Bélgica)

Organización promotora de la iniciativa

Autoridades federales belgas

En noviembre de 2001, las autoridades federales acordaron incluir cláusulas sociales en sus políticas de contratación pública en el sector de la construcción.

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

La contratación pública se reveló como un instrumento que podría contribuir al cumplimiento de objetivos sociales tales como el empleo, la formación y la (re)empleabilidad.

No se consideró necesario modificar el marco jurídico de la contratación pública, ya que bastaba con introducir una serie de cláusulas sociales en los contratos públicos.

Breve descripción de la iniciativa

Por lo general, el objetivo de estas cláusulas sociales es:

- promover la contratación de estudiantes en prácticas por el licitador adjudicatario, de forma que adquieran más experiencia profesional y mejore su empleabilidad;
- promover la oferta de formación por parte del licitador adjudicatario, de forma que se convierta en un instrumento de integración de estudiantes en la fuerza laboral.

Más información

Nota al Consejo de Ministros de 9 de noviembre de 2001

<http://socialsecurity.fgov.be/>

5.4. Iniciativas innovadoras de SST relacionadas con la RSE

5.4.1. Introducción

Las iniciativas anteriormente referidas son ejemplos de buenas prácticas de iniciativas nacionales de RSE, en las que se integran en cierta medida elementos de SST y RSE.

No obstante, es evidente que el puente que separa la RSE de la SST también puede construirse desde el otro lado: iniciativas de SST fácilmente compatibles con la RSE y que puedan contribuir al comportamiento de las empresas en materia de responsabilidad social. Los principales criterios que debe cumplir este tipo de iniciativas son:

- ser voluntarias;
- ir más allá de lo dispuesto por la legislación;
- reflejar un «espíritu RSE» mediante la adopción de enfoques innovadores, la participación de nuevos interlocutores, etc.;
- hacer referencia explícita o implícita a la RSE.

Algunas iniciativas de SST incluyen elementos de RSE, ya sea de forma explícita o en los casos en que se definen nuevas funciones para los interlocutores o se persiguen objetivos sociales, ecológicos y financieros (económicos) externos. A continuación se ofrecen ejemplos de este tipo de iniciativas, que se denominan «iniciativas de SST enriquecidas».

5.4.2. Visión general de las iniciativas de SST «enriquecidas con RSE»

Nombre de la iniciativa	Tipo de iniciativa	Promotor de la iniciativa	Grupo destinatario	Relación con la RSE (!)
Red europea para la promoción de la salud en el trabajo	Red	Comisión Europea	Empresas A y B	
Programa europeo para empleos de alta calidad	Programa de referencia	Comisión Europea	Estados miembros de la UE y sector empresarial	B y C
Directors' responsibilities (Reino Unido)	Compromiso de gestión	Gobierno	Empresas B	
Información pública de los resultados obtenidos en materia de salud y seguridad (Reino Unido)	Información y comunicación	Gobierno	(Las mejores) empresas del Reino Unido	B y C
Indicador de gestión de la salud y seguridad (Reino Unido)	Evaluación comparativa de la salud y seguridad	Gobierno (HSE)	Empresas, inversores, empleados, entidades de reglamentación y otros interlocutores	A, B y C
Paquete ergonómico (Austria)	Metodología de diseño	Centro de conocimientos	Empresa (empleados)	C
Certificación del sistema de gestión del entorno de trabajo (Suecia)	Normalización y certificación	(Swedac)	Empresas	A y C
Gestión integral de la salud (Países Bajos)	Asociación innovadora	Gobierno	Empresas	A, B y C
Convenios sectoriales sobre las condiciones de trabajo (Países Bajos)	Acuerdos voluntarios	Gobierno y sectores industriales	Empresas, por sector	B y C

(!): A: Referencia explícita a la RSE; B: Participación de nuevos interlocutores; C: Objetivos sociales, ecológicos y financieros (económicos) externos.

5.4.2.1. Red europea para la promoción de la salud en el trabajo

Desde su creación en 1996, el sueño de la Red europea para la promoción de la salud en el trabajo (ENWHP, en sus siglas en inglés) ha sido «Healthy employees in healthy organisations», es decir: «Empleados sanos en organizaciones sanas». Esta red se puso en marcha cuando la Unión Europea aprobó el Programa de acción

de promoción, información, educación y formación en materia de salud, destinado a elevar el nivel de protección de la salud en Europa, en virtud del cual el lugar de trabajo desempeña un papel fundamental. Después de todo, la promoción de la salud de los trabajadores aporta beneficios demostrables y sirve al interés general por impulsar la prosperidad social y económica.

La ENWHP ha experimentado un crecimiento constante desde su creación. Actualmente cuenta con 23 miembros de organizaciones nacionales de seguridad y salud así como de organizaciones de salud pública de los Estados miembros de la Unión Europea, los países candidatos y países del Espacio Económico Europeo. En los últimos años, la ENWHP ha realizado considerables progresos. Por una parte, ha definido por primera vez el concepto general de promoción de la salud en el trabajo (PST) en Europa y ha desarrollado criterios de normalización para una PST de calidad (véase más abajo). Por otra parte, también ha publicado informes que describen modelos de buenas prácticas de una amplia variedad de ramas y sectores de la industria. Asimismo, por lo que respecta a la difusión de buenas prácticas, la ENWHP ha contribuido en gran medida a mejorar la prevención de la salud.

«La promoción de la salud en el trabajo (PST) es la combinación de los esfuerzos de las empresas, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el trabajo. Dicha promoción se logra mediante una combinación de medidas: mejorar la organización del trabajo y el entorno laboral; fomentar la participación activa en el proceso de PST; y promover el desarrollo personal.» (*Declaración de Luxemburgo sobre la promoción de la salud en el lugar de trabajo en la Unión Europea, 1997.*)

La PST es una estrategia empresarial moderna que tiene por objeto prevenir las enfermedades en el trabajo, reforzar el potencial de la salud y mejorar el bienestar laboral. Al incluir elementos tales como la gestión organizativa y de los recursos humanos, la PST adopta una dimensión más amplia que la correspondiente a las cuestiones tradicionales de seguridad y salud en el trabajo.

Objetivos y funciones

El objetivo de la ENWHP es difundir en el ámbito laboral la promoción de la salud en el trabajo y darle una mayor visibilidad.

La ENWHP considera que las siguientes prioridades son fundamentales para emprender futuras actividades:

- sensibilizar y fomentar el compromiso de todos los interlocutores acerca de las cuestiones relativas a la PST;
- identificar y difundir modelos de buenas prácticas;
- elaborar directrices para la práctica efectiva de la PST, facilitar métodos eficaces para su aplicación y encontrar argumentos para invertir en la PST;
- garantizar el compromiso de los Estados miembros de integrar sus respectivas políticas;
- afrontar los problemas específicos resultantes de la colaboración con las PYME;
- establecer redes y foros nacionales en los que participen todos los grupos de interés relevantes, con vistas a crear infraestructuras de PST de apoyo para el intercambio de información y garantizar una acción concertada.

Criterios de calidad de la PST

¿En qué se diferencia una «buena PST» de una PST «bienintencionada»? Los criterios de calidad definidos por la ENWHP ayudan a los responsables de la toma de decisiones de las empresas a hacerse una idea general de la calidad de sus actividades de promoción de la salud. Dichos criterios se aplican a los seis ámbitos que se enumeran a continuación:

Criterios de calidad	Significado
Política empresarial	La promoción de la salud en el trabajo (PST) debería percibirse como una responsabilidad del personal directivo e integrarse en los sistemas de gestión actuales.
Gestión de los recursos humanos y organización laboral	La gestión de los recursos humanos y la organización laboral deberían tener en cuenta las competencias y aptitudes del personal a la hora de promover la salud en el trabajo.
Planificación y comunicación	Una PST eficaz se basa en un concepto claro, objeto de continuas revisiones y mejoras, que se comunica a todo el personal.
Responsabilidad social	La eficacia de la PST depende de la medida en que las organizaciones asumen sus responsabilidades a la hora de gestionar los recursos naturales, así como del apoyo que presta a las iniciativas de promoción de la salud a escala local, regional, nacional o supranacional.
Aplicación	Una PST eficaz exige la adopción de medidas integradas y de aplicación sistemática para establecer unas condiciones de trabajo saludables y promover un comportamiento saludable.
Evaluación	Puede emplearse una serie de indicadores a corto, medio y largo plazo para evaluar la eficacia de la PST, como por ejemplo: la satisfacción de clientes y empleados, su motivación, los índices de enfermedad, las tasas de accidentes, la rotación del personal y la productividad.

Más información

Algunas publicaciones de interés son gratuitas y pueden solicitarse a la Secretaría de la ENWHP (ENWHP Secretariat, BKK Bundesverband, Kronprinzenstr. 6, D-45128 Essen) o descargarse desde el sitio web de la ENWHP (<http://www.enwhp.org>).

5.4.2.2. Programa europeo para empleos de alta calidad

Estrategia comunitaria sobre empleos y niveles de vida de alta calidad

En junio de 2001, la Comisión Europea adoptó un plan destinado a mejorar la calidad de los empleos y las condiciones de vida en la Unión Europea, con el respaldo del Comité Económico y Social (en representación de diversos agentes de la sociedad organizada europea). El objetivo de la estrategia es crear un entorno que favorezca la existencia de empleos mejor remunerados y más cualificados, seguros y sanos, y que permita un acceso más fácil al mercado de trabajo y una mejor asistencia social. La estrategia pretende evaluar comparativamente, dentro de

la Unión, la calidad de los empleos y las condiciones de vida relacionadas. La calidad se considera un elemento esencial del concepto de Europa y del modelo social europeo y refleja una meta común, que incluye promover activamente la elevación de las normas y garantizar una distribución más equitativa del progreso. La calidad de los puestos de trabajo, de la formación y del diálogo social deja de constituir un factor de coste para pasar a considerarse un factor productivo cuando la combinación de las políticas económicas, sociales y de empleo es adecuada.

El propósito es medir la «calidad del empleo» por medio de dos grandes grupos de indicadores:

- características de los puestos de trabajo (por ejemplo: satisfacción con el puesto de trabajo, remuneración, retribuciones en especie, tiempo de trabajo, competencias y oportunidades de formación, contenido del empleo, adecuación entre las características del trabajador y las del empleo); y
- características del entorno de trabajo y del mercado de trabajo (a saber: igualdad entre

los sexos, salud y seguridad en el trabajo, flexibilidad y seguridad del empleo, acceso al mercado de trabajo, conciliación de la vida privada y la vida profesional, diálogo social y participación del trabajador, diversidad [trabajadores de más edad, con discapacidad, etc.] y no discriminación).

Una vez realizada la evaluación comparativa se emprenderán actividades para promover la mejora de la calidad del empleo y las condiciones de vida, y para difundir ampliamente el uso de las «lecciones aprendidas» de diversas organizaciones y países.

Más información

http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/jun/152_en.html

http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2003/ke4702406_es.pdf

5.4.2.3. Directors' responsibilities (Reino Unido)

Organización promotora de la iniciativa

Health and Safety Commission (HSC: Comisión de Salud y Seguridad) y Health and Safety Executive (HSE: Junta de Salud y Seguridad)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Esta iniciativa surgió del punto de acción número 11 de la declaración que figura en la estrategia «Revitalising Health and Safety» («Revitalización de la salud y la seguridad»), según el cual la HSC elaborará, junto con los interlocutores, un código de prácticas sobre las responsabilidades de los directivos en cuanto a condiciones de salud y seguridad. Se prevé que el código de prácticas establezca, en particular, la conveniencia de que las organizaciones nombren a un director de salud y seguridad, o a un responsable que posea un estatus similar.

El propósito de esta iniciativa es instar a los miembros del Consejo de administración de todas las empresas del Reino Unido para que se comprometan a gestionar adecuadamente los riesgos para la seguridad y la salud laboral. A tal fin, las empresas deberán demostrar que la responsabilidad de dirigir las políticas de salud y seguridad recae en los más altos cargos de la organización, realidad que deberá hacerse patente entre todos los miembros de la organización y los interlocutores externos.

Información de apoyo: programa «Revitalising Health and Safety»

La estrategia del Gobierno británico y de la HSC «Revitalising Health and Safety», que se puso en marcha en junio de 2000, establece una serie de objetivos nacionales de salud y seguridad, como, por ejemplo, el 30 % de reducción en los días de baja provocados por lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, en 2010. La página web de la HSE ofrece información adicional sobre los objetivos de «revitalización» (<http://www.hse.gov.uk>).

Los objetivos nacionales que se han establecido tienen por finalidad:

- dar un nuevo impulso a las mejoras introducidas por todos los interlocutores en materia de salud y seguridad;

- desarrollar nuevos enfoques que reduzcan las lesiones y las enfermedades causadas por el trabajo;
- garantizar que el nuevo enfoque de las regulaciones de salud y seguridad continúe siendo adecuado en el cambiante mundo laboral;
- impulsar el máximo aprovechamiento de los vínculos entre la SST y otros programas gubernamentales.

El programa «Revitalising Health and Safety» establece un plan de acción de 44 puntos. Dicho programa incluye, entre otras cosas, acciones concretas dirigidas a fomentar una mayor responsabilidad entre el Consejo de administración y el director con el fin de garantizar un control adecuado de los riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores dentro de la organización. Se ha instado a las mejores

empresas británicas a publicar información detallada sobre sus políticas de seguridad y salud, objetivos y resultados en sus informes anuales de 2002. En apoyo a esta iniciativa, la HSE ha publicado orientaciones que contienen recomendaciones referidas al contenido de los informes sobre salud y seguridad. La publicación de informes sobre actividades y resultados en materia de salud y seguridad demuestra a todos los interlocutores el compromiso de una empresa con la gestión eficaz de la salud y la seguridad. La HSE también ha publicado orientaciones sobre las responsabilidades de los directivos en materia de salud y seguridad. En dichas orientaciones se presentan, por una parte, los beneficios que reportará la gestión activa de los riesgos de salud y seguridad para la organización y los interlocutores y, por otra, las medidas que debería adoptar el Consejo de administración para garantizar el debido cumplimiento de sus responsabilidades en materia de salud y seguridad.

El estudio de investigación emprendido por la HSE (publicado en mayo de 2002) concluyó que el 60 % de las empresas del FTSE 100 había informado públicamente de sus resultados en materia de salud y seguridad en sus informes de 2001, frente a un 47 % en 1996.

La HSE está llevando a cabo un estudio de investigación para establecer el punto de partida por lo que respecta a la práctica actual de la responsabilidad del Consejo de administración y del director en materia de salud y seguridad en los sectores privados, públicos y voluntarios. El estudio de investigación evaluará la medida en que ha cambiado el comportamiento de los Consejos de administración y directivos en relación con la salud y la seguridad, y hasta qué punto los factores que impulsan una mayor responsabilidad de las empresas han influido en dicho cambio. Los informes de investigación de la HSE sobre estos temas se publican en su página web a medida que se van realizando (<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>).

Breve descripción de la iniciativa

A raíz de la presentación de esta iniciativa, la Health and Safety Commission publicó una serie de orientaciones tituladas «Directors' responsibilities» que contienen recomendaciones de aplicación voluntaria dirigidas a los directivos sobre el modo de garantizar la gestión adecuada de la salud y la seguridad en su empresa. Uno de los aspectos clave de estas orientaciones es la conveniencia de que el Consejo de administración nombre a un Defensor de la salud y seguridad, que será el encargado de garantizar el tratamiento de las cuestiones de salud y seguridad en las reuniones del Consejo de administración, etc.

Esta iniciativa se inserta directamente en el concepto fundamental de RSE. Se está alentando a los directivos a que asuman la responsabilidad directa de la salud y seguridad de sus empleados y de aquellos que pudieran verse afectados por las actividades de la empresa, tal como se establece en el informe Turnball, y para que en-

tiendan que no se trata de una responsabilidad operativa que deban delegar. Se trata de una responsabilidad adicional que, en caso de que no se gestione de forma adecuada, repercutirá negativamente en su empresa. Asimismo, las orientaciones exponen los argumentos a favor de una gestión eficaz y los beneficios que esta reportará a la empresa.

Impacto acumulado hasta la fecha

En 2001 se llevó a cabo un estudio de referencia para determinar las disposiciones relativas a las responsabilidades de la dirección en las empresas. Dicho estudio concluyó que se tiene un gran conocimiento de estas orientaciones de la HSE y que existe una gran variedad de disposiciones de gestión de la salud y la seguridad. Por ejemplo, de acuerdo con la información facilitada por las autoridades locales, éstas son las que más responsabilidades delegan en materia de salud y seguridad, mientras que es más probable que las 350 mejores empresas cuenten con un «alto cargo» responsable de salud y seguridad.

Según las conclusiones preliminares de la investigación de seguimiento, el conocimiento de las orientaciones de la HSC y la variedad de disposiciones no han cambiado de forma significativa. Sin embargo, los resultados revelan que, ahora, las cuestiones de salud y seguridad se delegan en menor medida.

El estudio de investigación se presentará a la Comisión a su debido tiempo, la cual informará a los ministros del éxito de dicho enfoque voluntario.

Más información

Responsabilidades de los directivos en materia de salud y seguridad:

<http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr135.htm>

5.4.2.4. Información pública de los resultados obtenidos por las 350 mejores empresas del Reino Unido en materia de salud y seguridad (Reino Unido)

Organización promotora de la iniciativa

Health and Safety Commission (HSC: Comisión de Salud y Seguridad) y Health and Safety Executive (HSE: Junta de Salud y Seguridad)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Esta iniciativa surgió del punto de acción número 2 de la declaración que figura en la estrategia «Revitalising Health and Safety» («Revitalización de la salud y la seguridad»), según el cual la HSC impulsará la publicación de orientaciones en marzo de 2001 para permitir que las grandes empresas informen públicamente sobre cuestiones de salud y seguridad con respecto a una norma común. El Gobierno y la HSC animaron a las 350 mejores empresas a que se adaptasen a estas normas antes de finales de 2002.

El objetivo de esta iniciativa es animar a las mejores empresas británicas para que informen abiertamente de sus resultados en materia de

salud y seguridad. Esta iniciativa se basa en la convicción del Gobierno, la HSC y de terceros de que la información pública sobre cuestiones fundamentales de salud y seguridad contribuye considerablemente al objetivo de mejorar la eficacia de la gestión de los riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores. También se cree que la publicidad de la información animará a las empresas a mejorar sus resultados y que les permitirá, hasta cierto punto, evaluar comparativamente a sus competidores.

La iniciativa se centra asimismo en la inclusión de material en los informes anuales de la empresa. Con ello se pretende despertar y estimular el interés de los interlocutores en esta cuestión, ya que, sin lugar a dudas, éstos podrán intervenir con más facilidad si consideran insatisfactorios los resultados de una empresa en materia de salud y seguridad.

Breve descripción de la iniciativa

En marzo de 2001, el Presidente de la Health and Safety Commission (HSC) y el Secretario de Estado animaron a las 350 mejores empresas a publicar informes sobre sus resultados en materia de salud y seguridad. La HSC publicó orientaciones sobre la información que las empresas debían incluir en sus informes anuales. Una vez recibidas las respuestas iniciales de las empresas, el Presidente de la HSC, el Director General y los Directores Generales adjuntos convocaron reuniones con miembros del Consejo de administración de las mejores empresas para presentar los argumentos a favor de la elaboración de informes y recabaron opiniones sobre las orientaciones emitidas. La HSE recibió más de 130 respuestas al reto planteado, y el Presidente, el Director General y los Directores Generales adjuntos se reunieron con más de 55 empresas para debatir entorno a la elaboración de informes.

Las cuestiones relativas a la elaboración de informes sociales y medioambientales son una

constante en el debate sobre la RSE. La salud y la seguridad se integran claramente en estas cuestiones, y el propósito de lograr una mayor difusión e información bien podría ser un incentivo eficaz para mejorar los resultados de las grandes empresas, tal como se ha señalado anteriormente.

Impacto acumulado hasta la fecha

En 2001 se llevó a cabo un estudio de referencia para determinar cuál había sido en 2000 el volumen de información en relación con la salud y la seguridad. Dicho informe concluyó que solo el 47 % de las 350 mejores empresas publicó informes sobre salud y seguridad en el año 2000.

Una investigación de seguimiento recientemente concluida y que todavía no ha sido publicada señala el drástico incremento de esta cifra. Actualmente, alrededor del 77 % de las 350 mejores empresas y un asombroso 91 % de las empresas del FTSE 100 elaboran informes de salud y seguridad.

Más información

«Health and safety in annual reports» («Salud y seguridad en informes anuales»)

Se trata de un estudio sobre la presentación de información en materia de salud y seguridad en los informes anuales de las mejores empresas del Reino Unido.

<http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr134.htm>

5.4.2.5. Indicador de gestión de la salud y seguridad para las empresas, los inversores, los empleados, las entidades de reglamentación y otros interlocutores (Reino Unido)

Organización promotora de la iniciativa

Health and Safety Commission (HSC: Comisión de Salud y Seguridad) y Health and Safety Executive (HSE: Junta de Salud y Seguridad)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Esta iniciativa surgió de un informe de investigación titulado «Health and safety indicators for institutional investors». Dicho informe recomienda desarrollar un índice de gestión de los resultados del que podrían servirse diversos grupos interesados en los resultados obtenidos, tanto por empresas individuales como por grupos de empresas, en materia de salud y seguridad.

El objetivo de esta iniciativa es permitir a los inversores, las aseguradoras y otras partes interesadas tener en cuenta la actuación en materia de seguridad y salud en la toma de decisiones empresariales. Asimismo permitiría a las empresas realizar una comparación eficaz con respecto al resto de empresas, y los empleados podrían valorar la actuación de las empresas en las que trabajan. A través de las preguntas formuladas dirigidas a obtener la información necesaria para establecer el índice, también es posible difundir buenas prácticas; por otra parte, se cree que dicho índice animará a los Consejos de administración de las empresas a tomarse más en serio la salud y la seguridad así como a inculcar un espíritu de competencia.

Breve descripción de la iniciativa

Actualmente, diversos contratistas externos realizan estudios y pruebas en relación con este índice, en colaboración con empresas y organizaciones públicas. Una vez concluido el proceso, se presentarán los resultados a la Comisión, que se encargará de establecer las pautas del índice.

Los índices han adquirido gran protagonismo en el debate sobre la RSE, y en este sentido cabe citar los destacados ejemplos que constituyen el FTSE4 Good y el índice RSE para las actividades dentro de la comunidad. Se espera que, en su momento, este índice se convierta en otro reconocido instrumento de medición de la actuación socialmente responsable de las empresas.

Más información

Véase el informe titulado «Health and safety indicators for institutional investors» en:
<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>

5.4.2.6. Paquete ergonómico (Austria)

Organización promotora de la iniciativa

OH Centre, Human-ware GmbH, AUVA (Consejo General de Compensación de los Trabajadores)

Antecedentes y objetivos de la iniciativa

Uno de los principales cometidos del OH Centre de Baxter es lograr un equilibrio entre las demandas ejercidas sobre las personas y sus capacidades. El lema de Baxter Bioscience para sus clientes es: «Vida. Hazlo mejor», mientras que el lema para los miembros del equipo es: «Trabajo. Hazlo mejor». El programa de formación en ergonomía pretende concienciar a los trabajadores acerca de las cuestiones de ergonomía, facilitarles información general y, en este sentido, introducir numerosas mejoras en la empresa. Los *ergo guides* o consejeros de ergonomía autorizados deberían poseer los conocimientos adecuados para evaluar los lugares de trabajo y los entornos laborales, de modo que puedan controlar los riesgos con el fin de:

- reducir el estrés físico y mental asociado a un puesto de trabajo concreto;
- aumentar el confort, la salud y la seguridad en el entorno de trabajo;
- impulsar la productividad;
- reducir los errores humanos asociados a una tarea concreta;
- mejorar la calidad de vida.

El objetivo perseguido es reducir los costes humanos asociados a los lugares de trabajo con un diseño inadecuado, los procesos de trabajo y los entornos laborales. Los consejeros de ergonomía aportan sus conocimientos a los círculos

ASS (ASS = medio ambiente, salud y seguridad) e involucran a sus compañeros y directivos en este proceso.

Breve descripción de la iniciativa

La ergonomía debería ser un elemento integrante de las fases de diseño y desarrollo de todos los procesos, trabajos y tareas. Así, el OH Centre de Baxter desea promover cursos de formación en ergonomía dirigidos a sus empleados para garantizar que cada uno de los emplazamientos y departamentos, como, por ejemplo, el de compras y el de asistencia a las tecnologías de la información, entre otros, cuenten con su propio consejero de ergonomía encargado de desarrollar un programa ergonómico y prevenir las condiciones de trabajo no ergonómicas. Otra ventaja añadida de la formación en ergonomía es que las personas aplican estas ideas positivas a su vida personal y a menudo mejoran su entorno privado.

Human-ware y AUVA mantuvieron una intensa cooperación, lo que permitió ofrecer una sólida formación a cargo de expertos externos informados. Antes del comienzo de la formación, se celebraron numerosas reuniones y se visitaron varios emplazamientos para obtener información detallada (fotografías, entrevistas) sobre la situación, de forma que los empleados pudieran adquirir una formación práctica sobre los riesgos ergonómicos existentes.

Impacto acumulado hasta la fecha

El grado de participación varía en función del papel y de las responsabilidades de los individuos, si bien se han acometido innumerables mejoras en los últimos dos años, desde que se iniciara el programa de formación. Entre otros proyectos, merecen una mención especial dos proyectos ergonómicos desarrollados por consejeros de ergonomía que obtuvieron el premio «QLP», que no solo implica una mejora del diseño ergonómico sino también de la calidad.

Las cuestiones ergonómicas se abordan en todos los círculos ASS. Se ha solicitado el reconocimiento interno de numerosas ideas para mejorar la ergonomía (programa Baxter IDEE).

Más información

«Ergonomie zum mitdenken und mitmachen», *Sichere Arbeit* 5/2002.
<http://www.sicherearbeit.at/>

5.4.2.7. Certificación del sistema de gestión del entorno de trabajo (Suecia)

Organización promotora de la iniciativa

Swedac (Comité de acreditación y evaluación de la conformidad de Suecia)

Breve descripción de la iniciativa

Las empresas pueden estar acreditadas de conformidad con las disposiciones STAFS 2000:9 de Swedac relativas a la evaluación del sistema de gestión del entorno de trabajo de una organización. Dicha evaluación se refiere a las disposiciones de la Agencia de Condiciones de Trabajo de Suecia relativas a la gestión sistemática del entorno de trabajo, AFS 2001:1. Hasta la fecha se han certificado los sistemas de gestión de unas cincuenta organizaciones.

Los motivos que llevan a una empresa a certificarse de conformidad con las disposiciones STAFS 2000:9 pueden ser muy diversos. A menudo, la empresa ya cuenta con una certificación de la calidad de su trabajo (norma ISO 9000) o de su relación con el medio ambiente (norma ISO 14000). Posteriormente, la empresa desea obtener una certificación adicional específica del entorno de trabajo y, de este modo, poder coordinar y/o integrar los tres sistemas de gestión.

Por otra parte, la certificación del entorno de trabajo suele ser una forma de mostrar al personal que la empresa «se preocupa», que puede facilitar la contratación de nuevos empleados y que puede utilizarse en las actividades de marketing.

Más información

[http://www.swedac.se/sdd/System.nsf/\(GUIview\)/index_eng.html](http://www.swedac.se/sdd/System.nsf/(GUIview)/index_eng.html)

5.4.2.8. Gestión integral de la salud (Países Bajos)

Organización promotora de la iniciativa

Ministerio de Sanidad de los Países Bajos

Breve descripción de la iniciativa

En 2002, el Ministerio de Sanidad emprendió una serie de actividades dirigidas a promover entre las empresas la gestión del impacto de las actividades comerciales en la salud pública (incluida la salud laboral), esto es, la gestión integral de la salud. Las primeras actividades externas, cuya ejecución corrió a cargo de TNO y NIGZ, consistieron en un estudio de definición y en el establecimiento de una metodología para las empresas. Asimismo, en el marco de esta trayectoria se celebraron dos reuniones generales de interlocutores.

Una de las conclusiones a las que se llegó fue que la salud en el trabajo debería asociarse en mayor medida a la productividad y presencia de trabajadores motivados y en buena forma física, y en menor medida a las enfermedades, bajas por enfermedad y todo tipo de problemas asociados. La mayoría de las actividades de salud se centran en aspectos concretos de salud para determinados grupos destinatarios, lo que probablemente conduzca a la suboptimización. Parece que ha llegado el momento de adoptar un enfoque integral y de centrarse en la prevención (primaria). Se ha desarrollado una metodología basada en la experiencia en los ámbitos de la gestión de la seguridad y la salud laboral, la promoción de la salud en el lugar de trabajo, la gestión de los recursos humanos, la gestión de la incapacidad y los principios de gestión de la calidad. Se han previsto varios proyectos piloto con objeto de probar y mejorar la metodología para la gestión integral de la salud.

Principal documento de referencia

Zwetsloot G.I.J.M., R. Gründemann y L. Vaandrager (2003, red): «Eindrapportage Integraal Gezondheidsmanagement — Definitiestudie en Methodiekontwikkeling», TNO Rapport 14669/TNO Arbeid i.s.m. NIGZ, Hoofddorp. http://www.arbeid.tno.nl/perskamer/files/tan_november_2003.pdf

5.4.2.9. Convenios sectoriales sobre las condiciones de trabajo (Países Bajos)

Organización promotora de la iniciativa

Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo de los Países Bajos

Breve descripción de la iniciativa

En 1999, el Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo instó a las organizaciones del sector para que establecieran acuerdos sectoriales voluntarios con sectores industriales concretos (tanto organizaciones empresariales como sindicatos) sobre las condiciones de trabajo (convenios). El Gobierno instó enérgicamente a algunos sectores a sumarse a dichos convenios, mientras que otros lo hicieron por iniciativa propia. En enero de 2004 se habían establecido convenios con cincuenta sectores, que representaban aproximadamente el 70 % de la población activa de los Países Bajos. Normalmente un convenio es un contrato de unos cuatro años de duración. El Gobierno ha invertido unos 80 millones de euros en dichos convenios (sobre todo en ayudas y programas de subvenciones), mientras que la industria ha invertido cerca de 200 millones de euros. La mayor parte de esta suma se destinará a la adopción de medidas concretas ante importantes riesgos del sector y a todas las cuestiones relacionadas que sean pertinentes. Al comienzo del período del convenio, se mide la «situación cero» y se fijan objetivos concretos de mejora (por ejemplo, en cuanto a reducción del número de trabajadores expuestos a determinados riesgos, o el porcentaje de trabajado-

res cubiertos por medidas específicas). Tanto el Gobierno como los interlocutores sociales supervisan los avances y, al final, se llevará a cabo un estudio de evaluación.

Una primera consecuencia de lo anterior es que, a escala sectorial, se ha intensificado el diálogo social sobre la salud y la seguridad en el trabajo. Empezaron a establecerse numerosos fondos para inversión en mejoras. Se han adoptado considerables medidas de mejora, así como de reducción de bajas por enfermedad y discapacidades (desde un punto de vista científico, es posible que otros factores hayan contribuido a ello, concretamente, la recesión económica y la nueva normativa para la prevención del riesgo de discapacidades: la llamada ley «guardiana»). Hoy día, el gran reto consiste en garantizar la sostenibilidad de las mejoras al final del período del convenio y en ofrecer un marco para futuros avances en materia de salud y seguridad en un período sin convenios ni subvenciones.

Más información

<http://www.arboconvenantenhetbeterewerk.nl>

5.4.3. Puntos de debate sobre la integración de la SST y la RSE durante el desarrollo del proyecto del grupo de trabajo

Los socios del proyecto debatieron sobre el modo de conseguir una sinergia entre la SST y la RSE. Las iniciativas examinadas habían permitido conocer la evolución de la técnica de la RSE en el ámbito de la SST y, al buscar sinergias entre la SST y la RSE, se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos que componen las iniciativas de RSE pueden inspirar a las comunidades de SST?
- ¿Qué buenos ejemplos de iniciativas de SST son compatibles con las iniciativas de RSE?

- ¿Qué medidas deben adoptarse para que la SST pase a ocupar un lugar más destacado en la estrategia de RSE?

La RSE como vehículo para fomentar la SST en las iniciativas de RSE

Cabe percibir la RSE como una oportunidad para adoptar un enfoque integrado de SST, y la mayoría de socios cree que la RSE fomenta la SST en una perspectiva más amplia. Además, la RSE ofrece la posibilidad de ir más allá del pleno cumplimiento de las obligaciones jurídicas en las cuestiones de SST. Por otra parte, se hace más evidente la relación de la SST con la «imagen empresarial», que se ve influida por la RSE. Ello conduce a una combinación más natural de motivos éticos y económico-comerciales, que aumentan el impacto de las actuaciones en materia de RSE y SST a largo plazo. La presentación positiva de la RSE contribuye a fomentar la SST y, evidentemente, ya se están realizando esfuerzos en el ámbito de la SST para presentar estas cuestiones de una manera más positiva. Aun así, todavía hay mucho que aprender del estrecho vínculo que existe entre la RSE y el impacto en la imagen de la organización.

Buenos ejemplos de iniciativas de SST compatibles con iniciativas de RSE

Hay iniciativas dirigidas a abordar cuestiones que van más allá del lugar de trabajo, por ejemplo aquellas que intentan conciliar la vida laboral y familiar. Del mismo modo, existen buenos ejemplos de iniciativas de carácter interno, que se centran en los recursos humanos (por ejemplo, programas de deportes para los empleados al objeto de mantenerlos sanos), en los procesos de trabajo o la participación de los trabajadores, la transparencia y el grado de implicación, o bien en la asignación de responsabilidades en materia de salud y seguridad de los trabajadores. Otro conjunto de iniciativas se propone extender los principios de la empresa a otras empresas de la cadena de suministro.

¿Qué medidas deben adoptarse para que la SST pase a ocupar un lugar más destacado en la estrategia de RSE?

Durante la celebración de los debates se subrayó la necesidad de armonizar los instrumentos, los métodos y la terminología. Es importante que los directivos de SST y RSE hablen un mismo idioma de gestión empresarial y una forma de conseguirlo es haciendo explícito el papel que desempeña la SST en el marco de la RSE, por ejemplo mediante la integración de la SST en las actividades sociales, ambientales y/o económicas.

Algunos ejemplos muestran cómo la participación de nuevos interlocutores puede impulsar a las empresas a adquirir una mayor sensibilización respecto a las cuestiones de SST. Cabe citar un ejemplo que ha dado buenos resultados, en el que la participación de escuelas, y en particular las escuelas de los hijos de los directivos, ha contribuido a sensibilizar en mayor medida a la industria local respecto a las cuestiones de SST. También existen ejemplos en los que las mujeres de un grupo de profesionales realizan esfuerzos de sensibilización. La sensibilización de las mujeres de pescadores con respecto a los riesgos para la seguridad laboral ha demostrado tener una influencia favorable en el comportamiento de los propios pescadores. Entre los típicos ejemplos que ilustran la implicación de los «nuevos interlocutores» cabe mencionar la comunicación y participación de familiares, escuelas locales, consumidores, artistas y otros.

El siguiente paso consiste en fomentar el diálogo entre los «responsables» de la RSE y la SST. No es el momento de plantear fórmulas de procedimiento; primero hay que debatir y desarrollar nuevas ideas. Este diálogo puede iniciarse poniendo de manifiesto los aspectos estimulantes de la RSE, dotando las cuestiones de SST de mayor visibilidad mediante la comunicación de las buenas iniciativas y aprendiendo a hablar el mismo idioma.

6.



ANÁLISIS

6.1. Análisis empresarial

El análisis que figura en el presente informe está basado en los once casos descritos en el capítulo 4, ejemplos de empresas que incorporan la responsabilidad social de las empresas (RSE) a sus actividades.

La mayoría de las empresas que integran la RSE en sus actividades son grandes empresas. Dichas empresas, y en particular las multinacionales, suelen mostrar un mayor interés en reseñarse como empresas activas en RSE a medida que aumenta la diversidad de interlocutores interesados en sus actividades. No obstante, el objetivo del presente informe es describir casos de

pequeñas y medianas empresas (PYME) que integran la RSE en sus actividades. Si bien algunos casos se refieren a grandes empresas, otros (por ejemplo, Anne Linnonmaa, Acroplastica, Happy Computers, Moonen y Voerman) muestran que las pequeñas y medianas empresas también pueden seguir una política muy activa en materia de RSE. Por otra parte, las empresas que incorporan prácticas de RSE suelen tener como denominador común la innovación. Se constata que estas empresas asumen la RSE por ser innovadoras y, al mismo tiempo, consideran que sus actividades relacionadas con la RSE son fundamentales para seguir siéndolo en el futuro.

6.1.1. Comunicación con los interlocutores externos e internos, transparencia e información

La comunicación con los interlocutores es un elemento esencial en la estrategia de RSE. Tal como afirman los directores ejecutivos de Happy Computers: «[...] creemos que las empresas que prosperarán en las próximas décadas serán aquellas que, independientemente de su tamaño, estén al servicio de todas las personas con las que trabajen». En el caso de Van de Velde, las presiones externas ejercidas por organizaciones no gubernamentales (ONG) propiciaron la adopción de una estrategia de RSE y, por ende, la comunicación con dichos interlocutores es un elemento inherente a sus iniciativas de RSE.

Asimismo, la comunicación con los interlocutores es crucial para la salud y la seguridad en el trabajo, si bien ésta a menudo se restringe a los trabajadores y/o sus representantes (y, en el ámbito político, a los interlocutores sociales y gobiernos). A diferencia de lo que ocurre en la comunidad de seguridad y salud en el trabajo (SST), que posee una dilatada experiencia en el trato con dichos interlocutores, las empresas que incorporan la RSE a sus actividades ponen un énfasis relativamente mayor en la

elaboración de informes externos, dado que aspiran a tener un impacto positivo en el exterior. Por lo general, dichos informes hacen referencia a las cuestiones de SST, pero en una medida muy limitada.

En el marco de la RSE, la elaboración de informes externos sobre los resultados y las actividades de la empresa en materia social, ambiental y económica es esencial y presupone la transparencia de tales resultados y actividades de ámbito interno. Por tanto, parece esencial establecer un buen equilibrio entre comunicación y participación de interlocutores externos e internos. A este respecto, la experiencia de la comunidad de SST en materia de comunicación y participación internas debería impulsar el desarrollo de la RSE.

Con las iniciativas de «cambio de puesto», por las que se traslada temporalmente a los directivos para que trabajen durante una semana en un proyecto social (por ejemplo, en una oficina de asesoramiento sobre la drogodependencia o en una residencia para personas con discapacidades físicas o psíquicas), el grupo minorista Otto ofrece un ejemplo de método no convencional para la formación de los empleados y su participación con los interlocutores. De este modo, los directivos adquieren experiencia en las actividades de organismos externos, contribuyendo así de forma decisiva a lograr el objetivo de responsabilidad social de la empresa. Las experiencias innovadoras en materia de aprendizaje forman parte de las actividades que desarrolla Happy Computers, y, al mismo tiempo, dichas experiencias dan más sentido a la comunicación con clientes e interlocutores.

Los proveedores (incluidos los extranjeros) forman un grupo específico de interlocutores. Para las empresas que operan a escala internacional, la RSE implica consideraciones sociales, que incluyen la salud y la seguridad de los proveedores de la empresa.

La política de comunicación externa de diversas empresas se caracteriza por un alto grado de apertura y honradez. Happy Computers, por ejemplo, revela todos los resultados de sus evaluaciones externas, lo que incluye la publicación en su sitio web de información detallada sobre los puntos débiles y fuertes.

Volkswagen también considera que la comunicación externa es fundamental en el marco de la responsabilidad social y, en este sentido, patrocina la campaña europea de RSE sobre la «Mejora de la comunicación y de la información sobre el comportamiento social de las empresas».

6.1.2. Visión empresarial de la RSE

Conviene señalar que en algunos casos (Anne Linnonmaa, Happy Computers, Moonen, Van de Velde, Voerman y, en menor medida, en otros tales como la refinería Api, Otto Retailing, UPM-Kymmene y Volkswagen) la RSE no está dissociada de la actividad principal de la empresa, sino que se manifiesta en la propia naturaleza de la actividad empresarial (Anne Linnonmaa) y/o en la manera en que «dan una impronta» a sus principales actividades (Api, Happy Computers, Moonen, Voerman, Otto, UPM y Volkswagen). Este aspecto excepcional se manifiesta en los productos y/o servicios de la empresa, aumentando así su visibilidad, no solo de cara a los trabajadores y a los posibles empleados en el mercado de trabajo, sino también de cara a los clientes y los consumidores, así como a otros interlocutores tales como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Los motivos éticos del Consejo de administración de la empresa pueden influir, al igual que la inspiración personal del propietario de la empresa o de sus directores ejecutivos (Acroplastica, Anne Linnonmaa, Api, Happy Computers, Otto, Moonen, Voerman y Volkswagen). La empresa se distingue por sus actividades, que se apartan de las actividades de otras empresas del

mismo sector, y ello se traduce en una ventaja competitiva para la empresa. El «valor relacionado con la imagen» que adquieren sus productos y/o servicios en el ámbito externo exige una buena comunicación (interna y externa) con todos los interlocutores y transparencia.

En estos casos, la RSE atenúa la distinción entre el impacto de los productos y servicios, por un lado, y el de los procesos de producción, por otro, al tener en cuenta el impacto en todos los interlocutores. Dichos impactos se refuerzan y confirman mutuamente, como en el caso de Happy Computers, cuya misión corporativa se define de la siguiente manera: «Nuestro trabajo consiste en facultar a las personas para alcanzar su máximo potencial en el trabajo.»

Se trata de una nueva visión de la SST. Tradicionalmente, la SST se centra o se limita al impacto de los procesos de producción en los trabajadores. La seguridad de un producto o el impacto en la salud de un producto sólo se considera relevante para la SST en la medida en que los productos están destinados a un uso profesional.

Algunas empresas han concretado en mayor medida su cometido o sus valores, plasmándolos en principios empresariales. Happy Computers procura ajustarse a cinco principios: capacitación de las personas, servicios excelentes, satisfacción del cliente, innovación y satisfacción de los interlocutores. Otras empresas, como por ejemplo Van de Velde, actúan en cierto modo de la misma manera.

Por consiguiente, estas empresas se convierten en empresas ejemplares y sus empleados reconocen el valor añadido de la RSE: contribuye a dar sentido a su trabajo. Pueden enorgullecerse de trabajar para su empresa y pueden enorgullecerse de los productos que elabora. En consecuencia, la relación entre empresario y trabajador se convierte en una relación a largo plazo. Buen ejemplo de ello es el caso de Moonen,

cuya filosofía empresarial no pasa por ofrecer un trabajo a las personas, sino una perspectiva profesional. Por tanto, invertir en el personal no solo constituye una ventaja para las empresas, sino también su mayor baza. Por ende, la empresa también se siente responsable de sus empleados si, por poner un ejemplo, se ven afectados por algún problema de salud.

Asimismo, las empresas activas en RSE tienen un interés manifiesto en la SST, ya que unos resultados insatisfactorios en este ámbito pueden dañar su imagen y, por tanto, supondrían una seria amenaza para la continuidad de sus actividades. Además, a menudo asumen una responsabilidad social haciéndose cargo del impacto global de sus operaciones comerciales. Dicha responsabilidad incluye a los proveedores y los países en desarrollo (Acroplastica, Angelantoni, Otto y Van de Velde) y cubre la salud y seguridad en el trabajo en otras regiones del mundo. Este también es el caso, aunque en una perspectiva aún más amplia, de Anne Linnonmaa.

Otra consideración que cabe hacer a este respecto es que las empresas socialmente responsables se fijan unos objetivos positivos que promueven actividades a la vez que sirven para evaluar dichas actividades. Cabe citar como ejemplos: la sostenibilidad, la aceptación social, el liderazgo de servicio, el desarrollo de nuevas líneas de negocio, la creación de nuevos mercados, productos y servicios interesantes y atractivos, una empresa dichosa, la promoción de la salud, la satisfacción de los interlocutores y el ser un empresario ejemplar. De manera natural, los objetivos positivos implican que los (potenciales) impactos negativos deben ser gestionados (gestión de riesgos).

A continuación se exponen las principales ventajas de contar con objetivos positivos:

- No se derivan de la motivación externa (legislación) sino de la motivación interna, lo que conduce a un sentimiento de «titularidad».

- Es mucho más fácil obtener inspiración y entusiasmo (de individuos y grupos de interlocutores) a partir de objetivos positivos que a partir de estrategias de reducción de riesgos.
- Las estrategias de reducción de riesgos parecen perder relevancia cuando se han mejorado los resultados y los niveles de riesgo son bajos. Como resultado, los riesgos pueden volver a elevarse fácilmente y requerir el desarrollo de nuevas actividades. En este sentido, el objetivo de la «mejora continua» mencionado tan a menudo puede revelarse problemático. Un objetivo positivo puede provocar una mejora continua ⁽⁴⁾ mucho más eficaz.

Los objetivos positivos todavía no están muy difundidos en el ámbito de la SST, donde el cumplimiento de la legislación y el control de los riesgos siguen siendo con frecuencia los componentes dominantes de la SST. No obstante, entre los ejemplos de objetivos positivos se incluyen la promoción de la salud y la seguridad, la iniciativa de empleos de alta calidad, así como el creciente empleo de términos tales como empleos sostenibles, lugares de trabajo sostenibles, trabajo sostenible, etc.

6.1.3. Aplicación de la RSE

Los altos directivos de una empresa se encargan de gestionar la aplicación de la RSE y, a este respecto, las revisiones periódicas de la dirección constituyen una importante herramienta (Angelantoni). Asimismo, la participación en una red de empresas comprometidas con la RSE para intercambiar prácticas idóneas y experiencias permite recabar opiniones acerca de las decisiones de la empresa.

Diversas empresas reconocen la importancia del papel que tienen los empleados a la hora de dirigir adecuadamente el proceso de implantación. Según ha señalado Voerman: «Unas buenas condiciones de trabajo son un requisito previo esencial para la aplicación de principios empresariales nuevos (de inspiración ética)». Según Otto, «la satisfacción y salud de los empleados es una prioridad», y, para Happy Computers, la capacitación de sus empleados es uno de sus cinco principios fundamentales.

La idea que subyace es que «las personas pueden rendir al máximo si se sienten bien consigo mismas». Moonen considera que el valor esencial de la empresa es una «relación de mutua confianza» (para Moonen, esto no solo se refiere a las relaciones internas, sino también a la relación con clientes y proveedores).

En este sentido, las encuestas periódicas que se realizan a los trabajadores permiten controlar los resultados obtenidos, como es el caso en Angelantoni. El proceso de ejecución puede incluir presupuestos concretos para partidas tales como la seguridad y la salud (Acroplastica). Asimismo, unos profesionales especializados en la SST, en cuestiones ecológicas, etc. pueden contribuir a la buena aplicación de la RSE y otros temas afines.

Una decisión estratégica puede afectar a la redefinición de los procedimientos internos y de los procesos de trabajo (Angelantoni). El uso de sistemas de gestión también implica programas de supervisión de las mejoras y genera información de gestión (Acroplastica), mientras que puede ser necesario ofrecer unas directrices escritas (Acroplastica) o bien orientaciones y apoyo a los empleados que trabajan sobre el terreno (Voerman) para transmitir la información a los empleados. Las cuestiones de seguridad y salud también pueden abordarse en un contexto más amplio, por ejemplo en el equilibrio entre vida laboral y familiar (Happy Computers).

⁽⁴⁾ Aquí no se incluye la sutil pero importante diferencia entre mejora continua y mejora continuada (ISO 14000 y OHSAS 18000), si bien esta observación es relevante para ambos conceptos.

En el proceso de aplicación pueden emplearse una serie de métodos y herramientas. Los programas específicos sobre numerosos subtemas, por ejemplo el «Proyecto 50 +» dedicado a los trabajadores de más edad en Voerman, permiten que la RSE arroje beneficios tangibles para todos los que integran la empresa. Lo mismo es aplicable a los programas de motivación (Voerman) y a los programas educativos en general (Happy Computers). Los foros de la intranet pueden respaldar la aplicación de la RSE (Acroplastica), etc.

6.1.4. Métodos e instrumentos innovadores

Entre los distintos ejemplos cabe mencionar un acuerdo oficial con los interlocutores externos (acuerdo entre Api y las autoridades locales); la participación en asociaciones innovadoras (por ejemplo, el Pacto Mundial, UPM-Kymmene); la introducción y utilización de un código de conducta (Api y Otto); el recurso a auditorías sociales periódicas (Otto) que pueden realizar tanto auditores internos como terceras partes, junto con un proceso de certificación. Happy Computers lleva a cabo un «control de satisfacción» periódico, mientras que la pausa matutina para el café en Moonen es una forma de mantener la confianza y de atender personalmente a todos sus empleados.

Para Volkswagen, empresa con una larga tradición social, la innovación respecto a los acuerdos sociales suscritos en la empresa también reviste importancia. Buen ejemplo de ello es la modernización de su sistema de retribución, como los innovadores bonos de trabajo (que permiten organizar y financiar la vida laboral, al tiempo que proporcionan un fondo que garantiza el empleo en el futuro). Cabe mencionar asimismo otro elemento de innovación social: se trata del «modelo 5 000» de Volkswagen, por el que se ofrecen 5 000 puestos de trabajo adicionales por un sueldo mensual de 2 500 eu-

ros y que hace posible una vez más el trabajo industrial en Alemania.

Por último, los galardones y premios resultan atractivos para las empresas que aspiran a diferenciarse de sus competidores y a dotarse de una cobertura positiva en los medios de comunicación (Api, Happy Computers, Moonen, UPM-Kymmene y Van de Velde).

6.1.4.1. Relación con los sistemas de gestión actuales

Por lo que respecta a dos casos italianos (Acroplastica y Angelantoni), la RSE no parece estar directamente relacionada con los productos y servicios de la empresa, sino más bien con su impacto local. Las cuestiones internas tales como la SST o la gestión de los recursos humanos están vinculadas con las cuestiones externas locales, como por ejemplo los requisitos impuestos por las autoridades locales de medio ambiente, la comunicación activa con la comunidad local, etc. (licencia para operar). Los sistemas de gestión desempeñan un papel destacado en la seguridad y salud, la gestión medioambiental y la gestión de la calidad. La certificación por una tercera parte a menudo confirma el cumplimiento voluntario de las normas aplicables a los sistemas de gestión (tales como las normas ISO 9000 y 14000 o la norma OHSAS 18000). Por cuanto atañe a las empresas que operan a escala internacional, lo anterior se traduce en la aplicación de sistemas de gestión en los emplazamientos de las diferentes regiones del mundo. Para muchas empresas activas en RSE, la satisfacción de los empleados constituye un factor clave (Happy Computers lo denomina «control de satisfacción»).

En algunos casos, la RSE no afecta a la definición de la actividad principal de la empresa, sino a la forma en que ésta opera en sus instalaciones.

En estos casos destacan los enfoques racionales (los sistemas de gestión con su ciclo Deming: «planificar, implementar y controlar») y la ges-

ción del riesgo. Puede resultar positivo introducir cambios en los valores y/o la cultura de la empresa, aunque los enfoques también pueden centrarse fundamentalmente en el control de las cuestiones de procedimiento de las actividades y el comportamiento. Esto a menudo conlleva un menor grado de entusiasmo e inspiración, y el impacto en la imagen de la empresa se ve limitado ⁽⁵⁾. Por otra parte, estas actividades hacen que las empresas sean menos vulnerables ante las críticas externas, por ejemplo de ONG, y mejoran considerablemente la relación con las autoridades locales, al tiempo que garantizan una mayor seguridad y salud en el trabajo (aunque no necesariamente la salud mental).

6.1.5. El valor añadido de la RSE, también en relación con la SST

Tal como sostiene Volkswagen, la RSE aborda cuestiones que tienen una importancia estratégica para la empresa: «La responsabilidad social funciona como instrumento de los procesos de valor añadido.» Por tanto, la RSE incide en el valor de una empresa (en el mercado bursátil) y puede contribuir a desarrollar nuevas actividades, crear nuevos mercados y fabricar productos con un valor añadido único. La RSE también puede contribuir a salvaguardar la licencia para operar de la empresa, ya que tiene un impacto sobre la gobernanza empresarial, promueve una relación más favorable con los clientes estratégicos y contribuye a obtener publicidad positiva y gratuita, entre otras cosas. Así pues, la RSE es una tarea que afecta a la alta dirección no solo desde el punto de vista teórico, sino también en la práctica diaria.

Se podría aducir que no suele ser el caso de la SST; por lo general, ésta no afecta a las «decisiones de

las grandes empresas»; se trata más bien de una condición límite cuando se ponen en práctica dichas decisiones. Constituye por tanto un reto para la comunidad de SST establecer una relación clara con las iniciativas de RSE de ámbito empresarial y, de este modo, la importancia estratégica que reviste la RSE puede mejorar la SST.

En algunos casos, la empresa recibe una valoración positiva en los sistemas de clasificación gracias a sus inversiones socialmente responsables (por ejemplo, Acroplastica, Van de Velde y Volkswagen), lo que le otorga una posición de ventaja en su relación con las instituciones financieras.

6.1.6. Procesos de aprendizaje organizativo y social

En comparación con las estrategias de gestión tradicionales, la RSE exige un cambio de mentalidad y actuación por parte de la dirección y de los empleados. A tal fin, se podría crear un sistema de desarrollo del personal inspirado en la RSE (Angelantoni), mientras que los programas de formación parecen ser fundamentales para todas las empresas.

Desde el punto de vista de la comunicación, puede resultar crucial mantener un diálogo regular con los interlocutores (externos), como en el caso de UPM-Kymmene, mientras que una política de puertas abiertas puede favorecer una comunicación abierta en el ámbito interno, como en el caso de Angelantoni. Por su parte, las reuniones periódicas de personal en torno a la RSE (Angelantoni, Happy Computers y Moonen) y las revisiones regulares de la gestión (Angelantoni) crean oportunidades de aprendizaje organizativo.

La iniciativa «Cambio de puesto» (*Seitenwechsel*) del grupo minorista Otto, antes descrita, se basa en la idea de que alguien que «cambia de puesto» debe adoptar una nueva orientación y aceptar una nueva situación. Por ende, se refuerzan las aptitudes esenciales tales como la empatía y la comunicación en situaciones complejas. Esta iniciativa también sensibiliza a los di-

⁽⁵⁾ Uno de los principales objetivos del programa «Responsable Care» de la industria química es mejorar considerablemente la imagen pública del sector. Sin embargo, según se desprende de una encuesta del CEFIC, los avances realizados por la industria química siguen siendo insuficientes en este sentido.

rectivos ante los problemas sociales, ayuda a superar los prejuicios y contribuye de forma decisiva al objetivo de la responsabilidad social.

Para Volkswagen, la promoción y demanda de aprendizaje permanente deben entenderse como una característica propia de la responsabilidad social de las empresas, máxime con respecto a las competencias en tecnologías de la información (Italia).

6.1.7. Diez preguntas y declaraciones para debate

Las observaciones formuladas anteriormente suscitan una serie de preguntas complejas; no pretenden ser retóricas, sino que aspiran a contribuir al importante debate de autorreflexión de la comunidad de SST.

- 1) ¿Cómo pueden otorgar las empresas la misma importancia a las consideraciones éticas con respecto a la SST, frente a la RSE?
- 2) ¿Puede la gestión del impacto social (interno y externo) de los productos y servicios dar un nuevo impulso a la SST? ¿Debería reforzarse el vínculo entre la seguridad pública y la salud pública? ¿Debería otorgarse a la SST un significado más amplio que a la seguridad y la salud laboral?
- 3) ¿Pueden los interlocutores externos fomentar en mayor medida la SST?
- 4) Teniendo en cuenta que la seguridad y la salud en el trabajo parecen estar cada vez más interrelacionadas con la gestión de los recursos humanos ⁽⁶⁾ y otras cuestiones sociales,

⁽⁶⁾ A diferencia de la iniciativa de la Comisión Europea para una estrategia comunitaria sobre empleos y niveles de vida de alta calidad, esta política abarca tanto las características del empleo (por ejemplo, la satisfacción laboral de los trabajadores, las horas de trabajo o la naturaleza del trabajo) como las características del entorno de trabajo y del mercado laboral (como la seguridad y salud en el trabajo, la igualdad de género, la conciliación de la vida laboral y familiar, el diálogo social o la participación de los trabajadores).

¿puede esta relación reforzar los argumentos a favor de la SST?

- 5) ¿Qué medidas pueden promover la adopción de iniciativas voluntarias (a partir de la motivación interna) en el ámbito de la SST, como complemento o alternativa a las obligaciones jurídicas?
- 6) ¿Cómo se puede establecer una relación más estrecha entre la SST y los objetivos positivos de una empresa (tales como la promoción de la salud, una mayor productividad, la excelencia empresarial, etc.)?
- 7) ¿Cuáles son los beneficios indirectos que genera la SST para la empresa (por ejemplo, mayor atractivo en el mercado laboral, mejora de la imagen de la empresa, etc.)?, ¿cómo podemos cuantificarlos e incrementarlos y qué podemos hacer para que sean más tangibles?
- 8) ¿Cómo podemos garantizar que la SST no constituye un simple aspecto operativo de la RSE? (dejando que las decisiones estratégicas se tomen en otras esferas). Esto plantea el riesgo de que los responsables de formular las políticas, los altos directivos y los expertos en RSE, sin la participación adecuada de profesionales en materia de SST, adopten las principales decisiones que afectan a la SST.
- 9) ¿Qué ofertas de empleo para los profesionales de la SST generan un aumento del número de iniciativas de RSE? ¿Cuáles son las nuevas competencias que resultan esenciales para que los profesionales de la SST desempeñen un papel en el desarrollo de la RSE? ¿Qué medidas deben adoptarse para contribuir a reforzar el papel de los profesionales de la SST dentro de la empresa en las políticas empresariales de RSE?
- 10) ¿Cuáles son los métodos e instrumentos innovadores que la comunidad de SST puede adoptar a partir de las actividades de RSE

(por ejemplo, códigos de conducta, asociaciones innovadoras, métodos no convencionales para el desarrollo de la gestión, etc.)?

6.1.8. Sugerencias para una investigación más exhaustiva

Generalmente, un proyecto preparatorio plantea más preguntas que respuestas. Como resultado del presente estudio, en el apartado anterior se han formulado diez preguntas que deben ser objeto de debate entre los interlocutores. No obstante, también es preciso profundizar en otras cuestiones relevantes. Se mencionan a continuación algunas que salieron a la palestra durante el desarrollo del proyecto, y otras se recogen en las observaciones de los Centros de referencia sobre el proyecto de informe final:

- ¿Cómo influye el diálogo de una empresa con los interlocutores en el diálogo social que mantiene el empresario y los representantes de los trabajadores?
- ¿Cuál es el impacto real de la RSE sobre la seguridad y la salud en el trabajo, y viceversa? (La respuesta podría encontrarse en una encuesta dirigida a una muestra representativa de empresas; no se puede dar una respuesta a partir de un conjunto de estudios de caso.)
- ¿Cómo influyen las diferencias culturales entre países (europeos) en la conceptualización y aplicación de la RSE? ¿De qué forma repercutirá en su relación con la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿Cómo podrían la salud y seguridad en el trabajo generar una mayor cobertura mediática? ¿Cómo puede contribuir la mejora de la seguridad y salud en el trabajo al refuerzo de la imagen de la empresa en el mercado laboral y el mercado de productos y servicios?
- ¿En qué condiciones pueden las ONG promover la seguridad y salud en el trabajo? ¿Qué ejemplos hay de asociaciones innovadoras entre ONG y empresas que fomenten la seguridad y la salud?
- ¿Cómo repercute la responsabilidad social (por ejemplo, de acuerdo con la norma SA8000) en la seguridad y salud de las empresas de los Estados miembros de la UE, así como en las empresas proveedoras de los países en desarrollo?
- ¿Qué interacciones podrían establecerse entre los aspectos voluntarios y los aspectos obligatorios de la RSE? ¿Qué función desempeña la SST como ámbito altamente regulado a este respecto?
- ¿Cómo combinan los empresarios sus funciones de empleador responsable, empresario responsable y ciudadano responsable? ¿Cómo se resuelven los posibles conflictos?
- ¿Cómo combinan los empleados sus funciones de empleado responsable y ciudadano responsable? ¿Cómo se resuelven los posibles conflictos?

6.2. Análisis de los cambios introducidos por la RSE en el ámbito de las organizaciones

Los análisis referidos a las organizaciones se basan en las iniciativas que se enumeran en el capítulo 4.

6.2.1. ¿Qué novedades presentan las iniciativas políticas en materia de RSE?

La relación de iniciativas europeas, mundiales y nacionales ofrece una gran variedad de instrumentos, promotores o grupos destinatarios. El contenido en materia de SST abarca desde una atención implícita a la SST hasta actividades estratégicas y explícitas de SST. Entre los promotores de estas iniciativas se encuentran los gobiernos, los interlocutores sociales y el propio sector empresarial. Los grupos destinatarios son, en su mayoría (grupos de) empresas, ramas y grupos relacionados con el ciclo de vida de la producción, tales como inversores, clientes, expertos, ONG, otros interlocutores e incluso la «sociedad en general». La cuestión pertinente consiste en

saber «cuál es la novedad». En el apartado que figura a continuación se describen los aspectos innovadores más destacados.

6.2.1.1. Participación de interlocutores

Las iniciativas reflejan la participación de una amplia variedad de interlocutores. Al margen de los interlocutores más tradicionales, como son los gobiernos y los interlocutores sociales, se hace referencia a otras partes tales como las ONG, expertos, proveedores, clientes e inversores. Por ejemplo, la iniciativa británica «Business in the community» (BITC) está dirigida a las empresas, al Gobierno, a las autoridades locales y también a los sindicatos. Otro ejemplo que merece mencionarse es la iniciativa internacional del Pacto Mundial, orientada a las empresas, las organizaciones de trabajadores y de la sociedad así como a los organismos de las Naciones Unidas. La mayoría de estos interlocutores son nuevos en el terreno de la SST o bien desempeñan un papel diferente y pueden, por tanto, considerarse como una amenaza, pero también como un impulso a las relaciones actualmente establecidas entre los interlocutores. Conviene señalar que el creciente número de interlocutores y la creciente atención que recibe la RSE se traducirán en una mayor complejidad del ámbito de la SST.

La dificultad que plantea la aparición de estos nuevos interlocutores puede radicar en que, cada vez con más frecuencia, son otros quienes asumen implícitamente las iniciativas de SST, a excepción de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La posibilidad de que otras «partes nuevas» asuman la responsabilidad de los interlocutores más tradicionales en materia de SST y puedan incluir cuestiones en el programa previsto, en lugar de ser los profesionales de la SST quienes lo hagan, constituye una amenaza.

6.2.1.2. Nuevos tipos de asociaciones

La mayoría de los tipos de iniciativas, como, por ejemplo, los programas de sensibilización, las

redes, las herramientas de información, etc, no son nuevos en el contexto de la SST. No obstante, en cuanto a los ejemplos de iniciativas en las que la RSE se integra positivamente en la SST o viceversa, el tipo de iniciativa y sus instrumentos parecen tener un carácter más innovador. En este sentido, cabe señalar que el número de interlocutores es mayor (tal como se describe más arriba), las asociaciones son más innovadoras, puesto que ya no están ordenadas únicamente por ramas, como solía ocurrir con la SST, y hacen un uso distinto de los incentivos financieros. Si bien los análisis de rentabilidad son cada vez más comunes en el ámbito de la SST, la participación de interlocutores externos tales como contables y fondos de pensiones sería una novedad.

Además de las asociaciones entre organizaciones, ONG y gobierno, parece estar surgiendo un cuarto modelo. Se trata del papel de una parte independiente que facilita las actividades conjuntas entre los socios. Por ejemplo, uno de los objetivos del proyecto italiano Anima es reforzar la profesionalidad en la gestión de las organizaciones sin fines lucrativos, animándolas a que interactúen con el mundo empresarial.

6.2.1.3. Innovaciones visionarias y objetivos positivos

La SST tiene por objeto minimizar los riesgos para la salud y seguridad en el entorno de trabajo. Si nos fijamos en las iniciativas recogidas en el capítulo 4, es posible comprobar que se emplean términos diferentes para describir los objetivos de la RSE. Tal como se expone en las iniciativas, dichos objetivos son los siguientes: la sostenibilidad, un equilibrio saludable entre trabajo y ocio, la elaboración de perspectivas, la participación estratégica, un comportamiento ético, la participación activa de empresas, la mejora del entorno vital, la calidad de vida, la comodidad, la productividad, el diálogo, los valores organizativos, la gestión eficaz, la promoción de una cultura empresarial moderna, el sentimiento de pertenencia de la empresa a su

territorio, la gestión de la excelencia profesional, la responsabilidad, la confianza, la mejora del impacto positivo sobre la sociedad, la empleabilidad, la toma en consideración de la salud y la seguridad en las decisiones comerciales y, obviamente, el «Compromiso de progreso» o «Responsible Care».

Esta enumeración pone de manifiesto que la reducción del riesgo no constituye un elemento clave. En el ámbito de la RSE, los objetivos se describen de forma positiva. Se emplean para generar inspiración y crear una visión de futuro, mientras que la reducción del riesgo es la condición necesaria para lograr estos objetivos positivos.

6.2.1.4. Iniciativas privadas

Conviene destacar las iniciativas privadas de carácter voluntario en materia de RSE (como las redes de empresas) y la participación personal de directores ejecutivos. Aparentemente, las iniciativas se pusieron en marcha a raíz del reconocimiento por parte de los altos directivos de que la RSE es del interés de sus organizaciones. Por ejemplo, el objetivo explícito de la iniciativa «Compromiso de progreso» es ir más allá del estricto cumplimiento de la legislación estadounidense. Por su parte, las empresas comprometidas con el Pacto Mundial, Uniapac, EFQM, la RSE o afiliadas a la Fair Trade Federation persiguen objetivos que superan ampliamente el estricto cumplimiento de las obligaciones jurídicas. En estos casos, el rasgo más característico parece ser la orientación externa en RSE (perspectiva de interlocutores externos).

6.2.1.5. Ampliación del alcance de la SST como consecuencia de la RSE

Las iniciativas de comercio ético muestran que los proveedores involucrados en la cadena de producción también participan a escala mundial en las iniciativas de RSE, en particular por lo que respecta a los países menos desarrollados y los países en vías de transición económica. Por con-

siguiente, las condiciones laborales, que incluyen la seguridad y la salud en los países en desarrollo o en Europa oriental, también se consideran parte de la RSE; de ahí que la mentalidad asociada al ciclo de vida de la RSE amplíe enormemente el alcance de la SST. ¿Qué implicaciones tiene esto para las políticas y los profesionales de la SST? La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya están llevando a la práctica este alcance ampliado de la seguridad y salud (gracias al Pacto Mundial) y lo impulsan en sus perspectivas laborales.

6.2.1.6. Perspectiva más amplia

El triple balance (social, medioambiental y económico) de la RSE sitúa la SST en una perspectiva más amplia. En el mundo de la SST, las fronteras institucionales parecen imponer unos límites cada vez más estrictos (por ejemplo, con la separación de las iniciativas en materia de salud, seguridad y calidad). ¿Acaso no es sorprendente que, en la Comisión Europea, la encargada de la RSE sea la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, mientras que, a escala nacional, dicha responsabilidad recae en el Ministerio de Asuntos Económicos (como en el Reino Unido y en los Países Bajos) o en otra institución? Los profesionales de la SST deben ser conscientes de esta perspectiva más amplia de la RSE para poder seguir con los futuros avances y para su integración en las políticas sociales, el desarrollo empresarial, las políticas industriales y las políticas de medio ambiente y sostenibilidad.

6.2.1.7. Conveniencia de la sinergia y dificultades que plantea

La participación de los empleados o sus representantes tiene una sólida tradición en el ámbito de la SST y posee un gran valor para la «internacionalización de nuevos conceptos, nuevos valores y del nuevo comportamiento de los empleados». No obstante, la comunidad de SST podría verse anulada por las iniciativas de

RSE en las que predominan las orientaciones externas (participación de interlocutores, comunicación externa, transparencia, buena gobernanza, etc.), y a los trabajadores se les considera «personas a quienes debe motivarse», en lugar de recursos humanos valiosos que pueden contribuir a las nuevas iniciativas. Para los profesionales de la SST, ésta puede constituir una oportunidad para aportar y mejorar su experiencia en el ámbito de «la internacionalización y el compromiso» e incrementar el compromiso de interlocutores diversos.

- La SST se centra demasiado a menudo en el cumplimiento de las obligaciones jurídicas. Las iniciativas de RSE demuestran que la integración y el compromiso voluntarios pueden tener un gran impacto. El reto de los profesionales de la SST consiste en aplicar sus conocimientos especializados para alcanzar un compromiso; a tal fin, deberán definir la SST más como un interés estratégico, como una cuestión que deben asumir los altos directivos de la organización y como responsabilidad de las partes implicadas. En este contexto, el interés personal y la internacionalización pueden salvar la SST, en lugar de esperar que sean las normas externas las que promuevan la SST.
- El hecho de que a veces la SST y la RSE parezcan dos términos diferentes podría plantear un problema. El enfoque más sistemático y normativo de la SST aspira a la «controlabilidad» (y a la aplicación por parte de las inspecciones de trabajo), mientras que la RSE está fundamentalmente orientada a los valores y aspira a la comunicación externa, los principios éticos y los valores tales como la confianza, lo que hace que la RSE sea más estratégica para las empresas.

Cuando se lleva la SST a un nivel más estratégico mediante su vinculación con la RSE, estarán en juego los objetivos estratégicos y se hace evidente el mayor número de interlocutores que tienen intereses positivos o negativos en la SST

con respecto a anteriormente. A modo de metáfora, cabe pensar en un montañero que está subiendo a la cima de una montaña: cuanto más se acerca a la cima, más montañas puede ver, y más consciente será de las demás montañas que están detrás.

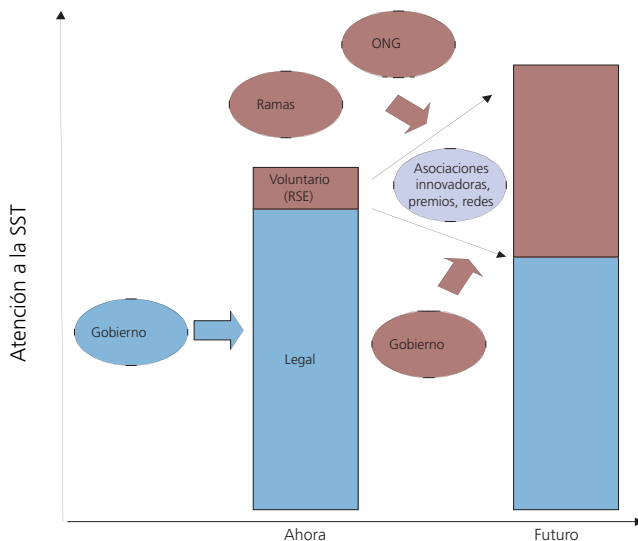
6.2.1.8. La sinergia en el cambiante mundo del trabajo

El tradicional mundo de la SST se enfrenta a una serie de nuevos progresos impulsados por iniciativas de RSE. Esto quiere decir que el impacto de la RSE en el tradicional «mundo del trabajo» se ve cada vez más influido por:

- otras partes implicadas (sobre todo las ONG);
- el impacto social de los productos;
- la integración de consideraciones éticas;
- un vínculo más sólido con la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, haciendo referencia al significado de trabajo y a un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la vida privada);
- una perspectiva geográfica más amplia;
- iniciativas privadas estimulantes y no reglamentarias.

Este último aspecto queda reflejado en el diagrama que figura en la página siguiente, en el que se muestra cómo los nuevos avances pueden llevar a la SST a depender en menor medida de cuestiones reglamentarias y a basarse en mayor medida en iniciativas voluntarias.

Las iniciativas innovadoras de RSE pueden inducir a las empresas a adoptar medidas voluntarias. El carácter abierto de la RSE y su orientación externa hacen más patente para las empresas los intereses de los interlocutores en la SST. En el futuro, se espera que ello motive a las empresas, y en particular a los altos directivos, a prestar más atención a la SST en su propio interés. ¿Puede así la SST convertirse en un movimiento que estimule a las empresas a «querer ser parte del mismo»? El diagrama que figura a continuación representa este desafío.



6.2.1.9. Elementos de la RSE que inspiran a la comunidad de SST

En el transcurso del seminario del proyecto se identificaron los siguientes aspectos como fuente de inspiración para la SST:

- Parece ser que la RSE representa una oportunidad para adoptar un enfoque integrado en materia de SST. La RSE aporta un punto de vista global y esta perspectiva más amplia puede contribuir a la integración de la SST en otras actividades comerciales. Es una forma de dar mayor visibilidad y prioridad a la SST, y constituye una oportunidad para cumplir los requisitos en materia de SST más allá de las obligaciones jurídicas.
- La presentación positiva de las cuestiones de RSE no es una novedad en el ámbito de la SST, aunque sigue siendo fuente de inspiración. Los vínculos con los beneficios que reporta a la imagen de la empresa, al igual que las combinaciones naturales de motivos éticos y económico-comerciales en la estrategia de RSE, también aportan un valor añadido a la SST. Por último, el papel que desempeña la

comunidad local se percibe como un nuevo aspecto de interés para la SST.

- Los buenos ejemplos de iniciativas en materia de SST compatibles con la RSE son aquellos que prestan atención a los aspectos internos, que tienen en cuenta los recursos humanos dentro de la empresa y que se centran en los procesos de trabajo de toda la cadena de suministro. Las iniciativas que van más allá del lugar de trabajo son buenos ejemplos (tales como las que se centran en la conciliación de la vida laboral y la vida privada así como en programas deportivos). Entre los nuevos interlocutores se incluyen artistas, las escuelas en las que estudian los hijos de directivos de empresa y ONG locales. A este respecto, cabe mencionar el ejemplo de España, donde una caja de ahorros brindó a sus clientes estudiantes en busca de alojamiento la oportunidad de vivir con personas mayores y prestarles servicios al mismo tiempo. Numerosas ideas creativas parecen surgir de la vinculación entre las cuestiones organizativas de SST y los nuevos interlocutores relevantes.

- Podría resultar interesante armonizar los instrumentos, los métodos y la terminología con el fin de que la SST pase a ocupar un lugar más relevante en el programa de RSE. La SST puede extraer enseñanzas de las iniciativas de RSE en lo relativo a los interlocutores que implican. Un ejemplo de ello lo ofrece la sensibilización entre las mujeres de pescadores acerca de los riesgos laborales de la pesca. Las presiones familiares redundaron en un comportamiento más seguro, mientras que la educación de los propios pescadores no había sido tan eficaz por diversos motivos.

6.3. Perspectivas cambiantes en el contexto de las organizaciones

Los análisis efectuados en las empresas y los análisis de las iniciativas en el contexto de organizaciones permiten identificar algunas implicaciones generales del cambio de perspectivas en respuesta a la RSE. El presente apartado expone las implicaciones macroeconómicas.

6.3.1. La RSE: una combinación de los aspectos sociales, medioambientales y económicos de las empresas

La RSE puede definirse brevemente como la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones de las empresas con sus interlocutores. Esto implica que, hoy día, las empresas activas en RSE toman conciencia de que su «razón de ser» no es solo «ganar dinero» y que, al tiempo que los objetivos económicos son de vital importancia, las preocupaciones sociales y medioambientales también adquieren una importancia creciente. Ello se expresa a menudo en el objetivo del «triple balance»: social, medioambiental y económico.

Al margen de la RSE, el término «sostenibilidad empresarial» se emplea cada vez más para describir el objetivo del «triple balance» de las empresas, mientras que el «espíritu empresarial

sostenible» es un concepto estrechamente ligado a aquel que a menudo prefieren los organismos y las personas con antecedentes medioambientales.

Los términos que se emplean son «empresas» y «beneficios», dado que la RSE se dirige principalmente a empresas privadas. La RSE es la estrategia que más influye en las empresas que solían considerarse a sí mismas como organizaciones con fines puramente lucrativos, si bien también es relevante para las organizaciones sin fines lucrativos y para las organizaciones públicas. Por lo general, este último tipo de organizaciones tiene una mayor tradición de objetivos sociales y posee menos experiencia en operaciones profesionales económicamente eficientes o en generar dinero para su inversión en el futuro desarrollo de su organización. Por tanto, otro gran desafío al que deben enfrentarse las organizaciones sin fines lucrativos y las organizaciones públicas consiste en lograr un equilibrio adecuado entre los aspectos sociales, ambientales y económicos.

6.3.2. La RSE y la SST

Es evidente que la seguridad y la salud en el trabajo es una cuestión social. Sin lugar a dudas, la garantía de unas condiciones de trabajo seguras y saludables, junto con la buena salud de los trabajadores, son parte de las responsabilidades sociales de las empresas. Lo anterior también se pone de manifiesto en destacadas publicaciones, tales como el Libro Verde y la Comunicación de la Comisión Europea sobre la RSE (Comisión Europea, 2001 y 2002). En el transcurso de un taller sobre la relación existente entre la RSE y la salud laboral, organizado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, se identificaron numerosos aspectos relevantes de la RSE en materia de seguridad y salud. Esta relación también queda muy patente en la estrategia comunitaria de inversión en empleos y niveles de vida de alta calidad.

Al examinar las iniciativas de RSE, cabe observar que la relación con la SST varía en gran medida. Algunas iniciativas se refieren explícitamente a cuestiones de SST, mientras que otras se centran en nuevas cuestiones sociales que carecen de tradición en las empresas y que no responden a obligaciones jurídicas (por ejemplo, el trabajo infantil peligroso en las actividades de proveedores de países en desarrollo). Por otra parte, es obvio que las iniciativas en materia de SST no siempre contribuyen a la RSE en su conjunto. Son muchas las importantes iniciativas de SST que no hacen referencia a las dimensiones medioambiental y económica de la RSE, que no afectan a los procesos comerciales o a las relaciones con los interlocutores y que, por ende, contribuyen de forma limitada al desarrollo de la RSE, puesto que solo influyen en el ámbito de la SST.

También cabe señalar otras diferencias significativas tales como el carácter de las iniciativas: en el ámbito de la promoción de la RSE predominan las iniciativas privadas de carácter voluntario, mientras que en el ámbito de la SST predominan la regulación por ley y las iniciativas gubernamentales. Tal como se explica más ade-

lante, hay otros agentes (desconocidos en la esfera de la SST) que desempeñan un papel en las iniciativas de RSE, y puede verse a agentes ya existentes desempeñar nuevas funciones.

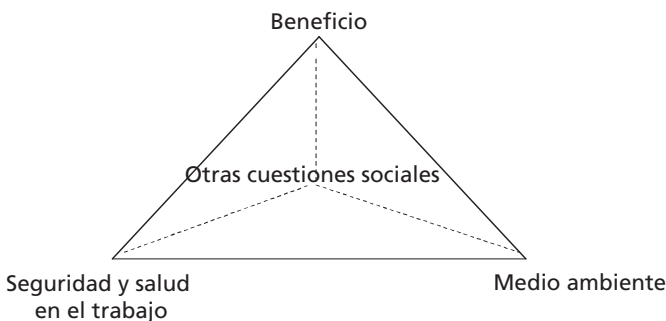
La conclusión que se puede extraer es que la evolución de la RSE constituye una nueva dimensión del «cambiante mundo del trabajo» y, por tanto, es importante que la comunidad de SST evalúe las oportunidades y los desafíos que plantea esta nueva evolución.

6.3.3. La SST y los resultados en materia de RSE

Las dimensiones social, medioambiental y económica pueden representarse en un triángulo. La posibilidad de distinguir entre la seguridad y salud en el trabajo como tema social y los demás temas sociales que están en juego puede resultar útil para analizar la relación de la SST con la RSE.

El diagrama que figura a continuación muestra que, en un contexto de RSE, las cuestiones de SST pueden estar más estrechamente relacionadas con otras cuestiones importantes para las empresas.

La RSE y la seguridad y salud



En este sentido, los aspectos fundamentales que están relacionados con la SST son los siguientes:

- las cuestiones de seguridad y salud pública (incluida la seguridad del producto);
- las cuestiones de recursos humanos;
- el equilibrio entre trabajo y ocio;
- otros derechos laborales fundamentales;
- las cuestiones de medio ambiente;
- la rentabilidad y productividad.

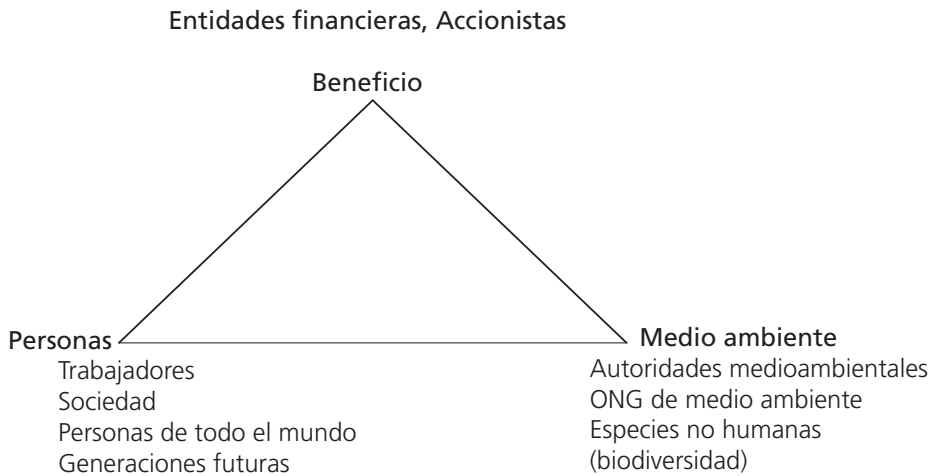
Cabe destacar que términos tales como «enfermedad asociada al trabajo» o «baja laboral» expresan de forma implícita la relación que existe

entre estas cuestiones y los aspectos sociales. La RSE puede ofrecer una perspectiva más amplia de esta clase de cuestiones y constituir una oportunidad para encontrar soluciones desconocidas hasta la fecha.

6.3.4. Papel que desempeñan los interlocutores

Otra forma de aclarar la relación que existe entre la RSE y la SST es prestando atención a los interlocutores que participan en la estrategia de RSE, tal como se ilustra en el siguiente diagrama.

RSE y principales interlocutores



Los interlocutores más relevantes desde el punto de vista de los beneficios son las entidades financieras (como los bancos, las aseguradoras o los fondos de pensiones), los inversores y los accionistas.

En cuanto a los aspectos medioambientales, revisten importancia las organizaciones no gubernamentales de defensa del medio ambiente, así

como los pequeños terratenientes, las autoridades medioambientales y las autoridades locales. Se podría incluso afirmar que la naturaleza no humana es un tipo de interlocutor, sobre todo por lo que respecta a la conservación de la naturaleza y la biodiversidad.

Por último, en lo relativo a los aspectos sociales, entre los nuevos interlocutores que general-

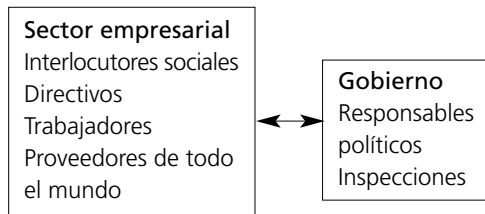
mente no participan en temas de seguridad y salud se encuentran, además de los directivos y trabajadores, la sociedad, las ONG, personas de todo el mundo e incluso las futuras generaciones.

6.3.5. La sociedad entra en juego

En el siglo XX, los aspectos sociales de las cuestiones comerciales se trataban fundamentalmente entre las empresas y los interlocutores relacionados con las mismas, por un lado, y las instituciones gubernamentales, por otro.

Lo mismo se aplica a la SST. Los principales agentes europeos y nacionales que actúan en el ámbito de la SST son las organizaciones patronales y sindicales (interlocutores sociales) y los gobiernos (responsables políticos e inspecciones de trabajo). En el ámbito empresarial, dichos agentes son los empresarios y sus representantes, respaldados por profesionales de la SST.

No obstante, en el siglo XXI se está produciendo una rápida transformación de la situación: ahora entra en juego la sociedad con un papel equivalente al de empresas y gobiernos (?), tal como se ilustra en el siguiente diagrama.



(?) El decreciente poder de los gobiernos (nacionales) y el creciente poder de las empresas (multinacionales) son los principales motores. Como consecuencia de ello, las empresas han de hacer frente a una sociedad que dispone de medios para contrarrestar su peso, por ejemplo, mediante la acción de los consumidores, accionistas o la respuesta de los ciudadanos en el mercado laboral.

La sociedad entra en juego



Hoy día, la gestión empresarial y social es un tema muy candente en numerosas empresas y facultades de ciencias empresariales. Por tanto, las empresas establecen una comunicación cada vez mayor con ONG, que van desde aquellas que tienen un único foco de atención (como Greenpeace) hasta las ONG con múltiples focos y los grupos de consumidores. Como consecuencia de ello, los medios de comunicación también participan cada vez más en la RSE.

6.3.5.1. Una esfera más amplia donde los nuevos puntos que figuran en el programa pueden influir en las cuestiones de SST

Puede concluirse que, debido a la RSE, muchos interlocutores nuevos también se ven implicados directa o indirectamente en la seguridad y salud en el trabajo, lo que podría transformar considerablemente la esfera tradicional de la SST. Las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo se debatirán en una esfera mucho más amplia que cualquier otra esfera anterior, y pueden estar sujetas a las decisiones que adopten las ONG, la sociedad, los media, los accionistas, las autoridades locales (mundiales) y los proveedores de todo el mundo.

Al mismo tiempo, el programa será mucho más amplio e incluirá nuevos puntos, como la gobernanza empresarial, y las consideraciones éticas tendrán un papel destacado. El programa contemplará el impacto global de las empresas en las personas, el planeta y los beneficios, incluidos el impacto ambiental de productos y procesos, el impacto de productos y servicios en la seguridad y salud, el impacto de la empresa en la salud y seguridad públicas, el impacto y la situación de la empresa en la comunidad local (por lo que respecta a todos sus emplazamientos) y el impacto social en los países en desarrollo.

Ya se están desarrollando nuevos métodos e instrumentos con vistas a satisfacer las nuevas necesidades que han surgido en el ámbito empresarial:

- métodos para la elaboración de informes externos y diálogo con los interlocutores;
- introducción de códigos de conducta;
- identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades empresariales;
- selección de socios empresariales;
- gestión del impacto social y ecológico en toda la cadena de producción y consumo.

Conviene darse cuenta, una vez más, de que todo lo anterior se ve impulsado principalmente por el «interés bien entendido de las empresas», a menudo motivado por las ONG y los media.

6.3.6. Asignación de nuevas funciones los agentes establecidos

Los interlocutores sociales y las autoridades locales responsables de la SST seguirán desempeñando un papel clave en relación con la seguridad y salud en el trabajo, pero las estructuras tripartitas entrarán en una nueva esfera y participarán en unos debates mucho más amplios. Además, la sociedad se dirigirá a los agentes tradicionales para que desempeñen funciones ajenas a su actividad habitual: los empresarios no son solo empleadores, también son empresarios y —se espera— civiles responsables. Los trabajadores son al mismo tiempo consumidores, ciudadanos y, en ocasiones, incluso vecinos de la empresa.

Los profesionales de la seguridad y la salud pueden verse involucrados en diálogos con interlocutores externos como representantes de la empresa, y podrían tener que «desaprender» el hábito de remitirse automáticamente a las obligaciones jurídicas; en lugar de ello, deberán relacionar sus actividades con principios empresariales adecuados, consideraciones éticas y la «buena ciudadanía».

6.3.7. Desafíos

Huelga decir que los avances anteriormente referidos afectarán a la comunidad de la seguridad y la salud. La RSE plantea nuevas oportunidades y desafíos, por lo que la comunidad de la seguridad y la salud ha de evaluar sus puntos fuertes y débiles en el marco de estos avances.

Ahora nos encontramos en una etapa en la que conviene formular las preguntas adecuadas, en lugar de ofrecer respuestas, e impulsar el debate entre todas las partes implicadas en la seguridad y salud en el trabajo. Entre dichas partes se incluyen asimismo los interlocutores de SST y otros interlocutores que participan en el desarrollo de la RSE.

A continuación se presentan las principales preguntas dirigidas a la comunidad de SST.

- ¿Cuáles son las principales oportunidades que permiten reforzar la SST mediante el aprovechamiento de los avances de la RSE? ¿Qué se necesita para lograr este impacto positivo?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que plantean los avances en materia de SST a la RSE? ¿Qué se puede hacer al respecto?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la comunidad de SST (instituciones y personas) que pueden convertir a la SST en un importante aspecto de la RSE?
- ¿Cuáles son los puntos débiles de la comunidad de SST a este respecto?
- ¿Cómo puede debatirse de la forma más eficaz posible la relación existente entre la RSE y la SST como parte del desarrollo de la política de RSE en los ámbitos empresarial, nacional y europeo.

7.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

La responsabilidad social de las empresas (RSE), como planteamiento nuevo y estimulante, es un tema candente en la sociedad y el mundo de los negocios de hoy día, y entronca directamente con la seguridad y la salud en el trabajo (SST). Ciertas iniciativas en materia de RSE se centran únicamente en aquellos aspectos que resultan novedosos y estrictamente voluntarios; a la SST cabe percibirla, por el contrario, como una cuestión de carácter plenamente obligatorio.

En el ámbito empresarial, las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo siempre encuentran cabida en el marco de la estrategia de RSE.

Las empresas reconocen que, a falta de un buen comportamiento social interno, no pueden ofrecer resultados externos satisfactorios.

Dada la importancia estratégica de los avances en materia de RSE, así como su carácter innovador, sería prematuro facilitar directrices concretas sobre el modo de integrar la seguridad y la salud en la RSE. Antes de acceder a esta fase es preciso entablar debates a escala europea y nacional sobre los desafíos, las oportunidades y las amenazas que plantea el desarrollo de la RSE. No obstante, en el apartado que figura a continuación se ofrece un conjunto de importantes recomendaciones dirigidas a los directivos, empleados y profesionales de la seguridad y la salud.

Esta investigación demuestra, por un lado, que la RSE puede animar a los profesionales de la SST a poner en práctica nuevos tipos de iniciativas de promoción de la SST y, por otro, que la RSE brinda la posibilidad de entablar asociaciones voluntarias e innovadoras con interlocutores normalmente no implicados en la SST, a la vez que supone un mayor reconocimiento por parte de la población y los media en general de la importancia que reviste la SST. Quizá esto exija a los profesionales de la SST llevar a cabo un examen crítico de aquellos casos en los que las iniciativas voluntarias podrían ser más eficaces que la legislación.

Esta es la primera investigación que aborda una visión en profundidad de las oportunidades y los riesgos que entraña el desarrollo de la RSE para la seguridad y la salud en el trabajo.

7.2. Recomendaciones

La experiencia de las empresas que se han tomado como modelo, las iniciativas que se han expuesto, pueden servir como fuente de inspiración o de orientación para todo aquel que aspire a establecer sinergias más enérgicas entre las actividades de SST y las de RSE. Como se ha dicho antes, no hay ningún plan de trabajo con-

creto y tangible que detalle el modo de «hacer» RSE. Antes ha de existir debate, han de generarse ideas. Los ejemplos de buenas prácticas nos han proporcionado, no obstante, un punto de partida.

A continuación se expone una lista de recomendaciones cuyo objeto es servir de guía a empresarios, empleados y profesionales de la SST que prestan sus servicios en empresas decididas a estrechar los vínculos entre la SST y la RSE.

7.2.1. Recomendaciones para directivos de empresa (basadas en buenas prácticas)

Construir a partir de las actividades existentes

Es muy factible que las empresas decididas a implantar una estrategia de RSE cuenten ya con precedentes operativos relevantes. Por tanto, en vez de reinventar la rueda, procure sacar el máximo partido de las iniciativas existentes y de la experiencia adquirida. Analice cuáles son las actividades relevantes, incluidas aquellas ligadas a la SST y los recursos humanos, e identifique las medidas adoptadas por los empleados que puedan tener relevancia para la RSE. Tenga en cuenta que al aplicar una perspectiva más amplia y estratégica, algunas de las actividades existentes podrían reorientarse hacia la RSE.

Aprender de la experiencia ajena

Abundan los ejemplos de buenas prácticas y guías en materia de RSE como, por ejemplo, los que se describen en el capítulo 5 sobre iniciativas nacionales e internacionales para impulsar la RSE. Dichas iniciativas toman como base una gran diversidad de valores y de métodos, por lo que se recomienda adoptar los enfoques que más se ajusten a su empresa y cultura corporativa. Generalmente, es fácil acceder a la información adicional a través de Internet. También es mucho lo que puede aprenderse de la experiencia adquirida por otras empresas, como las presentadas en el capítulo 4, a su vez válidas

como fuente de inspiración o punto de referencia.

Definir objetivos estratégicos

Exponga claramente su visión de la RSE y también cómo y por qué es importante para su negocio. Los principales objetivos pueden incluir la creación de oportunidades en mercados innovadores, el desarrollo de una relación con importantes interlocutores, la mejora de la gestión de los riesgos comerciales o la adquisición de sinergias mediante la vinculación de actividades anteriormente independientes. Entre los posibles beneficios cabe citar: un mejor perfil de los productos en el mercado, así como de los servicios o incluso de los posibles empleados, la mejora de la moral de los empleados y una tasa inferior de rotación y de absentismo por enfermedad.

Identificar e implicar a los interlocutores relevantes

El sentido de la RSE está en prestar atención a los interlocutores relevantes, como, por ejemplo: empleados, clientes, accionistas, gobierno, ONG, consumidores, sociedad o familiares. Toda empresa se ha de confrontar a una amplia variedad de interlocutores, por lo que es importante identificar cuidadosamente quiénes son los principales y por qué. Saber escuchar y estar dispuesto a hacerlo es de capital importancia. No ignore a los grupos de interlocutores internos o a los accionistas. Sea transparente en la selección de los principales interlocutores; franco y honrado al comunicarse con todos los grupos de interlocutores, incluidos los que podrían considerarse de menor relevancia para su empresa.

Equilibrar los factores «personas, planeta y beneficio»

El concepto de RSE implica incorporar consideraciones de índole social (personas), medioambiental (planeta) y económica (beneficio) a las operaciones comerciales y a la comunicación de la empresa con los interlocutores. De estas tres

consideraciones, la relativa al beneficio normalmente está bien imbricada en todas las operaciones comerciales, y se dispone ya en la actualidad de sistemas de gestión del medio ambiente que permiten limitar el impacto de la actividad empresarial sobre el planeta. Sin embargo, las consideraciones sociales siguen resultando más problemáticas, toda vez que no afectan únicamente a los empleados y a los socios comerciales, sino también a las comunidades locales y, posiblemente, a los países en vías de desarrollo. También puede resultar significativo el impacto indirecto, generado, por ejemplo, por los socios comerciales de la cadena de suministro, y en particular en el caso de negocios de mayor entidad.

Equilibrar la dimensión externa e interna de la RSE

Nuevas cuestiones derivadas del entorno, como el trabajo infantil o la actividad empresarial en países donde no se respetan los derechos humanos, pueden elevarse a la categoría de prioridades debido a las presiones ejercidas por los interlocutores externos. En una primera fase, puede dar la impresión de que este tipo de problemas no está directamente vinculado a las cuestiones internas; sin embargo, resolverlos pasa por esclarecer los valores que profesan los directivos, empleados y socios comerciales de la empresa. Por otra parte, el apoyo o la apropiación de estos valores por una serie de agentes internos cuyo papel es esencial resultará decisivo para que cualquiera de las medidas llegue a prosperar.

Una empresa solo podrá mantener su credibilidad a largo plazo si, además de practicar «buenos valores» en el ámbito interno, reconoce que dichos valores son importantes en el externo. Es decir, todo aquello que afecta a los recursos humanos, a la seguridad y a la salud en el trabajo siempre debe formar parte del reto que entraña la RSE y evaluarse en función de valores y criterios similares a los que se aplican a los objetivos

(sociales o medioambientales) orientados hacia el exterior.

Mostrar y desarrollar una imagen de liderazgo

El comportamiento de los propios directivos debe servir de ejemplo: si una estrategia no va acompañada de la convicción, mejor es dejarla de lado. Las dificultades encontradas durante el proceso de aplicación proporcionan una valiosa información de gestión: otros encontrarán probablemente las mismas dificultades. Por tanto, es preciso abordar estas dificultades con franqueza y honradez, de lo contrario se perderá credibilidad y también las razones en que se fundamenta la RSE.

Puesta en práctica: atenerse a lo dicho

Es fácil defender nuevos valores; más difícil, aunque también mucho más importante, es proceder a su aplicación real como parte de la actividad cotidiana. De hecho, faltar a todo aquello que se dice profesar daña la credibilidad de los nuevos valores que se propugnan, y a partir de ese momento será mucho más difícil recuperar la credibilidad y garantizar el éxito.

Los empleados saben diferenciar perfectamente entre las declaraciones oficiales de un acto de relaciones públicas y la realidad de cada día. Recuerde que no es posible mantener una buena imagen externa si no son buenos los mecanismos de actuación internos. Si declara que el rendimiento medioambiental debe ser excelente, la consecuencia es que el entorno de trabajo también debe ser excelente.

La participación de los empleados es importante porque constituyen uno de los principales activos de una compañía, lo cual también es aplicable a la puesta en práctica de la RSE. Los modos de alentar dicha participación pueden ir desde premiar las iniciativas de los empleados hasta asegurarse de que lo aprendido en la división A de una empresa se aplica también en el resto de los departamentos. La comunicación es

importante para garantizar la permanencia en la agenda de las cuestiones relacionadas con la RSE (que incluyen la seguridad y la salud en el trabajo). Los directivos deberían predicar con el ejemplo, con arreglo al principio según el cual la RSE, al igual que la SST, requieren un compromiso de alto nivel y van más allá del simple dictado impuesto desde la dirección.

Desarrollar la implicación y el apoyo

Para garantizar el éxito de la estrategia de RSE es preciso introducir cambios en el seno de la empresa, así como en la mente y el espíritu de las personas que trabajan en ella. No es algo que se materialice de un día para otro, sino que exige un compromiso a largo plazo. Identifique a los agentes clave de la empresa capaces de convertirse en «adalides», promoviendo los nuevos valores y las nuevas actividades que desee emprender. Asegúrese de que los mecanismos de retribución y la cultura empresarial respaldan y refuerzan estos nuevos valores y actividades.

No olvide que la RSE exige conquistar «los corazones y las mentes de las personas» (incluida la dirección). Con frecuencia no es fácil gestionar los aspectos personales e interpersonales, exigen de cada directivo valor e inteligencia emocional; puede requerir cambios en el estilo de dirección y una adaptación de las dotes sociales de los directivos. Por tanto, conviene destacar el reto que supone para ellos facilitar un entorno favorable tanto para los interlocutores (externos) como para las personas que tienen a sus órdenes.

No tener miedo de las consideraciones éticas ni de los aspectos relacionados con los valores

Muchos directivos consideran que la naturaleza del negocio es hacer negocio o, dicho de otro modo, ganar dinero. La RSE puede mejorar los negocios, aunque dicha mejora siempre será de tipo social y/o medioambiental. Numerosos di-

rectivos, en cuanto ciudadanos, subrayarán la importancia que para las personas y la sociedad en general revisten otra serie de valores; y cabe concebir la RSE como una oportunidad de incluir, hasta cierto punto, esos valores humanos, sociales o religiosos en las actividades comerciales. Una vez reconocida la importancia que tales valores revisten para usted mismo, la idea de que la RSE incorpora un valor añadido a sus actividades dejará de parecerle tan inconcebible.

Innovar

En la RSE hay espacio para la innovación. Con frecuencia apela a la respuesta emocional, sin limitarse exclusivamente a las ventajas puramente racionales o económicas. Estudie la posible elección de métodos no tradicionales para impulsar el cambio, por ejemplo mediante asociaciones de carácter innovador (con ONG, por ejemplo). Piense qué personas clave de su organización podrían intercambiar temporalmente sus funciones con profesionales enrolados en las organizaciones de interlocutores relevantes. Este tipo de enfoque podría mejorar considerablemente la comprensión mutua y abrir nuevas perspectivas. Considere la posibilidad de que profesionales de las artes se conviertan en cómplices de su proyecto y actúen como agentes del cambio, no cierre los ojos a los dictados de su intuición cuando sean valores humanos los que están en juego. Tanto los casos de buenas prácticas empresariales como las iniciativas de RSE ofrecen abundantes y estimulantes ejemplos de promoción de la RSE a través de métodos no convencionales.

Apostar por las oportunidades

Fijese objetivos de carácter positivo como marco de la RSE, incluso en ámbitos tradicionalmente reservados a la gestión del riesgo, como es el caso de la SST. La salud no es solo ausencia de enfermedad, sino también disposición, motivación y capacidad para resolver problemas. La salud no es solo eliminar o mantener

bajo control los riesgos, es también una condición activa que ha de generarse y confirmarse en el comportamiento de las personas, que inspire determinación de cara al futuro, creatividad y confianza entre los directivos y los trabajadores.

Por lo que a la SST se refiere, desplazar su centro de gravedad podría revelarse conveniente: que sean la búsqueda de oportunidades, de la excelencia empresarial, de nuevas oportunidades empresariales quienes ocupen el centro de atención, en lugar del mero cumplimiento de la normativa.

Aprendizaje y desarrollo organizativo

La RSE no es una «solución instantánea», precisa tiempo desarrollar nuevos valores y cambiar la cultura empresarial. El mundo exterior es dinámico y, en consecuencia, las demandas de los interlocutores y de toda organización varían con el tiempo. Así pues, es necesario desarrollar en el seno de la organización procesos de adaptación y aprendizaje individuales y colectivos.

7.2.2. Recomendaciones dirigidas a los empleados y sus representantes (basadas en buenas prácticas)

Construir a partir de las actividades existentes

La RSE es un avance estimulante, puede investir de un mayor sentido la actividad laboral. No obstante, los directivos tienden a considerar en ocasiones una estrategia absolutamente nueva, cuando en realidad se basa en experiencias anteriores y en actividades ya existentes que cuentan con la participación de los empleados. Asegúrese de que los trabajadores o sus representantes participan en la estrategia de RSE, por ejemplo en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo.

Aprender de la experiencia ajena

Son muchas las empresas que ponen en marcha una estrategia de RSE y que, de este modo, facilitan una plataforma de intercambio de experiencias con otros empleados. Los capítulos consagrados a las buenas prácticas empresariales y a las iniciativas nacionales en materia de RSE pueden aportar ideas sobre la posible contribución de la RSE a los intereses de los trabajadores

Definir objetivos estratégicos

La RSE es una estrategia avanzada que, de ponerse en marcha adecuadamente, puede modificar con el tiempo la naturaleza de la empresa y de las actividades que realiza. Por lo general, el número de empleados que toman parte en la RSE es limitado, pero podría ser de interés para los trabajadores generar espontáneamente ideas sobre las opciones estratégicas de la empresa. ¡Afecta al futuro trabajo de los empleados!

Identificar e implicar a los interlocutores relevantes

Las demandas de los interlocutores influyen considerablemente en la RSE. Conviene, por tanto, que la empresa considere a los trabajadores como a un grupo de interlocutores relevantes. Los empleados deben saber quiénes son los interlocutores a los que deben dirigirse para sus propios proyectos y que han de intentar escuchar sus demandas. Por otro lado también puede ser interesante, en el contexto de la RSE, que los empleados mantengan contactos con ONG o que sean miembros activos de tales organizaciones. El conocer estas organizaciones, sus valores, reivindicaciones y prioridades puede revelarse útil; aparte de que dicho conocimiento puede brindar a los empleados la posibilidad de combinar sus intereses profesionales con los personales.

Equilibrar los factores «personas, planeta y beneficio»

El concepto de RSE implica incorporar consideraciones de índole social (personas), medioam-

biental (planeta) y económica (beneficio) a las operaciones comerciales y a la comunicación de la empresa con los interlocutores. Asegúrese de que se dispensa a los trabajadores la atención que merecen como importante grupo interlocutor y de que la estrategia empresarial prevé el diálogo con sus representantes. Los directivos podrían experimentar la necesidad de explicar la importancia que reviste para la empresa el convertirse en un empresario ejemplar.

En su calidad de ciudadanos, muchos trabajadores acogerán con entusiasmo la inclusión de objetivos sociales y medioambientales en las actividades empresariales. Es bonito trabajar para una empresa que aspira a algo más que a ganar dinero, siempre y cuando no pierda la perspectiva comercial. Tanto quienes trabajan como quienes supervisan han de tener voz para debatir conjuntamente estos valores, estas cuestiones.

Equilibrar la dimensión externa e interna de la RSE

Muchas empresas que inician actividades de RSE centran su interés en cuestiones de dimensión externa (como el problema del trabajo infantil), temas que la presión ejercida por los grupos de interlocutores desde el exterior empuja a un lugar prioritario de la agenda. Aspectos internos de la RSE —la satisfacción de los empleados, su motivación, la prevención de enfermedades— se exponen en consecuencia a no recibir la suficiente atención por parte de las empresas. A la vez, los cambios que hayan de forzar tales objetivos externos solo podrán materializarse mediante la introducción de cambios internos que implican a los trabajadores. Por tanto, es importante que los empleados debatan estas cuestiones tanto en grupo como en diálogo con la dirección. A menos que los trabajadores se sientan implicados, deseen alzar su voz, las decisiones de los directivos en materia de RSE podrían ser adoptadas al margen de su participación.

Mostrar y desarrollar una imagen de liderazgo

El éxito de la RSE depende de las personas que toman la iniciativa y que impulsan el cambio. Tradicionalmente, el liderazgo se asocia a la toma de decisiones desde la dirección hacia los niveles inferiores de la organización, por ejemplo, desde el presidente o directivos de alto rango. En organizaciones más modernas, más descentralizadas, el liderazgo ha pasado a ser considerado cada vez más como una cualidad que todo el personal debería poseer. Por lo tanto, las ideas de los empleados sobre las nuevas oportunidades que la RSE pudiera abrir para la empresa habrían de ser manifestadas sin dudas de ningún tipo y abrirse paso hacia la dirección. En último término, la RSE solo puede prosperar si se combinan adecuadamente iniciativas en ambas direcciones: descendente y ascendente.

Puesta en práctica: atenerse a lo dicho

La RSE gira, en gran medida, en torno a la integración de los valores sociales y medioambientales en la conducta de la empresa como tal y en la del personal que trabaja para ella (desde los directivos hasta los operarios). Todo aquel que tome la iniciativa en materia de RSE habrá de garantizar que su comportamiento refrenda los valores sociales y/o medioambientales propugnados.

Desarrollar la implicación y el apoyo

La RSE puede dignificar y conferir más sentido al trabajo de los empleados. En caso de que se emprendan iniciativas de RSE, incorpórelas a su pauta de conducta y procure abogar por dicha práctica entre los miembros de su equipo.

No tener miedo de las consideraciones éticas ni de los aspectos relacionados con los valores

En un primer momento, puede resultar chocante que los directivos de alto nivel promuevan un comportamiento ético y declaren la importancia de incorporar una serie de valores empresaria-

les. No sería difícil encontrar razones que abonasen el escepticismo, dado que la integración de los nuevos valores al espectro total de actividades de la empresa no será ni total ni inmediata, y es posible que el comportamiento de los propios directivos no siempre se atenga a dichos valores. Sin embargo, es de vital importancia mantener abierta la comunicación en torno a todo aquello que preocupe a los empleados, y no es descartable el interés de apelar a métodos no convencionales para obtener información sobre la falta de coherencia de los directivos.

Podría ser motivo de inquietud que la tabla de valoración empleada por los directivos para juzgar el estado de ánimo y la conducta de los empleados se apoye en criterios no utilizados anteriormente; sea como sea, la mayoría de los directivos topan con grandes dificultades a la hora de transmitir valores y puntos de vista. No conviene que dicten a los empleados un comportamiento determinado, y, por lo que a las empresas se refiere, es importante que faciliten y recompensen las conductas deseadas, no que controlen la vida de los empleados.

Tener en cuenta los métodos e instrumentos no convencionales

Si el enfoque tradicional pudo revelarse eficaz en el pasado, no es menos cierto que subsisten las limitaciones a la hora de orientar la gestión hacia la RSE. Al margen de datos y coeficientes —intangibles como los valores—, las emociones y las pasiones son importantes para cada ser humano. En general, estos factores «irracionales» no gozan de buena reputación en el entorno laboral y, sin embargo, siguen presentes. Es necesario percibir la RSE como una oportunidad de abrir nuevas dimensiones al trabajo de los empleados, en las que los valores y los intereses personales encajen con los de la empresa. Sin lugar a dudas, para que así sea es necesario que entre los directivos y los empleados se instaure una relación abierta y franca.

Apostar por las oportunidades

La estrategia de RSE implica una serie de cambios para la empresa, y ello puede llevar aparejados nuevos problemas. No obstante, cada uno de estos problemas representa una oportunidad de aprendizaje, que, a su vez, puede ser la vía para abrirse a nuevas oportunidades. Los estudios de casos de buenas prácticas demuestran que, normalmente, las empresas que han puesto en práctica alguna estrategia de RSE resultan más atractivas como lugar de trabajo. La RSE puede conferir más sentido al trabajo de los empleados y, en ocasiones, puede aportar nuevas perspectivas profesionales.

Aprendizaje y desarrollo organizativo

La RSE requiere adaptarse a la nueva situación y establecer una comunicación abierta con los interlocutores externos. Asimismo implica una serie de valores y de consideraciones éticas cuya importancia reviste para la mayoría un tinte novedoso. Por tanto, es preciso incrementar la concienciación colectiva e individual de todos los trabajadores de la empresa. El aprendizaje individual y colectivo es, por ende, la clave de la RSE; asimismo ofrece oportunidades para el desarrollo personal y favorece la adquisición de nuevas y valiosas competencias.

7.2.3. Recomendaciones dirigidas a los profesionales de la seguridad y la salud (basadas en buenas prácticas)

Construir a partir de las actividades existentes

Si su empresa se embarca en la aplicación de una estrategia de RSE, asegúrese de que su actuación en materia de seguridad y de salud se evalúa positivamente y de que se considera uno de los baluartes sobre los que cimentar la RSE. En varias macroiniciativas de promoción de la RSE, se ha desvinculado intencionadamente a la RSE del ámbito de la seguridad y la salud por considerar que este último es un ámbito excesivo.

vamente reglamentado, mientras que la RSE merece la consideración de un compromiso totalmente voluntario. Aun así, la mayoría de las empresas han entendido desde un principio que la seguridad y la salud en el trabajo tienen cabida propia en el espectro de la RSE.

Aprender de la experiencia ajena

Son numerosas las empresas que desarrollan actividades de RSE y su experiencia puede resultar de incuestionable utilidad. Inicie un debate sobre los avances en materia de RSE dentro de las redes profesionales que constituyen su ámbito de actuación. Asegúrese de haber comprendido las lecciones impartidas por otros profesionales de la seguridad y la salud. Los sitios web de las iniciativas citadas en la presente publicación también pueden ofrecerle información en la materia. Son muchos los profesionales de la seguridad y la salud que recurren habitualmente a requisitos jurídicos para que los planes se materialicen. Procure abordar en primer lugar las motivaciones internas de la empresa. Evidentemente, acatar la ley siempre redundará en beneficio de la empresa, aunque no suele ser éste el principal motivo que impulsa a las empresas a progresar en este ámbito.

Definir objetivos estratégicos

Cabe percibir la RSE como un marco que permite ubicar de manera más estratégica la posición que le corresponde a la seguridad y la salud en el contexto de una empresa. Formule objetivos positivos de SST a largo plazo. Incluya los problemas de salud mental, estrechamente relacionados con la moderna gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Establezca vínculos con otros objetivos estratégicos de la empresa de carácter social, así como con objetivos ambientales o con el desarrollo sostenible.

Identificar e implicar a los interlocutores relevantes

Identifique a los interlocutores externos, que son parte interesada en los aspectos externos

de la seguridad y la salud en el trabajo. Asegúrese de que participan en el diálogo entablado por la empresa con sus interlocutores. Intente construir alianzas con dichos interlocutores: podrían abrir la vía a nuevas perspectivas de progreso en el ámbito de la seguridad y la salud, tanto en el puesto de trabajo como en términos más generales.

Equilibrar los factores «personas, planeta y beneficio»

La seguridad y la salud en el trabajo, como factor del bienestar de los empleados (principales interlocutores) y sus familias, es parte natural de la dimensión «personas» de la RSE. Cuando se opera con mercancías peligrosas, las cuestiones de seguridad también pueden afectar en gran medida a los interlocutores externos. Así pues, es fundamental conocer la percepción que dichos interlocutores tienen de la seguridad, por lo que la empresa debe conocerles y prestarles atención. Las personas perciben actualmente la seguridad en términos de «seguridad real», contrapuesta a la seguridad entendida como mera técnica estadística.

Asegúrese de que las nuevas cuestiones que puedan incorporarse a la agenda RSE, como el desarrollo sostenible o el trabajo infantil, no desautoricen su campo de actividad. Procure identificar valores subyacentes comunes y realice conexiones estratégicas realzando los aspectos comunes.

Equilibrar la dimensión externa e interna de la RSE

Tradicionalmente, la percepción de la salud y la seguridad en el trabajo queda circunscrita a una dimensión exclusivamente interna. Sin embargo, la seguridad y la salud en el trabajo presentan diversos elementos externos: por ejemplo, la calidad de las condiciones de trabajo tiene un gran impacto en el mercado laboral; asimismo, las autoridades locales tienen interés en la salud medioambiental y en la seguridad externa. Los temas calificados como «relacionados con el

trabajo» también pueden aplicarse a la vida privada y/o a la sociedad. La responsabilidad social centrada en el impacto de las actividades de los socios comerciales a lo largo de la cadena de suministro incluye temas relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo en otras organizaciones.

Mostrar y desarrollar una imagen de liderazgo

Desarrolle iniciativas que contribuyan a fomentar la RSE, de modo que la seguridad y la salud pasen a formar parte inherente de la estrategia empresarial. Procure estimular a los directivos y a las otras personas que propugnan la RSE ofreciéndoles un mejor entendimiento de las ventajas que la excelencia en seguridad y salud brinda a la empresa, y desarrollando actividades que ayuden tanto a los directivos como a los trabajadores a sentirse orgullosos de trabajar en dicha empresa.

Puesta en práctica: atenerse a lo dicho

La seguridad y la salud son grandes valores y, sin embargo, tiende a considerarse que no requieren sino una gestión racional. Es importante que los profesionales de la seguridad y la salud los aborden en calidad de activos representativos de valores, no simples aspectos sujetos a control. Por otro lado, asegúrese de que dichos valores se convierten en elemento de la cultura empresarial. Participe desde el primer momento en los debates sobre responsabilidad social de las empresas, ya que, para la mayoría de empresas, la RSE es un elemento más estratégico que la SST. Por tanto, es fundamental prestar una atención estratégica a la SST. Asegúrese de establecer las prioridades adecuadas para que su empresa perciba la SST como una cuestión estratégica. Predique con el ejemplo: actúe de forma estratégica y sea coherente con los valores que defiende.

Desarrollar la implicación y el apoyo

Su labor como profesional de la seguridad y la salud puede contribuir considerablemente al bienestar de la empresa; no obstante, los verdaderos artífices de los objetivos, los problemas y las posibles soluciones de seguridad y salud son los directivos y trabajadores de la organización en general. Considere a los principales directivos como interlocutores internos; los diálogos que mantenga con ellos podrán ayudarle a entender mejor sus necesidades y, de este modo, podrá prestarles un apoyo más eficaz. No les exima de sus responsabilidades, pese a que ellos lo aceptarían con gusto. Demuéstreles cómo repercute un trabajo correctamente concebido y correctamente ejecutado sobre la sociedad en su conjunto. Su labor consiste en introducir iniciativas, coordinarlas, comunicarlas, etc., pero nunca será responsable de los resultados de la empresa en materia de salud y seguridad. De hecho, que lo fuera sería contraproducente a largo plazo.

No tener miedo de las consideraciones éticas ni de los aspectos relacionados con los valores

La seguridad y la salud son importantes valores humanos que deben integrarse en los valores de la empresa. No se trata únicamente de una toma de decisiones racional. No tema hacer declaraciones éticas, podrían tener un mayor impacto sobre el comportamiento de las personas que cualquier argumento racional.

Tener en cuenta los métodos e instrumentos no convencionales

La SST es una realidad habitual en numerosas empresas, lo que ya constituye de por sí un importante avance. No obstante, las realidades habituales no atraen fácilmente la atención estratégica. Por lo general, las mejoras drásticas requieren una mentalidad distinta de la habitual y la adopción de enfoques no convencionales. Evalúe los enfoques innovadores que su empresa ha aplicado en otros ámbitos relacionados

con la RSE (sostenibilidad, gestión de la calidad total, etc.) así como su interés, que podrá variar ligeramente en relación con la SST. Por ejemplo, ponga en marcha redes de aprendizaje y busque nuevas asociaciones inesperadas que permitan abrirle los ojos a nuevas perspectivas.

Apostar por las oportunidades

La RSE proporciona un marco más amplio que permite replantear el concepto de seguridad y salud en el trabajo. ¿Tiene realmente una importancia estratégica (y no solo teórica)? ¿Son los valores de seguridad y salud realmente tangibles en la práctica cotidiana? ¿Pueden la seguridad y la salud beneficiarse de la participación de interlocutores (externos)? ¿Conocen los altos directivos las ventajas económicas concretas de la SST? ¿Se evalúa claramente cómo repercuten unas buenas condiciones de trabajo,

concretamente, en el mercado laboral y, en general, en la imagen de la empresa? ¿Contribuyen dichas repercusiones a impulsar la seguridad y la salud?

Aprendizaje y desarrollo organizativo

¿Existe un amplio reconocimiento en la empresa de que, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la organización del trabajo debería ofrecer a las personas experiencias de aprendizaje que contribuyan a mejorar su desarrollo personal y a aumentar el carácter innovador de la empresa? ¿Es adecuada la estrategia de seguridad y salud para responder enérgicamente a los continuos cambios que sufre el mundo exterior? ¿Se anticipan a tiempo los nuevos problemas y riesgos? ¿Desempeñan la seguridad y la salud un papel en el desarrollo organizativo y tecnológico?

8.



Referencias

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002): «RSE y salud laboral», resumen de un seminario organizado en Bruselas (1 de octubre de 2001) por la Comisión Europea y la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, *Forum*, nº 3, 12 pp.
- Comisión Europea (2002): Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, COM(2002) 347 final, Bruselas.
- Comisión Europea (2001), Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales: Libro Verde titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, COM(2001) 366 final, Bruselas.
- Cramer, J.; Bergmans, F.; Loeber, A.; van Dam, E.; Kim, R. (2003): *Learning about CSR; the Dutch experience*.
- Cramer, J.M. (2002): *Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Ed. Van Gorcum, Assen.
- Fisscher, O. (2003): «Het organiseren van morele competentie — Bedrijfsethiek», *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 82, cap. 3, pp. 12-18.
- Jones, A.M. (2003): «Managing the gap: evolutionary science, work/life integration, and corporate responsibility», *Organisational Dynamics*, vol. 32, nº 1, pp. 17-31.
- Jonker, J. (2003): «Verantwoord ondernemen: organisatiekunde met het oog op de toekomst», *Org*, Nijmegen School of Management, Nijmegen.
- Juran, J.M.; Gryna, F.M. (1988, 4ª ed.): *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill.
- Kok, P.; van der Wielde, T.; McKenna, R.; Brown, A. (2001): «A corporate social responsibility audit within a quality management framework», *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 285-297.
- Mansley, M. (2002): «Health and safety indicators for institutional investors. A report to the health and safety executive,» Claros Consulting (<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>).
- Oxford Research (2003): «Survey and analysis of tools in connection with CSR and sustainability»; estudio a cargo de Oxford Research para la Confederación Danesa de Sindicatos, Copenhagen.
- Sanders, K.; Roefs, M.A.J. (2001): ««De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen», *Gids voor personeelsmanagement*, 80, nº 5, pp.30-33.
- Segal, J.P.; Sobczak, A.; Triomphe, C.E. (2003): «Corporate social responsibility and working conditions», Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 107 pp.

- Zwetsloot, G.I.J.M. (2003): «From management systems to corporate social responsibility», *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 201-207, número especial sobre RSE.
- Zwetsloot, G.I.J.M.; Starren, A. (2003): «Maatschappelijk verantwoord ondernemen: "people aspect" komt er nog bekaaid van af», *Arbo* 1, n° 3 especial, pp. 9-11.

Socios del proyecto

Director de proyecto: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo: William Cockburn

E-mail: cockburn@osha.eu.int

Director de los trabajos

Países Bajos

TNO Arbeid

[TNO Trabajo y Empleo]

Polarisavenue 151

Postbus 718

2130 AS Hoofddorp

Nederland

Tel. (31-23) 554 95 49

Fax (31-23) 554 93 03

Directores del proyecto del Centro temático de investigación: Grupo de trabajo «Seis»: Gerard Zwetsloot, Annick Starren

Otros miembros del grupo del proyecto de TNO: Anneke Goudswaard, Martin van de Bovenkamp

E-mail: g.zwetsloot@arbeid.tno.nl

E-mail: a.starren@arbeid.tno.nl

Miembros

Alemania

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

[Instituto Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo]

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

D-44149 Dortmund

Personas de contacto: Karl Kuhn, Elen Zwink

Tel. (49-231) 90 71 22 43

Fax (49-231) 90 71 25 37

E-mail: Zwink.Ellen@baua.bund.de

Austria

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)

Adalbert-Stifterstraße 65

A-1200 Wien

Persona de contacto: Christian Schenk

Tel. (43-1) 331 11-451

Fax (43-1) 331 11-621

E-mail: christian.schenk@auva.sozvers.at

Bélgica

Prevent

Rue Gachard 88, boîte 4

B-1050 Bruxelles

Persona de contacto: Kathleen Heuverswyn

Tel. (32-2) 643 44 44

Fax (32-2) 643 44 40

E-mail: heuverswyn@prevent.be

España

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

C/Torrelaguna 73

E-28027 Madrid

Personas de contacto: Luis Pujol, Manuel Bes-tratén

Tel. (34) 914 03 70 70

Fax (34) 914 03 00 50

E-mail: luisp@mtas.es

Finlandia

Työterveyslaitos/Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)

[Instituto Finlandés de Salud en el Trabajo]

Topeliuksenkatu 41a

FIN-00250 Helsinki

Personas de contacto: Kaisa Kauppinen, Kari Lindström

Tel. (358-9) 47 47 27 19

Fax (358-9) 89 07 13

E-mail: kaisa.kauppinen@occuphealth.fi

Italia

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)

Via Alessandria 220/E

I-00198 Roma

Personas de contacto: Fiorisa Lentisco, Donatella Vasselli

Tel. (39) 06 44 28 02 92

Fax (39) 06 44 25 09 72

E-mail: f.lentisco@doc.ale.ispesl.it

Reino Unido

Health and Safety Laboratory (HSL)

Broad Lane Sheffield S3 7HQ

United Kingdom

Personas de contacto: Peter Shearn, Lee Kenny

Tel. (44-114) 289 27 17

Fax (44-114) 289 23 62

E-mail: Peter.Shearn@hsl.gov.uk

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

2005 — 139 pp. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-145-3

Precio en Luxemburgo (IVA excluido): 15 EUR

VENTA Y SUSCRIPCIONES

Las publicaciones de pago editadas por la Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas pueden adquirirse en nuestras oficinas de venta repartidas por todo el mundo.

¿Cómo puedo adquirir una de estas publicaciones?

Tras conseguir la relación de oficinas de venta, póngase en contacto con la oficina que más le convenga para efectuar su pedido.

¿Cómo puedo obtener la relación de oficinas de venta?

- Puede consultar el sitio web de la Oficina de Publicaciones:
<http://publications.eu.int/>
- También puede solicitarla por fax al número (352) 29 29-42758 y la recibirá en versión papel.



Al objeto de fomentar la mejora, principalmente del medio de trabajo, para proteger la seguridad y la salud de los trabajadores, de acuerdo con lo previsto por el Tratado y los sucesivos programas de acción relativos a la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, la Agencia tendrá como objetivo proporcionar a los organismos comunitarios, a los Estados miembros y a los medios interesados toda la información técnica, científica y económica útil en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

<http://osha.eu.int>



Agencia Europea
para la Seguridad y la Salud
en el Trabajo

Gran Vía, 33, E-48009 Bilbao
Tel. (34) 944 79 43 60; fax. (34) 944 79 43 83
E-mail: information@osha.eu.int

Precio en Luxemburgo (IVA excluido): 15 EUR



Oficina de Publicaciones

Publications.eu.int

ISBN 92-9191-145-3



9 789291 911455 >