Globethics Repository



2007 RSE y PYMES [2007 CSR and SMEs]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	IPES- Instituto Persona, Empresa y Sociedad
Publisher	ESADE
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-16 19:05:46
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/201328

ESADE

RSE y PYMES:

Una apuesta por la excelencia empresarial

David Murillo y Josep M. Lozano (eds.)

IPES

Instituto Persona, Empresa y Sociedad

RSE y PYMES:
Una apuesta por la excelencia empresarial

ESADE

IPES

Instituto Persona, Empresa y Sociedad

Diseño y producción: Unaluna Publicidad, S.L.
Depósito Legal:

RSE y PYMES:
Una apuesta por la excelencia empresarial

David Murillo y Josep M. Lozano (eds.)

Índice

1. Introducción 7

2. Cuatro casos de buenas prácticas de RSE en las Pymes

2.1. T. Q. TECNOL, S.A. 11

2.2. PAVER, S.L. 29

2.3. ASCENSORES JORDÁ, S.A. 47

2.4. EUROQUÍMICA de BUFÍ y PLANAS, S.A. 59

3. La RSE en las Pymes: Una aproximación a partir de sus propias palabras 73

1. Introducción

En los últimos años, la responsabilidad social de la empresa (RSE) ha pasado a ocupar un lugar preeminente en las agendas económica, política y social. Uno de los rasgos más significativos del proceso acelerado en que se ha visto envuelto el desarrollo de la RSE ha sido la ampliación de su ámbito con la inclusión de las Pymes, al objeto de que no quedara reducida a una cuestión propia de grandes empresas cotizadas. En este contexto, la atención que los medios de comunicación y, específicamente, los gobiernos y las administraciones públicas han prestado a la RSE, si bien no se ha desplazado de las grandes empresas a las Pymes[1], por lo menos sí ha comenzado a ampliar su espectro para dar cabida a este segmento importantísimo del mundo empresarial.

Tanto las últimas comunicaciones publicadas por la Comisión Europea como el número creciente de iniciativas protagonizadas por las administraciones autonómicas o los entes locales —y, justo es decirlo, con una implicación creciente de los sindicatos, las patronales y otros agentes— evidencian la existencia de un interés real por hacer progresar la práctica de la RSE entre las Pymes. Dicho interés se concreta en iniciativas muy diversas: como la constitución de nuevos premios de RSE, la redacción de indicadores de medición de la RSE adaptados a la realidad específica de las Pymes, el estudio de percepciones entre los directivos de empresa o la revisión de los contratos públicos a partir de criterios sociales y medioambientales, por mencionar sólo algunos ejemplos.

En este contexto, el presente escrito pretende contribuir a reducir la enorme desproporción todavía existente en relación al conocimiento de la realidad específica de la RSE entre las Pymes, y aspira a convertirse en un punto de partida para futuros estudios sobre la RSE en este segmento de empresas. En este sentido, nuestro objetivo ha sido dirigirnos a empresas que ya han destacado por sus buenas prácticas y han sido reconocidas por sus iniciativas sociales y medioambientales, al objeto de conocer su experiencia, identificar las barreras y limitaciones que dificultan la implementación de dichas prácticas y profundizar en el conocimiento de la cultura organizativa que las hace posibles.

La selección de las empresas se ha realizado, pues, no con el propósito de convertir en ejemplares o en normativas las prácticas que a continuación se presen-

[1] *Para el presente estudio, se ha seguido la definición de pyme establecida por la Recomendación de la CE, de 6 de mayo del 2003 (DOC C(2003) 1442): "Empresa de menos de 250 trabajadores, menos de 50M€ de facturación, un activo inferior a los 43M€ y un capital participado por las empresas que no cumplen los anteriores requisitos inferior al 25%."*

tan, sino de acoger y dejar hablar a sus actores, tomando como punto de partida casos ya reconocidos de buenas prácticas. Creemos que no es éste el lugar de discutir sobre la idoneidad de dicho reconocimiento ni sobre la valía de las prácticas estudiadas, ni nos corresponde a nosotros hacerlo. Hemos preferido adoptar como criterio para nuestro estudio el hecho que las empresas seleccionadas ya contaran con este reconocimiento. Ello ha sido posible gracias a que el Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) ha podido contar con la trayectoria y el interés de la patronal de la micro, pequeña y mediana empresa de Catalunya, PIMEC, que acumula una valiosa experiencia en la detección y el reconocimiento de las mejores prácticas sociales y medioambientales en Cataluña mediante la concesión de sus galardones anuales.

El estudio de las cuatro empresas seleccionadas, de dimensión media y una presencia en el mercado que oscila entre los 9 y los más de 50 años de existencia, ha girado alrededor de cinco grandes ejes: i) el origen de sus prácticas sociales o medioambientales; ii) el contenido de las prácticas concretas que se han llevado a cabo; iii) la comunicación de dichas prácticas, tanto a escala interna como externa; iv) los resultados y su evaluación, y v) su percepción del término RSE. Creemos que dichas áreas, si bien no agotan la cuestión, son fundamentales para quien pretenda estudiar cualitativamente la visión y la cultura empresariales de las organizaciones que ya han desarrollado iniciativas de RSE.

Tal vez es importante destacar, asimismo, que para llevar a cabo este primer estudio no se ha elegido ninguna empresa de las denominadas de economía social (cooperativas, sociedades laborales o empresas de inserción). En este sentido, a la hora de realizar el estudio se ha trazado una línea de demarcación deliberada, en la medida que nos interesaba —y nos interesa— conocer los elementos fundamentales subyacentes a la RSE que llevan a cabo aquellas empresas que sólo se definen por su identidad empresarial, y no tanto dirigirnos a aquel segmento de Pymes que ya desde su constitución incorpora una finalidad social. Por este mismo motivo, también se han descartado las iniciativas empresariales promovidas por ONGs o por fundaciones. Tal vez otros estudios puedan profundizar en esta línea —y sería muy necesario hacerlo—, pero creemos que mezclar todas las Pymes, con independencia de su legítimo objeto social, podría

proyectar una imagen distorsionada de la realidad empresarial acerca del desarrollo de la RSE entre las Pymes. Éste ha sido nuestro foco de atención y hemos querido mantener la mirada en este punto.

A continuación, pues, se presentan estas diferentes experiencias en forma de casos descriptivos. Estos casos son el resultado del análisis de la información disponible y de la realización de varias entrevistas en profundidad, entrevistas que se han realizado normalmente al director de la empresa, al responsable del área donde se realizan las buenas prácticas y a los trabajadores o miembros de los comités de empresa de las diferentes empresas analizadas.

Los resultados obtenidos creemos que son, en conjunto, muy relevantes. Entre los elementos que quisiéramos destacar indicamos los siguientes:

- Se evidencia, por un lado, la importancia del rol y de los valores del empresario-fundador a la hora de llevar a cabo una determinada práctica de RSE en la empresa. Así, pues, la motivación y el liderazgo del fundador son fundamentales para entender el porqué de estas prácticas.

- Para visualizar, poner en relieve y explicar la práctica de la RSE, se observa la necesidad, por parte de las Pymes, de referirse a iniciativas vinculadas a la realidad inmediata de la empresa, a su día a día. Iniciativas que no son necesariamente transversales a toda la empresa, sino que se centran en áreas concretas, entre las que cabe destacar especialmente las relacionadas con los trabajadores. En este sentido, podemos aventurar que un rasgo significativo de la RSE en las Pymes es que, mientras el discurso de la RSE en las grandes empresas se proyecta prioritariamente hacia afuera, en el caso de las Pymes mira fundamentalmente hacia adentro.

- Según la Dirección de la empresa, la aplicación de prácticas de RSE tiene su traducción directa en los resultados económicos de la empresa. La motivación de los trabajadores, el clima laboral, la imagen externa y la mejora de relaciones con el entorno de la empresa son elementos básicos para comprender esta concreción tangible de la RSE. También resulta significati-

vo que este vínculo entre la RSE y los resultados económicos se presenta como una evidencia percibida, aunque no objetivada.

- La aplicación de la RSE puede entenderse, en las Pymes, como un proceso para avanzar hacia la profesionalización de la gestión, hacia una gestión integral de la empresa que incluya los elementos intangibles de la marcha del negocio. Este hacer bien las cosas —que presupone un sentido muy amplio e inclusivo de la expresión hacer bien— se convierte a menudo en una visión mucho más significativa y cercana de la RSE que otras más conceptuales que, a los ojos de la pyme, pueden ser percibidas como vinculadas a una realidad propia de las grandes empresas.

A parte de estos elementos, que creemos que destacan y pueden proporcionarnos una primera aproximación a la lectura de los materiales que siguen, hemos querido concluir estas cuatro presentaciones con un análisis más elaborado de los resultados obtenidos a partir del conjunto de casos analizados. Creemos que lo más interesante en esta primera fase de estudio de la RSE entre las Pymes era dejar hablar a las empresas, y es por ello que su presencia en el texto ocupa el lugar principal.

No podemos finalizar esta introducción sin agradecer la dedicación y esfuerzo a los colaboradores del IPES que han hecho posible la redacción de los cuatro casos: Yingying Zhang, Daniel Ortiz, Sophia Kusyk, Jordi Espanyó y Marina Jarque. La realización de este proyecto también ha contado con el apoyo de Ethos-Ramon Llull (URL) y de la Conselleria de Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya, y ha sido llevada a cabo dentro de las líneas de investigación del Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) promovido por la Obra Social Caixa Sabadell. A todos ellos nuestro agradecimiento por su apoyo y por su compromiso.

David Murillo
Josep Maria Lozano
Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES)
ESADE
Enero de 2006

2.1. T.Q.TECNOL SA
Investigadora: Yingying Zhang. IPES-ESADE

Resumen

Para Xavier Martínez i Serra, director general de TECNOL, el compromiso con las prácticas de responsabilidad social ha sido fundamental para la creación y el crecimiento de la empresa, y continúa siéndolo para su futuro. Por este motivo, según sus propias palabras, TECNOL se ha convertido en una empresa pionera en el ámbito de la responsabilidad social entre las Pymes de su sector y de su región: Reus y Tarragona.

Distinguida con numerosos galardones, la empresa considera que el mayor beneficio que le reportan estos premios no es la imagen, sino la fidelidad de sus empleados y de sus clientes, que le permiten un crecimiento anual de dos dígitos. La política social de la empresa es la pieza esencial de la formulación e implementación de su estrategia corporativa.

En este sentido, la decisiva influencia de la filosofía de liderazgo de empresa impulsada por Xavier Martínez desde el mismo momento de su fundación, así como el flujo permanente de comunicación y aprendizaje desarrollado en su seno han favorecido y mejorado la implementación continua de esta política social.

1. Datos de la empresa

T. Q. TECNOL, S. A. (TECNOL) se creó en 1997. Perteneciente al sector de proveedores químicos de las empresas constructoras, fabrica y comercializa pinturas, impermeabilizantes, fluidos químicos, tratamientos de superficies, resinas y morteros para el sector de la construcción.

La constitución de la empresa fue fruto de la iniciativa de Xavier Martínez, actual director general de TECNOL, que por entonces cursaba un máster en Dirección Empresarial en Barcelona. Martínez trabajaba en el área comercial de una empresa de materiales de construcción y se dio cuenta de que era posible crear un modelo diferente de empresa dentro del sector, un modelo nuevo de negocio que, más allá de la consecución de los objetivos económicos, hiciese hincapié en el trabajo con la plantilla desde el punto de vista humano. Desde esta perspectiva, cuidar los detalles y satisfacer las necesidades de los clientes y trabajadores era algo más que vender los

productos: podía ofrecer una ventaja competitiva en el seno de este sector industrial. Sobre la base de esta idea, Xavier Martínez, su hermana Mª Pilar Martínez y junto con Josep Pérez, socios de la empresa, y dos técnicos más formaron el equipo de cinco personas con el que TECNOL inició sus actividades.

Actualmente, TECNOL está presente en gran parte del territorio español, que divide en seis áreas comerciales. Cuenta con dos delegaciones propias, una en el Principado de Andorra y otra en Tenerife, y con una sede central ubicada en el polígono industrial Mas de les Ànimes de Reus, que ocupa una superficie de 2.500 m^2. En conjunto, después de haber adquirido diversas naves y de haber abierto nuevas instalaciones en diferentes localidades, TECNOL posee una superficie operativa de 6.280 m^2.

TECNOL, en palabras de su director general, ha mostrado desde sus inicios una clara visión de liderazgo en el sector de la tecnología aplicada a la construcción. A comienzos de 2005, la empresa contaba con una plantilla de 217 empleados, todos ellos adscritos al régimen general de la seguridad social. Resulta interesante, en este sentido, analizar la rápida evolución de la plantilla desde que, en 1997, la empresa iniciara sus actividades con tan solo cinco personas. Ello ha dado lugar a la configuración de una plantilla muy joven, con un promedio de edad de 30 años, en el caso del personal interno, y de 31 años, en el caso del personal comercial.

La facturación de TECNOL ha experimentado igualmente una evolución notable. Así, el incremento anual de promedio en los últimos ocho años se sitúa en el 72% (ha oscilado entre el 38% y 167%): en 2004 ha ascendido a 12 millones de euros, mientras que en 1997 había sido solo de 319.099 euros. Por tanto, la cifra de facturación es 36 veces mayor a la que le correspondió el año de su fundación. La cartera de clientes, por otra parte, se ha multiplicado por 28 en ese tiempo (ha pasado de contar con 580 clientes en 1997 a tener 16.645 en 2004).

El futuro de TECNOL constituye un reto para su director general: las perspectivas para el año 2010 son incrementar y consolidar su presen-

cia en el Estado español, ampliar su plantilla hasta 1.000 personas y expandir sus actividades en Francia y en Portugal.

El capital social inicial de la empresa ascendía a 60.000 euros. Hoy, después de dos ampliaciones, esa cifra se ha duplicado. Esas ampliaciones respondieron a las necesidades financieras originadas por el sustancial crecimiento de la empresa. En la actualidad, la estructura propietaria se distribuye de la siguiente forma: el 96% de la sociedad está controlado por Xavier Martínez, a través de la empresa MASERGRUP S. L., y el 4% restante por el otro socio, Josep Pérez, un alto ejecutivo de la empresa Henkel Ibérica.

2. ¿Qué motivó la práctica social de la empresa?

El compromiso de TECNOL con las buenas prácticas sociales tiene su origen en la filosofía de gestión empresarial del fundador de la compañía. Para Xavier Martínez, existía una oportunidad clara de negocio en el sector: diferenciarse cuidando los detalles desde el punto de vista humano. Para conseguir esa diferenciación, que pasa por ofrecer servicios de calidad y prestar la máxima atención a los detalles, es esencial el capital humano, que se convierte así en el fundamento de la empresa. Las diferentes entrevistas y conversaciones mantenidas con personas vinculadas a ella ponen de manifiesto la existencia de una opinión común en este sentido. La Sra. Patricia Paños, directora del Departamento de Calidad y responsable de la implementación de las normativas y del control de calidad de servicios y productos; la Sra. Luisa Sobrido, directora del Departamento de Administración y Finanzas, que gestiona los costes de las citadas prácticas sociales; el Sr. Javier Hernández, director del Departamento de Marketing, y la Sra. Anna Garriga, perteneciente a ese mismo departamento, han coincidido en subrayar la importancia que tienen dichas prácticas sociales para el funcionamiento de la empresa.

La filosofía del humanismo empresarial, visible en el pensamiento del fundador de TECNOL y en el conjunto de prácticas sociales desarrolladas por la empresa, es, por tanto, un elemento fundamental para entender su

creación y posterior desarrollo. Así se deduce de la misión de la Dirección General explicitada en el presupuesto para el año 2005: «Seleccionar y formar un equipo que dirija la empresa y los productos TECNOL con liderazgo, cuidando detalles sociales y competitivos que permitan en los próximos años ofrecer un servicio y una atención excelentes, alcanzando un crecimiento de mercado que permita una cobertura total en las regiones potenciales y en la Unión Europea, en un tiempo récord».

La visión del director general de TECNOL respecto al objeto social de la empresa se sustenta en tres elementos principales: a) una empresa tiene que generar beneficios, pues, de lo contrario, dejaría de existir; b) en el sector industrial, es preciso diferenciarse a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes ofreciendo calidad de servicio, lo que significa también que cuanto más satisfechas estén las personas con su trabajo, mejor será el resultado final; c) es más fácil innovar para satisfacer a las personas que innovar en productos.

De acuerdo con la filosofía y la visión empresarial expuestas, Xavier Martínez tiene muy claro que el beneficio empresarial debe repartirse con la sociedad y que, por tanto, debe retornarse a ella. Contar con un equipo de personas que estén satisfechas de trabajar en TECNOL es la fuente del desarrollo sostenible de la empresa, así como la clave de su expansión: el crecimiento de la empresa incrementa las oportunidades para sus empleados, que pueden crecer paralelamente a ella desarrollando sus carreras profesionales y personales. Adicionalmente, estos son conscientes de la atención que presta la empresa a los aspectos sociales, y lo perciben positivamente; en definitiva, sienten orgullo por estar trabajando en ella, y la contemplan como una empresa con futuro. La suma de estos componentes, en última instancia, permite aumentar la estabilidad y la lealtad de los empleados. Pese a ello, Xavier Martínez reconoce que, en relación con este último punto, existe aún un relativo fracaso, pues no se ha alcanzado el moderado nivel de rotación que espera para el equipo comercial.

Xavier Martínez se nos muestra como un líder empresarial con visión pragmática, con la mirada puesta en el largo plazo, profesional y trabajador. Para él, TECNOL constituye un caso de éxito en general y, específicamente, en la práctica social por las siguientes razones: a) es una empresa rentable; b) mantiene un crecimiento importante en comparación con sus competidores, y c) cuida a las personas. La gran preocupación del director general es que ese éxito continúe en el futuro y que en los próximos quince años la empresa pueda mantener el mismo dinamismo, aunque sea con un crecimiento más moderado. Para Xavier Martínez, el crecimiento y el éxito de la empresa son indisociables del conjunto de los elementos arriba mencionados.

Una de sus principales preocupaciones, tanto desde la perspectiva espiritual como desde la empresarial, es transmitir esa filosofía y visión social a otros líderes, tanto de dentro como de fuera de la empresa. Respecto a los líderes internos, y de acuerdo con sus propias palabras, considera que se está creando un equipo directivo joven y con liderazgo para dirigir la empresa. No obstante, según Patricia Paños y Luisa Sobrido, actualmente, la mayoría de las ideas sobre las prácticas sociales se deben todavía a Xavier Martínez.

Queda claro, en cualquier caso, que al director general le gustaría delegar más esta iniciativa o, cuando menos, compartirla. Por ello está fomentando la creación de ideas originales por todos los medios posibles, contando principalmente con la ayuda del equipo directivo de la empresa, que asumirá la gestión e implementación de ideas y prácticas y, al mismo tiempo, tendrá la capacidad de ejecutar y delegar en otros. Respecto a los líderes externos, Xavier participa a menudo en actividades sociales organizadas por diferentes asociaciones y organizaciones para transmitir ese mismo mensaje.

El desarrollo de esta filosofía y la capacidad empresarial de Xavier Martínez —según él mismo explica— son el resultado de su capacidad de aprendizaje y de su espíritu emprendedor. Fue durante la realización de sus estudios de posgrado cuando le surgió la idea que acabaría cristalizando en la creación de TECNOL y

en las prácticas y los valores sociales que definen la filosofía de la empresa. Las lecturas sobre casos empresariales de éxito protagonizados por otras empresas españolas tienen también una influencia considerable en el presente de su empresa. Entre todos ellos destaca el caso de MRW y de la figura de su presidente, el Sr. Francisco Martín Frías.

La implementación de las prácticas sociales supuso para TECNOL un elevado coste inicial, a lo que hubo que añadir la imposibilidad de visualizar de forma inmediata el retorno de la inversión. Xavier Martínez, en tanto que principal impulsor de estas prácticas en la empresa, reconoce que existió cierta tensión en el momento de tomar la decisión de realizar una inversión en recursos humanos (prácticas sociales internas), especialmente en la primera etapa, cuando la empresa se hallaba constantemente sometida a la presión financiera y la prioridad esencial era destinar recursos a otros factores productivos. Fue en esos momentos difíciles cuando la tentación de retirar la inversión en recursos humanos fue más fuerte. Ahora, Xavier asegura que aguantar la presión y perseverar en el esfuerzo valió la pena; es más, está convencido de que las inversiones en prácticas sociales son las más rentables que ha llevado a cabo.

Otro elemento principal que se deriva de las entrevistas y observaciones realizadas es que el resultado de las practicas sociales de TECNOL está condicionado por la coherencia que debe existir entre la estrategia de responsabilidad social y la estrategia de crecimiento y diferenciación de la empresa. En TECNOL, la implementación y la continuidad de estas prácticas sociales se alinean claramente con la estrategia organizativa de la entidad. TECNOL es una empresa joven, que cuenta con tan solo ocho años de historia en un sector donde la red de contactos suele tener un peso fundamental a la hora de vender el producto.

En esta industria —señala el director— existen alrededor de 250 empresas; de ellas, unas 200 son —en palabras de Xavier Martínez— pequeñas empresas con una plantilla básicamente de autónomos y con poca fuerza de marca, y las 50 restantes son de más calado y calidad, de las cuales 30 son fabricantes

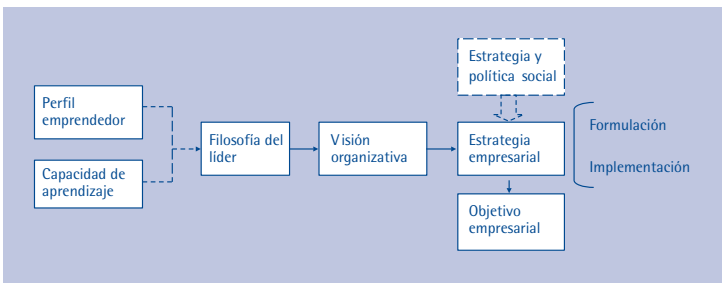
(industriales) y el resto (20), son comercializadoras nacionales. En tanto, TECNOL, es una organización orientada a la producción y comercialización de productos químicos para la producción, que figura entre estas últimas, 10 de las cuales son multinacionales francesas y alemanas. Así pues, únicamente las 10 restantes son empresas españolas.

TECNOL es el líder del mercado entre las empresas de su dimensión y considera que es la única que aplica prácticas sociales. Según la empresa, en esta industria, donde es rara la aplicación de este tipo de prácticas, el único objetivo que persiguen muchas empresas es ganar dinero. En opinión de su director, el éxito actual de TECNOL, perceptible en el promedio de crecimiento anual de la empresa (72%) y en su posicionamiento como líder del mercado, pese a haber empezado casi desde cero —dejando a un lado la aportación de conocimiento y el capital inicial aportado por sus fundadores—, se debe, en gran medida, a la formulación e implementación de la estrategia de crecimiento y diferenciación.

Para Xavier Martínez, en el momento de crear una nueva empresa, se puede optar entre seguir las prácticas habituales del sector o impulsar unas prácticas novedosas, de modo que la empresa se diferencie y se posicione creativamente en el mercado. TECNOL apostó por la segunda vía, y optó por profesionalizar el equipo de trabajo, adoptar una visión social y cuidar los detalles que afectan a los trabajadores y a los clientes. Por este motivo, la formulación e implementación de las prácticas sociales se ha convertido en una parte esencial e integral de su modelo de negocio, así como de su supervivencia y crecimiento.

Para TECNOL, las prácticas sociales no se identifican con el estereotipo que a veces se tiene de las Pymes, según el cual este tipo de prácticas se lleva a cabo de forma reactiva y solo cuando las empresas atraviesan un periodo de crisis. Por el contrario, TECNOL apostó desde sus inicios por desarrollar prácticas sociales por creer en esta filosofía y en el impacto que tendrían en sus beneficios.

En el siguiente cuadro se resumen los elementos que, según el director general de la empresa, están en el origen de las prácticas sociales de TECNOL:



3. ¿Qué práctica social ha llevado a cabo la empresa?

TECNOL pretende desarrollar una gestión integrada de la responsabilidad social: elabora informes y auditorías sobre diferentes aspectos sociales, se preocupa por la calidad en el trabajo y emplea etiquetas ecológicas, por citar solo algunos ejemplos. Estas prácticas sociales se aplican tanto interna como externamente. El enfoque actual presta una atención prioritaria a los aspectos internos, sobre todo a la gestión de los recursos humanos y del impacto ambiental. En cuanto a la dimensión externa, la empresa desarrolla una serie de actividades cuyo propósito es fomentar sus valores y principios sociales, siempre en la medida de sus capacidades.

La gestión e implementación de las prácticas sociales está dirigida por el director general, mientras que la directora del Departamento de Calidad, Patricia Paños, se ocupa de la gestión de su implementación y de la coordinación horizontal con el resto de los departamentos para concretar esas operaciones. En palabras de Patricia Paños, todos los departamentos de TECNOL y, en consecuencia, el 100% de sus empleados, se hallan implicados en la implementación de las prácticas sociales.

TECNOL ha apostado por la responsabilidad social desde la perspectiva de construir relaciones de confianza

con todas las personas que integran la organización, así como con los clientes y proveedores, el entorno y la sociedad. Introducir el concepto de responsabilidad social en el seno de la empresa significa para TECNOL promover el respeto hacia la sociedad, la satisfacción del personal, la confianza con los clientes a través de la comunicación, la formación, el respeto al medio ambiente, y las políticas de calidad y de prevención de riesgos laborales.

Una de las principales prácticas impulsadas por la empresa se ha dirigido a la conciliación del trabajo con la vida familiar de los empleados de la organización. En palabras de Xavier Martínez, se trata de fomentar un entorno, una estructura y una organización capaces de hacer compatibles la vida laboral y la vida familiar. A este objetivo responden las medidas encaminadas a promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en la empresa, esto es, a evitar las desigualdades, las discriminaciones y las injusticias salariales por razones de género. Como muestra del resultado de estas prácticas de promoción de la igualdad de oportunidades, cabe señalar que el 75% del personal que trabaja en las oficinas de la organización y el 40% del equipo directivo son mujeres.

El carácter prioritario que las prácticas sociales internas tienen para TECNOL se refleja en la política y la estrategia de recursos humanos, así como en la preocupación por el medio ambiente. En la plantilla se distinguen dos tipos de empleados: comercial y personal interno. Cuando se habla de recursos humanos (RRHH), la empresa se refiere muchas veces exclusivamente al equipo interno; el equipo comercial, mientras tanto, está bajo la responsabilidad del director nacional de ventas. De acuerdo con el presupuesto del año 2005, en el área de RRHH se destinan 82.800 euros (el 0,5% de la facturación anual) a las actividades de carácter social. Estas actividades incluyen iniciativas relacionadas con el ocio y el deporte, felicitaciones y ayudas a la familia, formación y comunicación, inserción laboral y colaboración con diversas ONG. Adicionalmente, la empresa ha gastado 97.750 euros en incentivos sociales destinados al equipo comercial, lo que equivale al 2,1% de la facturación.

TECNOL considera que una buena relación entre la organización y sus empleados contribuye a motivarlos y a crear un buen ambiente en su seno. Con este propósito, la empresa promueve una serie de iniciativas sociales cuyo objetivo es potenciar modelos de gestión sensibles a las necesidades de los empleados y de la sociedad. Algunos ejemplos de esta clase de iniciativas son los siguientes:

- Premios económicos en función del cumplimiento de objetivos.
- Revisión semestral de los sueldos a partir de la valoración del esfuerzo del empleado.
- Flexibilidad horaria, lo que no repercute en sus vacaciones.
- Fomento de actividades de ocio, deporte y cultura (los empleados, por ejemplo, pueden disponer de un carné de socio que les permite obtener entradas gratuitas y descuentos en eventos deportivos y culturales).
- Servicio de catering, que permite que los empleados puedan comer en las instalaciones de la empresa por tan solo 2 euros.
- En caso de maternidad y paternidad, apertura de una libreta bancaria *(Baby Libreta)* con una asignación de 60 euros (coincidiendo con el nacimiento del niño) y concesión de una ayuda mensual de 120 euros desde los cuatro meses hasta los tres años de edad para ayudar a sufragar los gastos de guardería.
- Apoyo familiar, con una felicitación y un regalo de 300 euros, en caso de matrimonio de un empleado o una empleada.
- Subvención de cursos de formación continua para todos los empleados de la organización. La subvención es del 90% del coste del curso, cuando está directamente relacionado con la tarea que llevan a cabo en su puesto de trabajo, y del 60% para la formación adicional elegida libremente (por ejemplo, cata de vinos).
- Comunicación activa y transparente, por medio de la cual se exponen las iniciativas de acción social desarrolladas por la empresa: la celebración de reuniones y las comunicaciones dirigidas interna y externamente (por ejemplo, celebración de fiestas de carácter familiar,

como los cumpleaños); la redacción de un *Manual de acogida* dirigido a las personas recién incorporadas; la circular informativa; el buzón de sugerencias; *TECNOL Informa,* entre otros.

- Inserción laboral de personas discapacitadas. Actualmente, la plantilla cuenta con tres personas con diverso grado de discapacidad que desarrollan su trabajo con absoluta normalidad. Cabe subrayar que este hecho, por desgracia, es algo excepcional en un país que, sin embargo, dispone de una ley que garantiza la incorporación en la empresa de personas con discapacidad.

Por lo que respecta a la gestión medioambiental, TECNOL se rige por la normativa ISO 14001, que fomenta la sensibilización acerca de los temas relacionados con el medio ambiente entre el personal interno de la organización. En este sentido, se incide en la importancia del medio ambiente y en la necesidad de desarrollar unas prácticas respetuosas con él, tanto dentro como fuera del ámbito laboral, mediante cursos de formación y charlas informativas. Por otra parte, en el seno de la empresa, se lleva a cabo una gestión adecuada de los residuos mediante el reciclaje de papel, plástico, cristal, pilas y materia orgánica. Gracias a ello, TECNOL afirma haber alcanzado el objetivo de contaminación 0 en la atmósfera.

Las prácticas sociales en el ámbito externo de TECNOL se hallan todavía en proceso de desarrollo, en línea con la plena implementación de la norma SA 8000. Estas prácticas se traducen, principalmente, en la participación en organizaciones locales y en la comunicación externa dirigida a proveedores, clientes y consumidores finales con el fin de garantizar la eficacia y la calidad del servicio. Para TECNOL, este propósito se concreta en el fomento de la investigación y el desarrollo, desde la selección de las mejores materias primas hasta la fabricación de productos de la más alta calidad. Asimismo, TECNOL provee asesoría y servicio a sus clientes ofreciendo eficacia y generando confianza, al tiempo que facilita información detallada sobre sus productos y las mejores técnicas de aplicación.

Además, Xavier Martínez y su equipo participan activamente en las actividades sociales impulsadas por las comunidades locales. Él mismo preside la Asociación de Polígonos Industriales de Reus (APIR) y es miembro del Comité Ejecutivo de la Pimec en Tarragona y Reus y de la Confederación Empresarial de la Provincia de Tarragona (CEPTA). Desde estas organizaciones, TECNOL promueve el bienestar, la mejora de la calidad de vida en el trabajo y la conciliación de la vida familiar y la vida laboral en otras empresas y, por tanto, en beneficio de más empleados.

En concreto, TECNOL promueve la creación de una guardería en el polígono donde se ubica para mejorar la vida familiar de todos los empleados de la zona. También apoya la formación de colectivos y patrocina actividades deportivas en su entorno; así, por ejemplo, colabora con la Fundación de la Universidad Rovira i Virgili en la formación en el ámbito de la responsabilidad social. Asimismo, colabora con el centro ocupacional de discapacidad física y psíquica Taller Baix Camp de Reus en la realización de distintos trabajos, y con diversas ONG. En este sentido, se pueden citar los recientes acuerdos de colaboración suscritos con Intermón Oxfam y Fundación Codespa para la ejecución de sendos proyectos de mejora de las condiciones de vida de los más desfavorecidos en los países con menos recursos, y la aportación de material informático a la Fundación Humanitaria Dr. Trueta.

4. ¿Cómo comunica la empresa la práctica social?

TECNOL comunica de forma activa y consciente su compromiso social tanto interna como externamente. Por un lado, dispone de un presupuesto destinado a la comunicación de las prácticas sociales acordes con su política social. Por otro lado, esa comunicación se lleva a cabo de manera implícita durante la ejecución e implementación de las diferentes normativas y mediante la participación en diferentes actos sociales.

Comunicación activa (explícita):

TECNOL cuenta con una política de comunicación activa, clara y explícita de su compromiso social. Así, destina un presupuesto exclusivo para reali-

zar esta función, que se lleva a cabo mediante reuniones y publicaciones dirigidas a audiencias internas y externas. El desarrollo de la política social de la empresa se basa en la implementación de la SA 8000 de SGS; la política de calidad, en la certificación ISO 9002, 9001-2000 de AENOR, y la política de medio ambiente, en la certificación medioambiental ISO 14001 de ECA. TECNOL es una de las pocas empresas del Estado español que posee los sellos de calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001) y —de acuerdo con la clasificación de la empresa— responsabilidad social (SA 8000)[2].

En cuanto a la comunicación interna de los valores de la empresa en relación con la calidad y el medio ambiente, cabe subrayar que los empleados participan de esa dinámica de mejora permanente en la gestión de la organización. Su ejecución se basa en un proceso dinámico de comunicación que concilia los objetivos empresariales y los individuales. Respecto a los aspectos sociales, se prioriza en gran medida la implementación y ejecución de la certificación SA 8000 de SGS, cuya norma sirve como modelo para que la organización desarrolle los valores éticos de la responsabilidad social, los aplique y los promueva en su entorno.

Por lo que respecta a la comunicación activa de sus prácticas sociales, TECNOL explicita su política de acción social en el Manual de acogida destinado a los nuevos empleados, por lo que estos la conocen desde el primer día. La reunión mensual, en la que participan todos los empleados de la plantilla, es otro medio de comunicación social efectiva; en ella se comunican todos los aspectos que atañen a la organización, sin realizar distinciones entre categorías profesionales. Además, existe un buzón de sugerencias situado en un lugar visible y accesible a todo el personal que dispone de una serie de hojas en blanco donde los interesados pueden anotar sus sugerencias o quejas. TECNOL premia mediante votación la mejor sugerencia con dos entradas al centro de aguas termales Aquatonic de Montbrió del Camp (Tarragona). De esta manera, se motiva la participación de los empleados en ese proceso dinámico de comunicación bidireccional.

[2] *http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473*

El buzón de sugerencias pone de manifiesto el grado de implicación de la dirección respecto a sus empleados. Las sugerencias se publican, asimismo, en la circular informativa de carácter mensual. El propósito de esta herramienta es recoger noticias, eventos, novedades y otros sucesos acaecidos a lo largo del mes para su comunicación efectiva entre los empleados. Este instrumento de comunicación se puede ver colgado permanentemente en las paredes de todos los espacios de la empresa.

En cuanto a la comunicación externa, la empresa publica TECNOL Informa, un boletín trimestral destinado a clientes, empleados y otros stakeholders que cuenta con una tirada de 26.000 ejemplares. Esta publicación, además de reflejar las prácticas sociales de la empresa, incluye en su portada el mensaje del director general, quien, en tono normalmente crítico, transmite explícitamente su filosofía de mejora continua. Sirva como ejemplo el título de los últimos cuatros mensajes publicados hasta julio 2005: «Conciliar el trabajo con la vida familiar», «Sociedades ambientalmente respetuosas», «Construyendo futuro, construyendo bienestar» y «Proximidad de servicio en todo el territorio». Tanto esta publicación como otras participaciones públicas de TECNOL (por ejemplo, en la oferta formativa de la Universidad Rovira i Virgili y en las conferencias sobre responsabilidad social) son actos sociales que la empresa realiza explícitamente para comunicar activamente sus políticas y prácticas sociales. TECNOL ha sido distinguida con diversos galardones en reconocimiento a la labor social desplegada desde su creación:

- En noviembre de 2005 recibe el *II Premio CONÉTICA a la Responsabilidad Social Corporativa* que reconoce la política de responsabilidad, flexibilidad y conciliación de la vida laboral y familiar.
- TECNOL fue también premiada en el mes de octubre de 2005 con el *Premio Empresa Flexible* organizado por la entidad Comunicación de Valor Añadido (CVA), en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y la Comunidad de Madrid.
- En noviembre de 2004, recibió el *Premio al Mejor Proyecto*

para el Fomento de la Conciliación del Trabajo con la Vida Familiar de manos de los Príncipes de Asturias en la VI Nit de l'Empresari organizada por la Confederación Empresarial de la Provincia de Tarragona (CEPTA); dos años antes, en el marco de esta misma cita, obtuvo el *Premio a la Mejor Aplicación Medioambiental.*

- Por otra parte, en 2003, la patronal Pimec-Sefes le concedió el *Premio a la Mejor PYME Medioambiental de Cataluña.*

También forma parte de la comunicación social externa de TECNOL su colaboración con diferentes ONG, como Intermón Oxfam y Fundación Codespa, a las que apoya en la ejecución de sendos proyectos de mejora de las condiciones de vida de los más desfavorecidos en países con escasos recursos.

Comunicación implícita:

La implicación de TECNOL en todas las actividades y prácticas sociales también se comunica a las personas del entorno de la empresa de manera implícita, sin que sea necesario canalizarla. La comunidad local y su entorno más inmediato conocen y reconocen la labor desarrollada por TECNOL en esta campo por medio del boca-oreja[3]. A este respecto, Xavier Martínez explica lo siguiente: «Cuando un empleado obtiene como premio varias entradas para visitar Port Aventura, sus amigos se interesan por la forma como las ha conseguido; este les explica entonces la historia de las prácticas sociales de TECNOL y sus distintos beneficios sociales».

5. ¿Cómo evalúa la empresa los resultados de esta praxis?

Según la Sra. Patricia Paños, directora de Calidad y responsable de la implementación de las prácticas sociales, actualmente no existe una evaluación explícita y cuantitativa de los resultados de las prácticas sociales desarrolladas en TECNOL. Sin embargo, para la dirección de la empresa, existen muchas muestras claras y evidentes de que el éxito del proyecto de TECNOL es, en gran parte, fruto de esas prácticas sociales.

[3] *Baste señalar, a título de anécdota, que durante el trayecto en taxi hacia la empresa realizado por la entrevistadora, TECNOL recibió comentarios muy elogiosos por parte del taxista, quien, aparentemente, conocía bastante bien la implicación de la empresa en su entorno social y comunitario.*

En términos cuantitativos, la implementación de la SA 8000 establece indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada individuo y para cada departamento en relación con las acciones sociales. Estos indicadores miden el nivel de productividad y eficacia del trabajo orientado a la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, el *indicador de no conformidad en la facturación* mide el nivel de no satisfacción de los clientes respecto a las funciones de facturación. En relación con este indicador, en 2004, se definió un objetivo del 0,50%, y el resultado real logró una mejora del 0,37%. Para el año 2005 se estableció un objetivo de 0,35%, y actualmente es tan solo de 0,24%. Este mismo método se aplica en otras funciones: el *indicador de no conformidad en la preparación de expedientes,* el *indicador de impago* y el *indicador de números de descuadres de referencias en stock,* entre otros.

Estos indicadores se pueden medir de forma directa y visible. Aunque no existe una correlación tan evidente entre tales indicadores y las prácticas sociales, Xavier Martínez, el director general, considera que estas prácticas son inversiones muy rentables. Pese a las dificultades financieras que atravesó inicialmente la empresa y a la fuerte tentación de destinar la inversión de RRHH a otros campos, su perseverancia en la creencia de la necesidad de una filosofía social en la gestión empresarial ha sido muy fructífera. La implementación explícita de las prácticas sociales mediante el Certificado de Responsabilidad Social SA 8000 en 2003 se tradujo, según Martínez, en un incremento del 76% en la facturación del siguiente año, cifra significativamente importante, si se compara con el 52% de promedio de crecimiento de los últimos cinco años secuenciales, que había oscilado entre el 38% y el 59%.

Desde el punto de vista cualitativo, los resultados positivos de la implementación de estas prácticas sociales en TECNOL son evidentes. A pesar de que Xavier Martínez manifestó su frustración por la alta rotación del equipo comercial, la rotación del personal interno es prácticamente nula. Luisa Sobrido afirma que los empleados están muy satisfechos con las políticas de RRHH y sociales

de la empresa: «Los empleados se sienten muy orgullosos de trabajar en TECNOL, se sienten identificados con la empresa y tienen ganas de crecer con ella». Por ejemplo, Patricia Paños entró en la empresa para ocupar un puesto administrativo, y tan solo dos años después, tras desempeñar diversos cometidos, ha sido promocionada como directora de Calidad y responsable de la implementación de normativas. Algo similar le ocurrió a Luisa Sobrido, que empezó ocupando un puesto de prácticas y hoy es directora de Contabilidad y Administración. Estos factores constituyen la principal motivación de los empleados para trabajar bien para la empresa e incentivan, por tanto, sus actitudes. En opinión de Xavier Martínez, estas actitudes constituyen el paso previo a sus aptitudes, hacia los compañeros de trabajo, hacia los clientes, hacia los proveedores y hacia otros stakeholders.

Ello permite mejorar significativamente las competencias de los empleados con orientación al cliente y, por extensión, contribuye a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en su conjunto, a ampliar la cartera de clientes y a incrementar el volumen de facturación. Es así como TECNOL consigue diferenciarse en un sector altamente competitivo y posicionarse como líder en este nicho del mercado. La participación de los empleados en la gestión es muy alta: el 100% de la plantilla está implicada en la gestión e implementación de prácticas sociales por medio de instrumentos como las reuniones mensuales, el buzón de sugerencias y la circular interna —por citar los más destacados—, todo ello alineado con la estrategia y los objetivos de la empresa.

6. ¿Qué significa la RSE para la empresa?

En TECNOL, la responsabilidad social de la empresa (RSE) se define formalmente en los siguientes términos: «promover el respeto hacia la sociedad, la satisfacción del personal y la confianza con los clientes a través de la comunicación, la formación, el respeto del medio ambiente y las políticas de calidad, de prevención de riesgos laborales y de apoyo al entorno».

Las personas de la empresa tienen una visión práctica y realista del con-

cepto de RSE. Los empleados, por una parte, lo asocian con la implementación de la SA 8000 y con la conciliación de la vida laboral y la vida familiar; para ellos, la RSE consiste en hacer bien el trabajo, conseguir los objetivos establecidos y ser premiados económicamente de acuerdo con unos indicadores predefinidos. Para Xavier Martínez, la RSE tiene que ver con su filosofía de empresa: «Lo primero de una empresa es sobrevivir y tener beneficios. Si no es así, tiene que dejar de existir. Por el contrario, cuando su balance es positivo, debe compartir ese beneficio con la sociedad, pues ello generará un retorno efectivo».

2.2. PAVER, SL
Investigador: Daniel Ortiz. IPES-ESADE

Resumen

PAVER, S.L. es una pyme catalana del sector metalúrgico que tiene cuatro décadas de vida. Su proceso de crecimiento y consolidación empresarial ha sido paralelo al desarrollo de las buenas prácticas medioambientales. Su firme apuesta por la calidad, sumada a la necesidad de diferenciarse de la competencia y a su propia sensibilidad, se ha traducido en una clara voluntad de anticiparse a la legislación medioambiental. Como resultado de este esfuerzo constante a lo largo del tiempo, PAVER, S.L. se ha convertido en una empresa reconocida en materia de sostenibilidad tanto en Cataluña como en el conjunto del Estado. Actualmente, la empresa dispone de las certificaciones más exigentes, entre ellas la EMAS II, que reconocen sus méritos en esta materia. Pese a ello, la compañía es consciente de las amenazas que la globalización y los cambios tecnológicos pueden comportar a medio y a largo plazo, y se prepara para afrontarlas con las mejores garantías, lo que incluye un mayor desarrollo de la RSE.

1. Datos de la empresa

PAVER, S.L. fue fundada en 1967 por los señores Andreu Palau y Pere Vera. Se trata de una empresa familiar situada en Granollers (Vallès Oriental) que pertenece al sector metalúrgico y se dedica a la estampación y la embutición metálica en frío y a la construcción de matrices. Actualmente, la empresa cuenta con una plantilla de 80 trabajadores, y en 2004 facturó 9,3 millones de euros. PAVER, S.L. no tiene productos propios, sino que trabaja para terceros mediante subcontratación. Su principal mercado es el sector de la automoción, donde se concentra el 80% de sus ventas. Entre sus principales clientes hay que destacar empresas como Robert Bosch, Valeo Sistemas Eléctricos, Kostal Eléctrica, Delphi, Frape Behr o Lear, líderes mundiales en la fabricación de primeros equipos para la industria automovilística. El resto de las ventas se distribuye entre otros dos subsectores: el pequeño electrodoméstico, con un 15%, y el de material eléctrico, con un 5%. En este ámbito, algunos de sus principales clientes son Braun, Copreci, Casals o De Dietrich, entre otros. En todos los casos el diseño

básico de la pieza corresponde al cliente, mientras que PAVER, S.L. dispone de un elevado know-how de producción y es especialista en el desarrollo posterior de las piezas. Por lo que respecta a la distribución de las ventas, el 85% corresponde al mercado interior (siendo especialmente relevantes en Cataluña, Madrid, Galicia y Valencia) y el 15% restante, a la exportación, mayoritariamente a otros países de la Unión Europea. La empresa se organiza en cuatro grandes áreas de trabajo: Producción, Oficina Técnica, Gestión de la Calidad, y Administración y Gestión Medioambiental. No obstante, su eminente orientación a la producción hace que tres cuartas partes del personal se integre en la primera de esas áreas.

Los orígenes de la empresa se remontan a 1959. Andreu Palau y Pere Vera eran dos operarios que trabajaban en las instalaciones de los equipos sanitarios del Hospital de la Vall d'Hebron (entonces llamado Residencia del Generalísimo) de Barcelona. Un buen día decidieron abrir un pequeño taller en el patio de la casa del señor Palau, en la calle Cartellà del barrio barcelonés de Horta. Dedicándole su tiempo libre, fueron equipando el taller con un torno, dos prensas, instrumentos de trabajo, etc. Al principio se limitaron a fabricar diversos utillajes, y posteriormente iniciaron, de manera experimental, la producción de series cortas de piezas. Poco a poco comenzaron a colaborar con ellos diversas personas de su entorno familiar hasta que, finalmente, ellos mismos decidieron abandonar su trabajo para dedicarse íntegramente a su propia producción.

PAVER, S.L. se constituyó formalmente en mayo de 1967. En aquella época, su producción se centraba en las poleas para un proveedor de la empresa SEAT, florones para grifos, etc. Debido a la falta de espacio y a las insuficientes condiciones de producción, PAVER, S.L. decidió trasladarse a Granollers, ciudad donde aún tiene su sede hoy día. Inicialmente se construyó una nave de 1.000 m^2, que entró en funcionamiento en agosto de 1971. En 1978, el crecimiento de la actividad obligó a ampliar los terrenos y a edificar unas nuevas instalaciones de 3.500 m^2. Desde entonces, su ritmo de crecimiento ha sido sostenido. En 1996 la

empresa superó con éxito el reto de profesionalizar su dirección con la contratación de un director general externo, ajeno a la propiedad. Los dos socios que trabajan en la empresa tuvieron que definir entonces sus funciones.

Actualmente, el capital social de PAVER, S.L. es de 300.000 euros, suscritos al 50% por las familias Palau y Vera. Esta estructura de la propiedad, en equilibrio desde sus orígenes, ha dado una gran estabilidad a la organización. La empresa también posee el 100% del capital de RELEM, S. L., una industria anexa dedicada a la conformación de tubo en frío, que fue adquirida en 1990. RELEM, S.L. cuenta con una plantilla de 25 trabajadores, y en 2004 facturó 3,5 millones de euros. La gestión integrada de las dos empresas crea importantes sinergias entre ambas, sobre la base de la especialización y el ahorro de costes.

2. ¿Qué motivó la práctica social de la empresa?

No hay una única respuesta a esta pregunta, ni se puede hablar de una sola causa, sino más bien de un conjunto de factores que confluyen, se interrelacionan y acaban generando unos determinados resultados. El administrador y socio, Sr. Xavier Vera, subraya, en primer lugar, que la preocupación por las personas, por sus condiciones de trabajo, por la seguridad y la higiene, por su satisfacción laboral, etc. ha sido una constante, más o menos acentuada, desde los mismos orígenes de la empresa. Por otro lado, la apuesta estratégica por la calidad —motivada, probablemente a partes iguales, por una verdadera voluntad de hacer bien las cosas y por las exigencias crecientes de un mercado implacable— ha propiciado un gran esfuerzo sostenido en el tiempo, un deseo de *ir más allá* de lo estrictamente obligatorio, que se ha traducido en el liderazgo medioambiental que hoy ejerce PAVER, S.L. Un tercer elemento es, sin duda, la imperiosa necesidad de diferenciación. En un entorno terriblemente competitivo, donde la tecnología está al alcance de todo el mundo, la calidad se presupone y se compite fundamentalmente a través del precio, a costa de ajustar cada vez más los márgenes, por lo que resulta casi indispensable contar con una vía de exclusividad y de diferenciación.

Finalmente, la necesidad de innovación —debida, una vez más, a la propia vocación empresarial y a los imperativos del mercado— apunta también en la misma dirección, y favorece el desarrollo de las buenas prácticas medioambientales. Todos estos factores han convergido e impulsado, en grados diversos, la excelencia medioambiental de PAVER, S. L.

Pese a la importancia de los elementos estrictamente voluntarios, se constata también el carácter decisivo de las obligaciones legales. Así, el Sr. Vera admite que la obligación impuesta en 1990 por la legislación medioambiental de realizar, por primera vez, una «declaración de residuos» supuso un auténtico revulsivo, o estímulo adicional, para continuar avanzando en esa dirección. De hecho, la nueva exigencia legal propició que la dirección de la empresa se plantease seriamente algunas cuestiones clave, como las siguientes: ¿qué requisitos debemos cumplir a partir de ahora para adaptarnos a las nuevas exigencias legales?, ¿y por adaptarnos a las nuevas exigencias de los clientes?, ¿y por adaptarnos a las nuevas exigencias de los sindicatos?... De este modo se generó una preocupación y una sensibilidad que iban mucho más allá del estricto cumplimiento de la legalidad.

Resulta interesante subrayar que las buenas prácticas medioambientales han ido estrechamente ligadas a las buenas prácticas sociales, especialmente en lo referente a la gestión de los recursos humanos, de una manera lógica y «natural». Así, por ejemplo, el Sr. Vera reconoce cierta «secuencia lógica» entre la preocupación por la calidad de la producción y las condiciones laborales: «Sería incomprensible que nos preocupásemos tanto por la calidad de las piezas que fabricamos y que nos olvidásemos de la calidad de vida laboral». De esta manera, se explica también la creciente sensibilidad por las condiciones de trabajo de las personas. Según fuentes de la empresa, hay que estudiar cuidadosamente sus necesidades, caso por caso, sin ningún afán de regatear las pequeñas mejoras que acaban siendo decisivas para configurar unas buenas condiciones laborales. «Si conviene poner un filtro de pantalla en el ordenador, pues lo ponemos. Y si hay que sustituir las sillas por otras de diseño

ergonómico, pues lo hacemos», dicen. En definitiva, la satisfacción laboral de los trabajadores pasa a ser considerada, poco a poco, un objetivo más, que hay que alcanzar siempre que sea posible. Seguramente sería exagerado afirmar que la preocupación medioambiental es la causante de la preocupación social; sin embargo, es evidente, en opinión de los propios responsables de la empresa, que la primera ha espoleado decisivamente la segunda.

Las *buenas prácticas* parecen cumplir lo que en sociología se ha denominado, siguiendo la frase de los Evangelios, el *principio de Mateo:* «los que ya tienen, aún tendrán más..., y los que tienen poco, incluso acabarán perdiendo eso». Es decir, el proceso acumulativo es tan severo que, a medida que la normativa se endurece, resulta casi imposible satisfacer las nuevas exigencias, si las exigencias anteriores ya no se cumplían. En este sentido, el Sr. Vera no duda en afirmar que «una de las claves de la excelencia medioambiental de PAVER, S.L. es haber comenzado muy pronto a adoptar medidas de sostenibilidad»; de otra manera, hoy les resultaría absolutamente imposible no ya «ir por delante» de las exigencias legales, sino el simple hecho de cumplirlas.

En último término, sin embargo, se puede afirmar que la estrategia medioambiental de la empresa no ha sido fruto de ningún análisis formal previo; más bien, sus directivos se han basado en gran medida en la intuición. Así, si las exigencias legales dibujan una clara tendencia creciente; si el mercado valora y premia las buenas prácticas, en mayor o menor medida, pero siempre en sentido positivo; si apostar por la excelencia medioambiental significa optar por la calidad, la innovación, el capital humano y el compromiso activo con el entorno..., entonces, en palabras del Sr. Vera, «es evidente que todo eso no podía ser malo, no podía hacernos ningún daño». Así es también como acaba arraigando y haciendo fortuna el principio según el cual es bueno y merece la pena anticiparse a los requisitos que establece la ley, es decir, «ir por delante» de ellos.

3. ¿Qué práctica social ha llevado a cabo la empresa?

En el caso de PAVER, S. L., la práctica social, o las buenas prácticas en un sentido amplio, deben dividirse en dos grandes dimensiones: la dimensión medioambiental y la dimensión social.

a) La dimensión medioambiental

Por lo que respecta a esta primera dimensión, las buenas prácticas se pueden medir y quedan reflejadas en las certificaciones medioambientales y de calidad que la empresa ha ido obteniendo a lo largo del tiempo. El primer reconocimiento importante, la norma ISO 9002 sobre calidad en la producción, lo obtuvo en 1996. Muy pocas empresas disponían por entonces de este distintivo, y su obtención fue recibida como un estímulo por el conjunto de la empresa.

Fruto de la perseverancia y del esfuerzo realizado, en 2000 PAVER, S.L. fue certificada con la norma ISO 14001, que la empresa considera que mide las buenas prácticas medioambientales. Era la primera vez que la compañía obtenía un reconocimiento público por su política de sostenibilidad ambiental, si bien este factor era casi inseparable de la calidad en la producción.

En 2001, las exigencias del mercado y los desacuerdos entre los grandes fabricantes de automóviles europeos y estadounidenses (cada uno de ellos había establecido su propio sistema de homologación, con requisitos diferentes en cada caso) empujaron a la empresa a obtener la única certificación aceptada por los fabricantes de ambos lados del Atlántico. Se trata de la prestigiosa TS 16949.

Una vez alcanzadas las metas anteriores, PAVER S.L. ha decidido ir más allá voluntariamente, es decir, sin tener ninguna obligación legal, y a pesar de tener dudas razonables acerca de la capacidad de los clientes para apreciar ese esfuerzo. Así es como, a finales de 2003, la empresa obtuvo la certificación EMAS II, que le ha permitido entrar definitivamente, en palabras de la empresa, en «el club selecto de las empresas líderes en sostenibilidad medioambiental». En este sentido, hay que tener presente que, de las 400.000 Pymes censadas en

Cataluña, en aquella fecha solo 146 disponían de esta certificación (de ellas, solamente 4 pertenecían al sector metalúrgico). Mientras tanto, en el conjunto del Estado solo había 400 licencias de este tipo, y en toda la Unión Europea, 2.800.

Por lo que respecta a la EMAS II, certificación que le ha valido, en el año 2004, la obtención del premio Pimec-Sefes a la mejor empresa catalana en gestión medioambiental, así como el reconocimiento unánime por parte de los medios de comunicación, hay que señalar que incluye las más estrictas exigencias no solamente de carácter medioambiental, sino también por lo que respecta a la calidad del sistema productivo y a las buenas condiciones laborales. Así, por ejemplo, en este último apartado se exige que se disponga de un plan de formación para el conjunto de la plantilla. Por otro lado, y a diferencia de otras certificaciones de carácter más declarativo o de expresión genérica de un compromiso, en este caso la distinción se expresa en términos de un estricto «ya he hecho...», «ya he cumplido...» o «ya he logrado…». Finalmente, hay que subrayar la existencia de un proceso de supervisión constante de esta licencia, por medio de numerosas inspecciones. La certificación EMAS II debe ser revisada anualmente y renovada cada dos años, y puede «perderse» o quedar congelada como consecuencia de cualquier pequeño incidente, como, por ejemplo, un vertido producido por error.

La empresa es consciente de que, como ocurre en una carrera de larga distancia, una vez alcanzada una ventaja significativa, hay que continuar trabajando para mantenerla y, si es posible, incrementarla, porque lo que ha costado mucho de conseguir se puede perder en un abrir y cerrar de ojos. Eso explica la actuación de PAVER, S.L. frente a los nuevos requisitos planteados por la Ley de Integración Ambiental (LIA), aprobada en 1998. Ciertamente, esta norma eleva de forma sustancial las exigencias de la industria, hasta el punto de que pone en serias dificultades la viabilidad futura de un gran número de empresas. Por esta razón, el plazo de adaptación a la ley es muy amplio, hasta el 31 de diciembre de 2006. Sin embargo, de acuerdo con el planteamiento expuesto al inicio de este párrafo, PAVER, S.L. ha optado

por no bajar la guardia; así, en enero de 2005 ya consiguió la adecuación a la LIA, tras obtener el visto bueno de la correspondiente entidad certificadora, todo ello en un tiempo realmente récord, dos años antes de la fecha límite establecida.

Naturalmente, estas distinciones no son más que las principales metas alcanzadas a lo largo del camino, los momentos estelares, fruto de un trabajo diario minucioso y constante, del que se desprenden mil y una anécdotas, decisiones y actuaciones concretas. En este sentido, hay que tener presente que el desarrollo de las buenas prácticas medioambientales por parte de PAVER, S.L. ha tenido lugar en un contexto muy poco favorable, ya que, por ejemplo, si bien en un principio la recogida de los aceites utilizados en el proceso de producción era retribuida a la empresa, desde hace ya algún tiempo no solo no percibe ningún ingreso a cambio por este concepto, sino que debe pagar por su retirada. Precisamente en relación con los aceites y con el volumen de residuos que genera la empresa, encontramos uno de los casos más paradigmáticos de su gestión medioambiental. Se trata de lo que podríamos denominar «el caso de los trapos y los aceites».

Como cualquier empresa metalúrgica de sus características, PAVER, S.L. genera un volumen considerable de residuos, en este caso trapos sucios, manchados de aceite, que se han utilizado en un momento u otro del proceso productivo (para secar las piezas, para limpiar las máquinas, por secarse las manos...). El proceso participativo de mejora de la calidad y la gestión ambientales iniciado por la empresa permitió conocer la existencia de una empresa alemana que se dedica a limpiar los trapos sucios de aceite industrial. Tras realizar una serie de estudios y cálculos preliminares, hace un par de años la dirección tomó la decisión de contratar los servicios de esta empresa. El resultado ha supuesto, indudablemente, un paso adelante hacia la sostenibilidad medioambiental, en la medida en que los trapos se reciclan y se reutilizan, y los aceites se recogen adecuadamente. Ahora en el taller de producción hay dos contenedores, uno con los trapos limpios y otro con los trapos sucios. Periódicamente llega un camión de la empresa alemana que se lleva el contenedor con los trapos

sucios, los limpia y los retorna para su reutilización. Esta práctica, inequívocamente favorable desde el punto de vista de la sostenibilidad, tiene, no obstante, un impacto económico considerable, lo que obliga al director general de la compañía, el Sr. Albert Camp, a admitir que «en términos estrictamente económicos, no está en absoluto clara la rentabilidad de esta operación».

Otro caso paradigmático por lo que respecta a las prácticas de producción relacionadas con la seguridad y la calidad es la protección de las máquinas, especialmente de las prensas. A pesar de las dificultades que esta medida podía comportar a la hora de trabajar y, por lo tanto, de la posible pérdida de productividad, la dirección decidió proteger todas las grandes prensas con unas rejas móviles —que se pueden sacar para limpiarlas y repararlas— cuya función es evitar los accidentes ocasionados por distracción. Esta decisión contribuye sin duda a la seguridad, pero alguien podría considerarla indiscutiblemente «antieconómica» o ineficiente, en relación con el trabajo cotidiano. Resulta difícil hacer un balance final de ello (habría que ver si la menor accidentabilidad compensa la pérdida de productividad); de hecho, no se conoce con precisión. Además, la empresa ha decidido construir un cierre a medida para una prensa automática de alta velocidad y muy ruidosa, con el propósito de que actúe como protección acústica.

A partir de estos y otros ejemplos similares que podríamos citar, el Sr. Vera considera que «es difícil continuar mejorando cuando los niveles alcanzados son ya muy elevados».

b) La dimensión social

Si pasamos de la dimensión medioambiental a la dimensión social, caracterizada por la gestión de los recursos humanos y por el grado de satisfacción laboral de los empleados, se observa de entrada una primera conexión interesante entre ambas dimensiones. El Sr. Àlex Zabala, uno de los miembros más jóvenes del Comité de Empresa, con una antigüedad de cinco años y medio en la compañía, nos explica que lo más valorado por parte de la plantilla es «el buen ambiente de trabajo entre las personas, el orden, la limpieza y la seguridad». Por el con-

trario, los aspectos que motivan un mayor número de quejas son «el nivel salarial escaso y las excesivas diferencias debidas a la antigüedad, el calor que hace en verano en la planta de producción y la organización de las vacaciones». Así pues, resulta que algunos de los elementos más bien valorados por el personal son consecuencia directa de las buenas prácticas medioambientales.

En la trayectoria de mejora y autoexigencia descrita anteriormente, 1996 constituye un año clave. Fue entonces cuando la dirección de PAVER, S. L., con el apoyo explícito del conjunto de la plantilla, decidió rebelarse y poner fin, en palabras del Sr. Vera, a «aquella imagen de industria sucia que parecía tan arraigada, como si fuera una especie de fatalidad inevitable». A este respecto, afirma el Sr. Vera: «La mejor manera de lograr cambiar radicalmente nuestra imagen era hacer participar a la gente». Es decir, había que pasar de las ideas a los hechos, pese a que la implementación de las ideas tiene un coste para la empresa que no siempre es asumible.

Fue entonces cuando se constituyeron grupos de trabajo con un objetivo muy claro: «Queremos un ambiente de trabajo más limpio, de mayor calidad; en definitiva, mejor». La dirección pidió que todo el mundo se involucrase en ello y contribuyese a definir las condiciones de su lugar de trabajo. Se trataba de que «todo el mundo dijese cómo quería que fuera su lugar de trabajo». Ante la detección de un problema, de una deficiencia o de una queja, había que elaborar una propuesta de mejora por escrito y, posteriormente, una comisión evaluaba el coste de la propuesta y decidía si se podía llevar a cabo o no. Este proceso tomó forma definitiva en el denominado Plan de Calidad de Vida, cuya finalidad era «lograr un ambiente de trabajo más agradable» y que fue aprobado en 1996.

Este plan, que tuvo especial incidencia en aspectos como el orden y la limpieza, el cuidado de los utillajes, las condiciones de seguridad e higiene, las salas de descanso, etc., pretendía lograr la corresponsabilización de toda la plantilla. Así, uno de los principios básicos era que «toda queja debía ir acompañada de una

propuesta de mejora». Por ejemplo, si el suelo estaba sucio, no bastaba con quejarse, sino que se trataba de preguntarse: «Bien, y tú, ¿qué propones para solucionarlo?». La dinámica de los grupos de trabajo tuvo un desarrollo importante en relación con la prevención de los riesgos laborales (por ejemplo, «¿qué podemos hacer para evitar el riesgo de cortarnos con estas máquinas?») y con la minimización de los residuos (pilas, fluorescentes, trapos sucios, etc.). De hecho, la idea del reciclaje de los trapos sucios de aceite con la ayuda de una empresa alemana especializada en esta tarea surgió por este procedimiento.

Aproximadamente el 80% de la plantilla se involucró activamente en el desarrollo del Plan de Calidad de Vida. Este proceso participativo tuvo resultados espectaculares, no solo en relación con la resolución de problemas específicos, sino también desde el punto de vista de la motivación del personal, al menos durante la primera etapa. El Sr. Vera lo recuerda así: «Los primeros grupos de trabajo se reunían en sábado. Los trabajadores venían el sábado por la mañana y se dedicaban a resolver problemas. La empresa les pagaba el desayuno, pero no las horas extras. Una vez al año se premiaba al equipo que había obtenido mejores resultados. La recompensa no era nunca en metálico, sino, por ejemplo, en forma de viaje organizado a Andorra con sus respectivas familias».

Finalmente, el Sr. Vera subraya la importancia que PAVER, S.L. ha otorgado siempre a la formación de sus trabajadores; en este sentido, explica que desde los inicios se ha visto con buenos ojos y se ha incentivado la formación del personal. Habitualmente, la empresa ha pagado el 100% del coste de la formación, y el trabajador, por su parte, ha tenido que contribuir aportando una parte o bien la totalidad del tiempo. No obstante, el Sr. Zabala, miembro del Comité de Empresa, manifiesta el deseo de que la empresa muestre una mayor receptividad en este ámbito.

4. ¿Cómo comunica la empresa la práctica social?

PAVER, S.L. no tiene una estrategia bien definida de comunicación de su RSE. De hecho, hasta el momento ni

siquiera ha elaborado una memoria divulgativa anual de sus buenas prácticas medioambientales. Eso se explica por varias razones. En primer lugar, los éxitos son recientes, y el reconocimiento externo le ha llegado de manera relativamente inesperada. Tanto es así que no parece exagerado afirmar que los propios directivos han sido, en cierta medida, los primeros sorprendidos por los premios y las felicitaciones recibidos en los últimos años. Esta novedad explicaría también el hecho de que la empresa no sea todavía del todo consciente del potencial intrínseco de la RSE, entre otras razones porque sus iniciativas no se las plantea desde el punto de vista de la RSE. Ciertamente, la dirección intuyó desde el primer momento las ventajas de un comportamiento proactivo en este terreno y persiguió la excelencia con tenacidad. Sin embargo, una vez alcanzada la excelencia (y siendo plenamente conscientes de su carácter provisional y efímero), no resulta fácil saber cómo se debe comunicar ni qué «rendimiento» se puede obtener. En última instancia, PAVER, S.L. es una pyme industrial de 80 trabajadores que no dispone de ningún área de comunicación, de relaciones institucionales o similar; por tanto, la tarea de difusión externa no está sistematizada, sino que recae, fundamentalmente, en su administrador, el Sr. Vera.

Pese a las consideraciones anteriores, una vez sintetizada toda la actuación de comunicación, podemos establecer tres niveles claramente diferenciados, que detallamos seguidamente.

En primer lugar, hay que destacar los premios y las distinciones que se han otorgado a la empresa. Lógicamente, se trata de acciones de comunicación no programables o, por lo menos, completamente imprevisibles, que, sin embargo, han sido hasta ahora el principal canal de proyección mediática y, sin duda, el que ha dado más notoriedad a la empresa. Cronológicamente, podemos establecer tres hitos importantes. En 1992, PAVER, S.L. fue galardonada con el título de «mejor proveedor» de Robert Bosch en España por su calidad y servicio. Si bien la repercusión externa de esta distinción quedó relativamente acotada a los límites del sector, este reconocimiento significó un estímulo importantísimo para la

organización, hasta el punto de que todavía hoy el Sr. Vera habla de él con visible satisfacción. Doce años después, en mayo de 2004, la empresa recibió el premio Pimec-Sefes a la mejor empresa catalana en gestión medioambiental de 2003. En esta ocasión, el reconocimiento sí que traspasó las fronteras del sector y su impacto alcanzó una dimensión general. Desde entonces los medios de comunicación han venido interesándose regularmente por la marcha de la empresa, y los reportajes y las entrevistas a sus responsables se han convertido en habituales. Finalmente, en junio de 2005, PAVER, S.L. ha recibido el premio de la Cámara de Comercio de Barcelona a la mejor empresa industrial del Vallès Oriental, un galardón que contribuye al reconocimiento externo de las buenas prácticas medioambientales de la empresa y, al mismo tiempo, sirve para reforzar su arraigo en la comarca.

Un segundo nivel corresponde a la comunicación externa impulsada por la propia empresa. En este apartado se incluyen actuaciones de carácter muy diverso. El Sr. Vera recuerda que, una vez obtenida la certificación ISO 9002, PAVER, S.L. estaba autorizada para utilizar el sello correspondiente en su correspondencia ordinaria, junto al logotipo de la empresa, lo que hizo regularmente durante un tiempo, hasta que «la gran cantidad de certificaciones obtenidas lo hizo imposible por falta de espacio». Otro medio habitual de comunicación de las buenas prácticas medioambientales han sido las conferencias, presentaciones y jornadas técnicas organizadas por patronales y gremios, en las que la empresa ha participado de forma regular, no solo en Cataluña y en el resto del Estado, sino también en Italia, Francia, Alemania, etc. Paralelamente, la empresa recibe periódicamente visitas de delegaciones extranjeras. Los responsables de estas actividades son el jefe del Área de Calidad, el director general y el propio administrador, el Sr. Vera. Últimamente, además, la dirección ha decidido organizar una jornada anual de puertas abiertas para fomentar la interrelación con su entorno más inmediato: las familias de los trabajadores, las autoridades locales (visitas del alcalde de Granollers y de diputados comarcales, etc.) y otras instituciones de referencia, como las entidades

certificadoras, el CIDEM o la UPC. En este sentido, hay que decir que la obtención de la EMAS II ha contribuido poderosamente a reforzar la relación institucional estable con la universidad y otros organismos técnicos. En último término, y como consecuencia de todo lo anterior, la relación con los medios de comunicación —básicamente locales y comarcales, pero en ocasiones también de ámbito general— se ha intensificado de forma notoria. Sin embargo, el Sr. Vera tiene interés en puntualizar que no disponen de ningún presupuesto para publicidad y de que, por tanto, cualquier noticia que aparezca publicada debe tener un coste cero para la empresa.

Finalmente, el tercer nivel hace referencia al ámbito interno. La dirección tiene interés en comunicar y dar a conocer las principales novedades de la empresa a toda la plantilla, y para hacerlo se sirve fundamentalmente de tres canales: un tablón de anuncios, en el que se exponen las principales novedades (turnos, horarios, adquisición de nuevos equipos productivos, noticias relacionadas con la empresa...); una jornada anual de carácter interno, en la que se presentan las principales novedades técnicas y organizativas y los objetivos del ejercicio; y, finalmente, la comunicación regular con el Comité de Empresa (integrado por cinco miembros de la UGT), con el que se discuten las principales novedades.

5. ¿Cómo evalúa la empresa los resultados de esta praxis?

La empresa no dispone de ningún sistema de medición y evaluación específico para la RSE, por las mismas razones señaladas al inicio del apartado anterior. No obstante, cabe hacer las precisiones siguientes.

La dirección trabaja con un sistema de indicadores mensuales de producción que mide aspectos como la productividad, la ocupación y el rendimiento de las máquinas, el consumo de materias primas o la generación de residuos, entre otros. Este cuadro de indicadores pone de manifiesto que, a lo largo de los últimos dos años —es decir, prácticamente desde la obtención de la EMAS II—, se han alcanzado mejoras muy significativas, como un incremento de la productividad de entre el 10% y el 15% o una

reducción de la accidentabilidad de catorce a once incidentes anuales.

Lógicamente, todas las medidas dirigidas a mejorar la producción, la calidad y las buenas prácticas medioambientales tienden a tener un impacto positivo en estos indicadores, si bien no se hace un seguimiento específico de los resultados generados a partir de las buenas prácticas en sostenibilidad. Pese a ello, la declaración medioambiental de residuos, legalmente obligatoria y necesaria para mantener la certificación EMAS II, hace un seguimiento preciso de una serie de magnitudes básicas que en los últimos años han experimentado una evolución muy positiva e, incluso, en algunos casos, espectacular. Veamos algunos ejemplos.

El consumo de agua, después de haber instalado un sistema de reciclaje y reaprovechamiento, se ha reducido a la mitad: en los últimos tres años ha pasado de 3.000 m^3 a poco más de 1.500 m^3. Más significativo resulta todavía el que la ratio consumo de agua (m^3)/piezas fabricadas (unidades) se haya reducido en dos terceras partes. Del mismo modo, la ratio residuo de aceite (t)/consumo de materia prima (t) se ha reducido en dos terceras partes durante los últimos tres años. Aunque de manera más modesta, también el consumo de energía ha experimentado una reducción significativa. Asimismo, a título indicativo, se puede señalar que el porcentaje de clientes que utilizan envases retornables ha pasado del 15,4% en 2001 al 34,5% en 2004. Por otro lado, como consecuencia directa de las buenas prácticas ambientales, se constata, además, una reducción importante de residuos como aceites, cajas o embalajes de cartón, si bien no se dispone de una medición ajustada y precisa en este sentido.

Más allá, sin embargo, de los sistemas cuantitativos de medición, a la hora de evaluar el resultado de las buenas prácticas, el Sr. Vera establece una distinción muy clara entre las certificaciones y las buenas prácticas que, a pesar de no ser legalmente obligatorias, tienen una rentabilidad clarísima —porque «los clientes las exigen cada vez con más fuerza, de manera que, si no las tuviésemos, nos quedaríamos literalmente sin poder vender»—, y aquellas otras que, aunque deseables, el mercado

aún no valora suficientemente o, en algunos casos, prácticamente en absoluto. Curiosamente, este es el caso de la EMAS II, pues, según afirma el Sr. Vera, «tenemos clientes que ni siquiera saben de qué se trata». Por eso él mismo, con toda sinceridad, nos acaba confesando que «la EMAS II la logramos por orgullo, y solo por orgullo».

Por lo que respecta al impacto sobre el personal y las relaciones con los sindicatos, nuevamente se constata —quizá sería más acertado decir que se intuye— un efecto positivo, sobre todo en términos de motivación, de menor número de incidencias, de menor absentismo...; no obstante, resulta imposible establecer una relación directa de causalidad. Por otro lado, pese a que los sindicatos valoran en general positivamente este esfuerzo de la compañía (aunque en alguna ocasión lo han llegado a tildar de «meramente cosmético»), tampoco se puede hacer una lectura en clave de menor conflictividad, ya que las relaciones laborales en PAVER, S.L. han sido tradicionalmente plácidas.

El Sr. Camp, director general de la empresa, coincide a grandes rasgos con las consideraciones expuestas por el Sr. Vera: «La RSE es difícilmente evaluable; con todo, partimos de la base de que sin duda es rentable (tenemos evidencias) y, en cualquier caso, nos la tenemos que plantear como una cuestión obligatoria».

Sintetizando la evaluación de la RSE que hace la empresa, podríamos decir que el balance es positivo, porque hay una serie de indicadores que así lo señalan; porque la evolución de las leyes y las exigencias de los clientes han confirmado suficientemente la estrategia de sostenibilidad de la empresa, y porque, en términos globales, hay una mezcla de percepción e intuición (reforzada por los premios y por el reconocimiento externo) de que «la empresa avanza en la buena dirección».

Cerraremos este apartado con dos reflexiones adicionales e interrelacionadas. La primera hace referencia a la escasa importancia relativa que la empresa concede a algunos de sus logros (por ejemplo, al hecho de haber reducido en dos terceras partes el consumo de agua en tres

años), hasta el punto de que, en ocasiones, parece que no es lo suficientemente consciente de sus éxitos o que no acaba de valorarlos en su justa medida. Aún cabe precisar una segunda constatación, estrechamente relacionada con la anterior: se trata de un proceso que la empresa ha vivido como natural, lógico y coherente, pensando siempre a largo plazo. En este sentido, como afirma el Sr. Vera, «era natural trabajar para lograr una determinada certificación (incluso cuando nadie lo exigía y no estaba claro que los clientes lo valorasen), porque todos sabíamos que eso era bueno para la empresa».

6. ¿Qué significa la RSE para la empresa?

Ante esta pregunta, el Sr. Vera no duda en afirmar: «Para nosotros la RSE es saber que hay 80 familias que dependen de nuestra empresa». En este sentido, explica que el grado de satisfacción de los trabajadores, el que estén contentos con la empresa, etc. son elementos importantes para PAVER, S.L. y forman parte de su RSE. Yendo todavía más allá, el Sr. Vera considera que el reconocimiento externo de la tarea que lleva a cabo la empresa —es decir, la valoración positiva de sus buenas prácticas medioambientales, de sus procedimientos de fabricación, de su clima laboral, etc.— también forma parte de su RSE. Finalmente, el hecho de ganarse el respeto y de ser reconocida como modelo también es importante, en la medida en que significa que la empresa contribuye a solucionar (o a evitar) problemas sociales.

El Sr. Albert Camp, director general de PAVER, S. L., también tiene una opinión muy clara sobre esta cuestión. Quizá para desmitificar un poco la propia trayectoria de la empresa, considera que, en realidad, «las operaciones de fabricación de PAVER, S.L. son muy poco agresivas con el medio ambiente. Hace cuatro años, con un esfuerzo relativamente pequeño, se podía alcanzar la excelencia en sostenibilidad medioambiental, y eso es lo que hizo nuestra empresa».

El Sr. Camp cree que la RSE significa tener presente que «la empresa debe crear valor para los accionistas, para los clientes, para su entorno más inmediato, para las administraciones públicas y también, natural-

mente, para las personas que integran la organización». En este punto, el director general es muy taxativo, y afirma que «actualmente la empresa crea poco valor para las personas que trabajan en ella».

El Sr. Camp expresa una visión personal de la RSE plenamente integrada en la actividad ordinaria de la empresa: «Debemos ser conscientes de que nosotros no vendemos solo piezas, sino también papel (certificaciones). Incluso podríamos decir que vendemos más papel que piezas». En este sentido, no duda en afirmar que «en el futuro solo podrán ser proveedores quienes sean capaces de tener todas las certificaciones posibles. Por lo tanto, los que no sean capaces de "hacer papeles" no lograrán vender ninguna pieza».

Para concluir, es preciso señalar que PAVER, S.L. no se ha planteado nunca desarrollar una estrategia de RSE de manera explícita y consciente, sino que han sido, más bien, las circunstancias expuestas en las páginas anteriores las que la han llevado por este camino. De hecho, los directivos de la empresa se muestran en ocasiones razonablemente satisfechos de los éxitos logrados, pero no consideran que hayan hecho nada del otro mundo. Lo que sí que se constata, no obstante, es una concepción clara de empresa: PAVER, S.L. no es un negocio a corto plazo, sino una empresa. En este sentido, todas las acciones de sostenibilidad han contado con el respaldo de una visión empresarial a largo plazo que valora la importancia de los procesos acumulativos (experiencia, conocimientos, buenas prácticas, etc.) y que no tiene prisa por traducir en beneficio económico los esfuerzos desarrollados ni las inversiones realizadas.

En suma, pues, para PAVER, S.L. la RSE es su forma de trabajar correctamente, su forma de hacer bien las cosas. La empresa es plenamente consciente de que los éxitos son efímeros, de que aún queda un largo camino por recorrer y de que buscar la excelencia le obligará a profundizar en todas las dimensiones de la RSE.

2.3 ASCENSORES JORDÁ, S.A.

Investigadores: Sophia Kusyk, Jordi Espanyó. IPES-ESADE

Resumen

Ascensores Jordá, S. A. es una pyme familiar catalana fundada en 1953 en Barcelona que presta servicios de instalación, reparación, reforma y conservación de aparatos elevadores y escaleras mecánicas. Jordá se ha convertido en un referente en el conocimiento y el desarrollo de las mejores prácticas de responsabilidad social en la empresa (RSE). En este sentido, la empresa muestra una clara identidad basada en los valores de su fundador, el Sr. Pedro Piñero, que definen y caracterizan su praxis dentro del sector.

La especial preocupación por la seguridad, la salud del trabajador y por la calidad del producto son los elementos más destacados de esta praxis en lo que respecta a los aspectos sociales. La participación de la empresa como agente social activo en las organizaciones del sector de los ascensores en Cataluña le permiten comunicar este tipo de prácticas y crear estándares entre los profesionales.

En resumen, se puede afirmar que el signo de identidad de Jordá es su profundo convencimiento de estar haciendo bien las cosas, signo que se convierte en el motor de sus prácticas sociales y en la principal fuente de su posicionamiento diferenciador, que le permite ser una empresa líder trabajando en un entorno humano.

1. Datos de la empresa

Ascensores Jordá, S. A. (en adelante Jordá) es una empresa dedicada a la instalación, reparación, reforma y conservación de aparatos elevadores. Fundada en 1953 como pequeño taller de montaje de ascensores en el barrio barcelonés de Poble Sec, desde donde continúa prestando sus servicios, sus principales áreas de actuación son la ciudad de Barcelona y su provincia, en particular las zonas del Vallès y el Maresme.

Los productos y servicios que ofrece la empresa se dividen en dos áreas:

- Ascensores y elevadores.
- Escaleras mecánicas y pasillos rodantes.

La empresa se inscribe en el sector metalúrgico y forma parte del Gremio Empresarial de Ascensores de

Cataluña. A diferencia de lo que ocurre en el resto del sector del metal, en el mercado de los ascensoristas hay una fuerte presencia de compañías multinacionales. Estas compañías —cuatro en concreto— representan el 90% del volumen total del sector, en el que Jordá está entre las más grandes, del 10% que corresponde a las pequeñas. Este elemento marca la identidad y las características de Jordá, que, apostando por los valores de calidad en el servicio y confianza, ofrece una amplia gama de productos adaptados a las necesidades de sus clientes.

Desde su fundación, Jordá ha sido una empresa catalana de carácter familiar. Este hecho se pone de manifiesto tanto en la composición de la propiedad como en la de su organismo directivo. Así, el accionariado de la empresa está formado en su totalidad por miembros de la familia de su fundador, el Sr. Piñero. También los cargos de presidente y director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente, máximos responsables de la empresa, corresponden a miembros de la familia Piñero, concretamente a los hijos del fundador.

En la actualidad, Jordá cuenta con un equipo de 70 profesionales. Su facturación anual es de alrededor de seis millones de euros, lo que representa un considerable aumento respecto a ejercicios anteriores, que se debe, principalmente, a la ampliación de los servicios ofrecidos por la compañía tras su introducción en el sector de la instalación de escaleras mecánicas y pasillos rodantes. La actual cartera de mantenimiento es de más de 2.300 aparatos, y las instalaciones anuales superan el centenar. Entre sus principales clientes figuran el Ayuntamiento de Barcelona, el Palau de la Música (fundación de la que es miembro) y la Generalitat de Catalunya.

Jordá ha permanecido vinculada de forma activa a su entorno social desde su creación. El fundador de la compañía, el Sr. Piñero, fue presidente del Gremio Empresarial de Ascensores de Cataluña; actualmente, el presidente de la empresa e hijo de su fundador es secretario del citado gremio. Por otra parte, Jordá permanece estrechamente vinculada a Pimec (Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña), organización patronal catalana con la que colabora activa-

mente mediante la realización de conferencias y cursos de formación dirigidos a futuros profesionales del sector.

2. ¿Qué motivó la práctica social de la empresa?

La práctica social de Jordá se ha desarrollado desde su creación a partir de una clara visión de su identidad y sus valores. El fundador de la empresa, el Sr. Piñero, definió mediante la praxis una política empresarial basada en los valores de profesionalidad y servicio a la comunidad a través de la implicación de la firma en las organizaciones del sector. Este hecho ha contribuido a definir el carácter de Jordá como pyme catalana de estructura familiar, carácter que no solo se ha mantenido, sino que se ha convertido en uno de sus signos de identidad. En él radica, precisamente, el origen de la práctica social de la compañía: «hacer lo contrario supondría no fieles con nuestra forma de trabajar», comenta el director de Calidad de Jordá.

El dinamismo del sector ha obligado a la empresa a adaptar su praxis social a los nuevos tiempos. El mercado de la instalación y reparación de ascensores ha experimentado en los últimos años una evolución constante, tanto en lo que respecta a su estructura como en lo que se refiere a sus productos. En un principio, el sector se ocupaba de la totalidad del proceso, desde la fabricación de los aparatos hasta su instalación y mantenimiento. Ello repercutía directamente en otro factor de gran relevancia para el sector en los inicios de la compañía: el grado de formación de los empleados y el nivel de seguridad en el trabajo.

Mediante su participación en organizaciones sectoriales como Pimec y el Gremio Empresarial de Ascensores de Cataluña, en las que Jordá ha ocupado cargos directivos, y el diálogo con las administraciones, la sociedad ha luchado desde sus inicios por el respeto, la legalidad y la calidad en el sector. De esta forma, por medio del diálogo continuado con los agentes implicados en la toma de decisiones vinculantes, la dirección de la compañía ha ido forjando su conciencia social identificando los temas sociales clave que hoy forman parte de su identidad.

La regulación del sector en materia de seguridad y permisos, en la que Jordá participó como experto profesional, ha permitido que en la actualidad el número de accidentes se haya reducido a mínimos. Las innovaciones en el mercado —por ejemplo, la externalización del proceso de producción de los ascensores a compañías especializadas, la aparición de nuevos productos y la preocupación por la seguridad de los empleados más allá de los requisitos meramente legales— han sido una constante para Jordá. Por este camino, la empresa, por una parte, se ha centrado en la prestación de servicios de montaje, reparación y mantenimiento de ascensores y, por otra, se ha introducido en el sector de las escaleras mecánicas.

Otro factor clave de competitividad para las Pymes del sector es la adaptación al nuevo entorno de mercado definido por la presencia de compañías multinacionales. En este sentido, los orígenes de la RSE de Jordá se derivan, en buena parte, de la búsqueda de información y del proceso de autoaprendizaje acerca de cuáles son sus responsabilidades en ese contexto de negocio cambiante.

En conclusión, los orígenes de la responsabilidad social en Jordá entroncan con los valores de su fundador y con su visión de la identidad corporativa. No obstante, la concepción de los temas sociales por parte de la empresa ha evolucionado y continúa haciéndolo por medio del diálogo con otros profesionales, trabajadores y clientes, y a través de la formación de su propia conciencia social mediante el autoaprendizaje en las cuestiones identificadas por la compañía como socialmente críticas.

3. ¿Qué práctica social ha llevado a cabo la empresa?

De las seis áreas en que Jordá desarrolla sus prácticas sociales, que constituyen un reflejo directo de su entorno de negocio, la empresa centra su esfuerzo en dos que considera prioritarias:

- Los trabajadores.
- La responsabilidad en el producto.

A continuación analizaremos con detalle cada una de esas seis áreas,

incluyendo comentarios y ejemplos del caso estudiado.
Áreas afectadas:

1) Trabajadores

Jordá se ha propuesto cambiar la mala imagen pública causada por los accidentes que se producen en el sector de los ascensores, especialmente en el ámbito de las Pymes, intentando convertirse en una compañía modelo. El director de Calidad de la empresa comenta a este respecto: «Nosotros tratamos a nuestros empleados como una familia, porque llevan mucho tiempo con nosotros. Los conocemos personalmente». Las prácticas sociales en relación con los trabajadores se concretan en los siguientes puntos:

- Relaciones entre trabajador y empresa: los gerentes se muestran próximos a los trabajadores, gracias al diálogo que establecen con ellos. De este modo, los trabajadores se sienten una parte relevante de la empresa, como los gerentes. Un trabajador entrevistado comentaba en este sentido: «No soy un número; aquí yo soy una persona». Otro ejemplo citado por la dirección es el de un trabajador que solicitó un anticipo a la empresa para hacer frente a una grave dificultad financiera: la dirección de Jordá le ayudó a encontrar una solución a su problema.
- Estabilidad laboral a largo plazo: la contratación se efectúa con la intención de ser indefinida.
- Salud y seguridad: la empresa cumple las certificaciones de salud y seguridad establecidas por la Unión Europea y la norma 81900EX, en el marco de una política de mejora continua. Este hecho tiene reflejo en la formación que se ofrece al trabajador al inicio de su relación laboral con la empresa y en los encuentros semanales que tienen lugar con los gerentes de obra para comentar las sugerencias o incidencias. El director de Calidad realiza dos inspecciones semanales de la obra para verificar que el proyecto marcha correctamente y solucionar las incidencias que puedan haber surgido durante su realización.
- Prácticas disciplinarias: estas prácticas tienen por objeto el

trabajador, siempre teniendo presente a su familia. Cualquier decisión de carácter disciplinario se inicia con una conversación entre el empleado y el director de Calidad para intentar comprender la raíz del problema (por ejemplo, un trabajador puede atravesar una situación difícil por una adicción que afecta a su capacidad de trabajo). El director de Calidad se preocupa seriamente por la persona y sugiere que se realice un seguimiento del caso y que se le preste asistencia para solucionar el problema.

2) Responsabilidad en el producto y sobre los clientes

Para la dirección de Jordá, sus productos no son solamente eso, sino también «un bien social», según comenta el director de Calidad. Este hecho queda manifiesto en las siguientes prácticas:

- Realización de un producto de alta calidad: Jordá se compromete a la realización de productos de alta calidad que supongan una solución real para el usuario final del ascensor o de la escalera mecánica.
- Diálogo constante con las personas afectadas por la prestación de sus servicios para minimizar los inconvenientes causados.

3) Proveedores

Jordá es una empresa con visión a largo plazo que está orgullosa de su historia. Por esta razón, mantiene relaciones comerciales con la mayoría de sus proveedores desde sus inicios y espera poder seguir trabajando con ellos en el futuro. Negociar con los proveedores con el propósito de construir una relación comercial continuada a largo plazo es parte de su política de empresa.

4) Sector público

Jordá quiere ser parte activa en el diálogo entre su sector y el Gobierno. En este punto, la práctica social de la empresa se refleja en su implicación en las asociaciones profesionales: la dirección de Jordá es consciente de que su negocio se integra en una amplia red de Pymes y grandes empresas del mismo sector. Para

participar, junto a los órganos públicos de gobierno, en la toma de decisiones que afectan a sus actividades, sus responsables desempeñan un papel activo como miembros del Gremio Empresarial de Ascensores de Cataluña y de Pimec.

5) Medio ambiente

La dirección de Jordá, a través de su director de Calidad, comenta, a propósito del medio ambiente: «Nosotros estamos concienciados... Aquí no se tira nada». Pese a ser una empresa de dimensiones relativamente pequeñas, sus responsables quieren asegurarse de que los residuos y desperdicios se tratan adecuadamente para su reciclaje. En este sentido, la empresa cumple la certificación ISO14001 y lleva a cabo las siguientes iniciativas:

- Reciclaje de residuos de obra: procedimiento especial para el reciclaje de aceites y otros materiales residuales, como los trapos.
- Reciclaje de residuos de oficina: se reciclan todos los materiales (papel, pilas, etc.).

6) Sociedad / comunidad

Debido a la imagen negativa que se tiene del sector en lo que respecta a las cuestiones relativas a la seguridad en el trabajo, Jordá quiere demostrar que existen compañías que hacen bien las cosas. Eso se refleja en las siguientes prácticas sociales:

- Comunicación: accesibilidad a los medios de comunicación locales (entrevista en un programa de Televisión Española).
- Apoyo a la investigación sobre sus prácticas para su mejora desde el punto de vista institucional (colaboración con la Generalitat de Catalunya y con diversas facultades universitarias).
- Educación: voluntad de compartir preocupaciones y soluciones sobre seguridad y salud en el trabajo con el resto de los profesionales (cursos de formación en Pimec).

4. ¿Cómo comunica la empresa la práctica social?

En opinión de la empresa, para incrementar los estándares de la práctica social en un contexto concreto de negocio es necesario que se cumplan dos premisas:

- Que las empresas implementen estándares de alto nivel en las prácticas sociales internas.
- Que esos estándares se comuniquen públicamente a otras firmas y al público en general.

El primer punto es básico, pues los estándares deben ser probados por profesionales líderes en la realidad de una determinada industria para que puedan ser utilizados por otras empresas. Es aquí donde el segundo punto se hace evidente, en la medida en que, para conocer algo, es preciso comunicarlo. Jordá, como empresa más grande entre las Pymes de su sector, actúa claramente como líder en su franja de mercado y, en consecuencia, constituye una clara referencia para sus competidores. Como ya se ha comentado, Jordá está demostrando un alto nivel competencial en la gestión de temas sociales y en la implementación de las mejores prácticas de RSE, tanto para sí misma como para otras compañías de su ámbito de actuación. Así, Jordá está cumpliendo los dos puntos para la excelencia en RSE: no solo posee altos estándares en prácticas de RSE, sino que está incrementando tanto las expectativas de sus propios clientes como las de los clientes de otras empresas del sector mediante la comunicación explícita de los esfuerzos que lleva a cabo para adecuarse a los estándares europeos, para comunicar sus iniciativas, para aumentar el conocimiento en el seno de la industria, para educar al público y para apoyar la investigación, y está involucrada, asimismo, en los órganos de decisión de su sector industrial.

Esos esfuerzos de comunicación se pueden agrupar como sigue:

Comunicación interna:

- Trabajar internamente con mejoras continuas mediante encuentros semanales, la comunicación precisa por escrito de las especificaciones de los proyectos de trabajo, los programas de for-

mación o las inspecciones en la obra.

Comunicación externa:

- Implicarse activamente en el sector, aumentando el conocimiento de los aspectos sociales e intercambiando las mejores prácticas en el marco de Pimec como formadores en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo.
- Promover las mejores prácticas en la industria y educar al público en esta materia: entrevista en televisión.
- Prestar apoyo a la investigación: estudio del caso por parte de ESADE.

5. ¿Cómo evalúa la empresa los resultados de esta praxis?

Jordá atiende prioritariamente a dos áreas en lo que respecta a su práctica social: la responsabilidad en el producto y la seguridad y la salud del trabajador.

En cuanto a la seguridad y la salud del trabajador, se ha identificado el número de incidencias como medida fundamental del éxito de la política desarrollada. De todos modos, la compañía se sirve de las certificaciones ISO de calidad como herramienta de evaluación de los procesos internos para minimizar los accidentes en el trabajo. El director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente guarda pormenorizados informes de sus visitas de inspección a las obras, que se utilizan después en el proceso de mejora y control del entorno.

Pese a que Jordá focaliza explícitamente su praxis social en la seguridad y la salud en el trabajo, la propia compañía considera que el clima general de trabajo es muy bueno. En cualquier caso, la empresa piensa que su política le reporta beneficios implícitos, como la lealtad de sus trabajadores, que queda demostrada por una rotación laboral prácticamente nula, en lo que constituye un claro reflejo de ese clima. Ello ha redundado, por otra parte, en una disminución de los costes por formación y en un incremento de la pericia de los empleados. El hecho de que los trabajadores se sientan bien y cuidados en la empresa supone también un

orgullo personal para el empleado que forma parte de la compañía. Esta circunstancia se refleja en su trabajo y, consecuentemente, también en la imagen positiva de la empresa, lo que contribuye al proceso de responsabilidad en el producto.

La responsabilidad en el producto se manifiesta en el hecho de que Jordá considera que la continuidad de los clientes es un indicador de la satisfacción del consumidor a lo largo del proceso de venta, desde la instalación hasta el mantenimiento. De nuevo, la empresa se sirve de la certificación de calidad ISO 9001 como instrumento para asegurarse los máximos estándares internacionales. La responsabilidad en el producto es parte de la cultura del negocio; por este motivo, el director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente consulta a los clientes y vecinos que pueden verse afectados por la prestación del servicio de Jordá para asegurarse de que se ha entendido bien a todas las partes implicadas.

Pese a que no se han medido todos los efectos de la responsabilidad en el producto, la empresa ha logrado traducir en beneficios el efecto boca-oreja sobre su buen servicio. Claramente, ha quedado demostrado que hablar con el cliente resulta positivo para el negocio.

En resumen, Jordá utiliza las certificaciones como instrumento de ayuda en el proceso de mejora continua, y cuenta con una persona —el director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente— dedicada en exclusiva a esta tarea, que tiene la responsabilidad de evaluar y mejorar la calidad, disminuyendo al mismo tiempo los riesgos y los efectos sobre el medio ambiente de la compañía. Las buenas prácticas de gestión en cuestiones sociales críticas permiten a Jordá crear y ofrecer una buena imagen de sí misma.

6. ¿Qué significa la RSE para la empresa?

Jordá no ha realizado ninguna definición explícita de la RSE en ningún documento de comunicación externa de la empresa. No obstante, se considera un ejemplo de las mejores prácticas en esta materia. Paradójicamente, esta pregunta solo se puede contestar analizando las actuaciones de la empresa para

entender cuál es su percepción en lo que respecta a su responsabilidad social. En otras palabras, deberemos guiarnos por aquella expresión que reza: «Saber quien eres por lo que haces y no por lo que dices».

¿Actúa Jordá de una manera socialmente responsable? En las secciones previas de este texto se ha comentado que la empresa ha mantenido una identidad corporativa basada en sus valores, que condicionan el diálogo con todos los agentes que se ven afectados por sus acciones. Este diálogo permite a la empresa identificar las cuestiones sociales relevantes, como pueden ser la seguridad y la salud del trabajador y la calidad del producto. Este diálogo, por sí mismo, educa a la propia compañía en las mejores prácticas en esta materia. Yendo un paso más allá, Jordá educa a otros profesionales y colabora en la investigación que se genera para mejorar esas mejores prácticas. La curva de la experiencia muestra los indicadores clave en el análisis de la práctica social de la empresa, que utiliza herramientas ya existentes, como las certificaciones, para demostrar la consecución de los estándares internacionales al respecto. El hecho de contar con un director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente como figura de autoridad para la implementación de los cambios allí donde sea preciso constituye una buena muestra en este sentido.

A partir de las entrevistas en profundidad realizadas a los profesionales de Jordá constatamos que, pese a tener unas prácticas que incorporan una dimensión social, estos profesionales no las vinculan a ninguna definición de RSE. No obstante, los profesionales entrevistados aportaron opiniones personales acerca de lo que puede ser la RSE.

El director de Jordá opina que la RSE significa tener conciencia social (por ejemplo, no realizar prácticas discriminatorias por motivos raciales en la contratación de personal). El director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente piensa que la RSE es la manera a partir de la cual Jordá ha hecho siempre negocios, y percibe esta forma de actuar como una carga: «La RSE suena como una carga más en el sector. *(Observación: se suceden algunos segundos de pausa. Él mismo se sorprende de lo que acaba de decir).*

Nosotros lo hacemos por tradición, como señal de identidad. Si no lo hiciésemos, no seríamos fieles con nuestra forma de trabajar. Tanto el sector como los productos han cambiado, pero la política de la empresa continúa sin variaciones drásticas desde sus inicios, desde 1953».

Un trabajador entrevistado piensa que la RSE es la forma como la empresa trata al empleado. Al preguntársele sobre la ética, añade que quienes deben tener ética son los clientes con los operarios. «Yo considero mucho el ambiente. Y aquí es muy bueno.»

En resumen, parece que Jordá tiene algo, cierta cultura, que bien podría denominarse RSE. Se trata de una empresa que incorpora prácticas de gestión responsable, concienciada sobre cuestiones sociales y que cuida a sus trabajadores. Queremos acabar con el comentario de uno de los trabajadores entrevistados de Jordá: *(Entrevistador):* «¿Por qué no cambias de empresa?». *(Trabajador):* «El ambiente es lo que tiene Jordá».

2.4 EUROQUÍMICA de BUFÍ y PLANAS S.A.

Investigadora: Marina Jarque. IPES-ESADE

Resumen

Euroquímica es una empresa dedicada a la producción de revestimientos y pinturas para el sector industrial y de la construcción. La empresa se define a sí misma como un grupo social más que económico, dado que cualquiera de sus empleados puede ser aceptado como accionista de una o varias de sus sociedades, formar parte de las juntas generales y los consejos de administración e, incluso, ocupar la presidencia o la dirección general de la compañía.

Euroquímica se considera una sociedad anónima pionera en nuestro país en la implantación de medidas sociales. A partir de la redacción de su primer estatuto social en la década de 1960, los fundadores de la empresa optaron por dar forma a un modelo de negocio que permitiese a los trabajadores realizarse profesionalmente en el seno de la compañía. Estos valores de convivencia ejemplar y confianza entre los diferentes niveles jerárquicos constituyen para la empresa una de sus principales ventajas competitivas.

1. Datos de la empresa

Euroquímica se creó en 1962 con la intención de cubrir un hueco en el sector de productos químicos para el mantenimiento industrial, con los conocimientos y el capital de Joan Bufí Gurdó y Joan Planas Llagostera.

Carta de presentación de la empresa:

Actividad que desarrolla:
Revestimientos y pinturas especiales.
Sector:
Industrial y de la construcción.
Localización geográfica:
Ctra Argentona, km.2. Dosrius (Barcelona)
Plantilla:
114 personas (96 de ellas son socias).
Facturación anual:
20 millones de euros.
Estructura de la propiedad:
Sociedad anónima coparticipada por todos sus empleados.

Estructura organizativa:

Actualmente, bajo el nombre de Euroquímica se aglutina un conjunto de empresas:

- Tres empresas productivas industriales que se dedican a tres especialidades distintas dentro del mismo sector: pinturas de resistencia al fuego, pinturas industriales, revestimientos anticorrosivos, impermeabilizantes especiales para pavimentos y tratamientos de depósito de alimentos.
- Una empresa comercial en Francia.
- Dos empresas patrimoniales, una en España y otra en Francia.
- Una empresa de ingeniería de proyectos, con sede en Madrid, dedicada a la protección contra incendios.

Por lo que respecta a su estructura organizativa, en Euroquímica se distinguen los siguientes componentes:

- La Junta General de Accionistas, que designa los miembros del Consejo de Administración y está integrada por los trabajadores con más de tres años de antigüedad en la empresa.
- El Consejo de Administración de cada una de las tres sociedades, formado por tres Consejeros que se renuevan cada tres años. De entre ellos se elige el presidente del grupo.
- El presidente del grupo se elige cada tres años. A su vez, este escoge a su equipo de dirección entre los profesionales capacitados para desarrollar las distintas funciones departamentales.
- El equipo directivo y los apoderados, elegidos libremente por el presidente y dirigidos por el director general.
- El director general puede ser el propio presidente o cualquier otro profesional capacitado para desempeñar esta función.
- El secretario general es un profesional de la abogacía, experto en derecho mercantil, que no puede ser accionista y para el que los estatutos establecen que no tenga voz ni voto en las juntas.
- El personal de plantilla son los socios o aspirantes a serlo (menos de tres años).

Productos:

Los productos que fabrica Euroquímica se agrupan en seis categorías:

a) Productos para la protección pasiva contra incendios: En esta línea hay barnices, pinturas, revestimientos, esmaltes, imprimaciones, acabados, masillas, morteros y productos para la protección de metales, hormigón y madera. Suman 29 productos básicos, que se traducen en cerca de 200 fórmulas diferentes.
b) Productos para evitar la corrosión de metales: Pinturas cuyo principal objetivo es evitar el proceso de ataque, oxidación y corrosión de metales. Esta es la familia más extensa de las que fabrica Euroquímica.
c) Productos para obtener la impermeabilización y la estanqueidad: Son pinturas y revestimientos que se aplican sobre elementos constructivos para aislarlos del agua y de la humedad y evitar las filtraciones del agua a traves del material constructivo.
d) Productos para la protección del hormigón, tierras y pavimentos para reforzar su resistencia mecánica, hacer reparaciones y recrecidos, aportar resistencias ante vertidos de productos químicos, la abrasión, el desgaste y el tránsito de personas o maquinaria.
e) Productos de características sanitarias, para la protección de elementos que deban estar directa o indirectamente en contacto con alimentos o productos alimentarios.

2. ¿Qué motivó la práctica social de la empresa?

La filosofía social de Euroquímica se basa en la voluntad manifestada por sus fundadores, el Sr. Joan Bufí y el Sr. Joan Planas, nacidos en Girona en 1915 y 1919, respectivamente[4]. En 1977, una vez cerrado el ejercicio económico con uno de los mejores resultados que la Sociedad había obtenido desde su creación, y pocos años antes de jubilarse, decidieron materializar su pensamiento social repartiendo el 88% de las acciones de la compañía entre sus empleados. Además, redactaron unos estatutos

[4] *Información recogida en el Esquema de funcionamiento social del Grupo Euroquímica*

que continúan presidiendo hoy en día las relaciones laborales de la plantilla.

El 6% restante del capital que se reservó cada uno de los dos socios fundadores lo vendieron el día de sus respectivas jubilaciones, y se puso a disposición del Consejo de Administración de la empresa, para que decidiera a quién correspondía adquirir dichas acciones. Como consecuencia, desde hace 28 años, las acciones de la sociedad han pertenecido siempre a sus trabajadores. Bufí y Planas, no obstante, se reservaron como garantía la transmisión de las propiedades intelectuales; así, los registros de marcas, patentes y formulaciones continuaron siendo de su propiedad a título personal. No fue hasta 1989 —año del fallecimiento del Sr. Bufí— cuando estas fueron cedidas. La cesión se hizo a nombre de cuatro personas —socios trabajadores de la empresa— que eran merecedoras de su confianza y a quienes pasaron la responsabilidad de proseguir su labor de supervisión a distancia, con el fin de garantizar la correcta ejecución de los criterios sociales por ellos implantados. Los nuevos garantes depositaron más tarde las propiedades intelectuales en la Fundación Privada Bufí y Planas, constituida en 1997.

Valores:

Los principios filosóficos que rigen Euroquímica quedan recogidos en el Decálogo de Normas de Actuación de la empresa presente en el Esquema de funcionamiento social del Grupo Euroquímica[5].

El propósito de sus fundadores fue que los trabajadores se sintieran comprometidos con los objetivos de la empresa. El delegado de personal, al ser preguntado sobre la motivación de la plantilla, comenta: «La motivación es muy clara: en esta empresa no existe una política de temporalidad. Cuando un trabajador entra a formar parte del Grupo Euroquímica, al cabo de un tiempo, si se considera que se ha integrado en el modelo social de la empresa, se le invita a participar como accionista y copartícipe de las decisiones que han de tomarse en las reuniones de accionistas. De esta manera, sientes la empresa mucho más tuya que si fueses un simple asalariado. Tienes ganas de opinar, modificar e intentar

[5] *Documentación interna de la empresa*

introducir cada vez más mejoras en una estructura social que, al fin y al cabo, repercutirá en ti mismo y en tus compañeros».

Para conseguir este elevado nivel de implicación se impulsan iniciativas en diversos ámbitos:

- Formación continuada y específica tanto del personal interno como de los técnicos especialistas externos a la empresa.
- Máximo respeto al medio ambiente en todas sus actuaciones.
- Fomento de un buen ambiente social tanto en el seno de la empresa como en las relaciones con el entorno humano más próximo.
- Todo ello basado en un clima de coparticipación empresarial con el conjunto de la plantilla.

En opinión de la dirección de la empresa, se trata, sin lugar a dudas, de valores sensibles con el entorno inmediato y acordes con los criterios de la responsabilidad social de la empresa (RSE).

3. ¿Qué práctica social ha llevado a cabo la empresa?

Como ya explicamos anteriormente, los fundadores de Euroquímica dejaron como legado los estatutos sociales de la empresa, que dieron lugar a la creación de una sociedad anónima coparticipada por todos sus empleados. Como complemento de estos estatutos sociales, se confeccionó un reglamento de régimen interno.

La lectura del reglamento nos obliga a detenernos en algunos de los artículos que dan forma a la práctica social de la empresa. Es preciso apuntar, en este sentido, que se trata de un texto que la empresa considera innovador y pionero en materia social. Los siguientes puntos son una buena muestra de ello:

a) Acceso a la categoría de accionista. Toda persona empleada, tras cumplir el tercer año de permanencia en la empresa, puede acceder al accionariado de la sociedad. El Consejo de Administración es quien indica el número de acciones que puede suscribir, si lo desea.

b) Porcentaje de acciones. Inicialmente, a un nuevo accionista se le propone la adquisición de una cantidad pequeña de acciones. Posteriormente, se le ofrecen nuevas oportunidades para ampliar su paquete, manteniendo siempre una proporción acorde con su categoría profesional, la responsabilidad asumida y su antigüedad en el cargo. Ningún accionista puede tener un porcentaje superior al 25%. Además, la mayoría simple de las acciones debe corresponder, como mínimo, al 10% de los socios trabajadores existentes en cada momento.

c) Precio de adquisición. El precio de adquisición para el nuevo accionista será el mismo al que se han adquirido las acciones al vendedor.

d) Forma económica de acceso a la participación en acciones. Las acciones se pueden pagar al contado o en seis mensualidades, que se cargan directamente en la nómina sin interés alguno.

e) Todos los empleados, sean o no accionistas, una vez cumplido el primer año de trabajo, tienen el derecho a participar de los beneficios de la Sociedad, con el mismo importe que el que tienen los accionistas para repartir como dividendo por sus acciones. Del importe a repartir que decide la Junta general se hacen dos paquetes idénticos, uno de los cuales es repartido de acuerdo a una asignación de puntos que está relacionado con la responsabilidad y calidad del trabajador, sobre una escala que va del 1 al 4 en tramos de 0,25.

f) Incremento de participación. Las posibilidades de participación inicial, o de incrementar la participación, pueden surgir por dos motivos: bien por la decisión de ampliar capital, o bien por la compra de acciones procedentes de socios que han perdido su derecho a serlo después de haber renunciado a su contrato de trabajo, cualquiera que sea el motivo.

g) Prioridad de acceso a la participación. Tienen derecho preferente a la adquisición de acciones las personas empleadas que llevan más de tres años de contrato y que, no siendo aún accionistas, el Consejo de Administración ha dado su visto bueno para que puedan serlo. En segundo lugar, tienen la posibilidad de adquirir acciones aquellas personas cuya participación es proporcionalmente inferior a su categoría y responsabilidad profesional. Por último, todo el accionariado que desee ampliar su participación puede acceder a suscribir más acciones, siempre que esa participación sea proporcional a las que ostente cada uno en la actualidad.

h) Méritos especiales. Existen casos de dedicación esporádica a la labor asignada. Si los méritos así lo acreditan, el Consejo de Administración puede tomar la decisión de conceder una determinada cantidad de acciones como complemento de la nómina.

i) Acceso a la sociedad patrimonial. Cuando se cumplen diez años como accionista en alguna de las sociedades, se adquiere el derecho de formar parte del accionariado de la sociedad patrimonial. estas acciones son las únicas que se podrán conservar una vez llegados a la edad de jubilación, superados los 65 años. Con la posesión de estas acciones se puede obtener un suplemento a la pensión en forma de repartición de beneficios anuales. En cualquier caso, aquellos que rescinden el contrato con anterioridad, perciben una importante indemnización en forma de incremento patrimonial.

j) Forma económica de acceso a la sociedad patrimonial, cada año, las personas que han adquirido, dentro del ejercicio, el derecho a integrarse en el accionariado de la sociedad patrimonial perciben en nómina, a finales de ese año, un plus para su uso exclusivo en la compra de acciones de la sociedad patrimonial.

k) Permanencia de accionistas en la sociedad patrimonial. Cualquiera que sea el motivo por el que se deja de dar la prestación accesoria, obliga asimismo a vender las acciones correspondientes a la sociedad patrimonial, con la única excepción de la jubilación a la edad reglamentaria. En este caso, el accionista puede optar por vender las acciones o por conservarlas hasta el día de su fallecimiento. Si se decanta por esta segunda opción, serán sus herederos quienes deberán venderlas a personas que cumplan con el plan previsto de prestaciones accesorias en alguna de las sociedades del grupo.

l) Plan de formación para las personas empleadas. La empresa facilita el acceso a programas y planes de formación internos y externos para los que se conceden ayudas por valor del 50% del importe del curso.

m) Plan de formación para hijos de empleados. Aquellos empleados, accionistas o no, que tengan hijos de entre 16 y 18 años pueden optar al plan de formación establecido por la Fundación Privada. Este consiste en un ciclo formativo en el que el hijo o la hija de la persona empleada puede trabajar como aprendiz durante un período máximo de tres veranos en cualquiera de los departamentos de las empresas industriales.

En el Reglamento, en definitiva, están presentes principios como la equidad, el desarrollo sostenible, la participación, la igualdad de oportunidades y la formación continuada. Se trata, en fin, de criterios que no solo forman parte del ideario de Euroquímica, sino que se recogen formalmente y toman la forma de medidas concretas de actuación.

4. ¿Cómo comunica la empresa la práctica social?

La principal herramienta de comunicación que ha desarrollado Euroquímica para dar a conocer su práctica social es, sin duda, la Fundación Privada Bufí y Planas.

La Fundación:

La Fundación Bufí y Planas se creó en 1997 por iniciativa de los trabajadores de la empresa Euroquímica para honrar la memoria de sus fundadores, el Sr. Joan Bufí Gurdó y el Sr. Joan Planas Llagostera.

Entre sus actividades figuran la investigación de nuevos productos respetuosos con el medio ambiente, la participación en comités de normalización nacionales e internacionales, la realización de programas formativos sobre revestimientos y la divulgación de experiencias de participación empresarial. Dentro de estas últimas actividades destaca la organización anual de los Premios Bufí y Planas. Estos premios —de los que en 2005 se celebra la octava edición— se conceden en cuatro categorías a empresas, organizaciones, empresarios y trabajadores de todo el territorio español.

- Premio Bufí y Planas: en reconocimiento a la labor empresarial de acercamiento y colaboración entre capital y trabajo que pueda demostrar una empresa o institución que se ha llevado a cabo de una manera regular en el tiempo.

- Premio Joan Bufí: destinado a un empresario que se haya distinguido por su labor de integración de los trabajadores, teniendo a estos como meta de sus esfuerzos y riesgos personales.

- Premio Joan Planas: destinado a un empresario que haya destacado por su capacidad de riesgo personal en favor de su empresa sobre la base del mantenimiento de los puestos de trabajo.

- Premio Florencio Yus: dirigido a un empleado o grupo de empleados que hayan destacado por su integración en la empresa más allá de sus estrictas obligaciones profesionales.

Los premios tienen una amplia repercusión mediática, tanto en la prensa escrita como en la radio y la televisión. Por otra parte, la Fundación, bajo el título de *Premios Bufí y Planas: el valor del compromiso humano,* edita anualmente el relato de los casos ejemplares premiados en el año anterior.

Entre los casos galardonados figuran importantes experiencias, como la de Danone y el Gobierno de Navarra, premiados por la acción conjunta de reindustrialización del Valle de Ultzama (edición de 1998); la de la ONCE, que combina la inversión de capital con la integración social y laboral de un gran colectivo de discapacitados (edición de 1999), o la de la empresa de nuevas técnicas eléctricas Telecsal, cuyo equipo humano se ha esforzado por generar un clima de confianza empresarial (edición de 2004).

Comunicación interna:

Además de la tarea de difusión externa de los valores de la empresa que realiza la Fundación Bufí y Planas, Euroquímica posee diversos canales de comunicación interna. Entre ellos figuran, por ejemplo, las sesiones de trabajo a las que asiste el personal de la plantilla, como establece la certificación ISO.

Asimismo, la compañía cuenta con una revista interna de periodicidad mensual, *Splash*, donde, junto a los comunicados de carácter empresarial y social, se incluye un apartado puramente relacional destinado a comunicar los acontecimientos familiares y personales todo aquel que lo desee.

Euroquímica manifiesta abiertamente su voluntad de fomentar las relaciones interpersonales. Con este propósito, cada año se celebran dos comidas, con motivo de las fiestas navideñas y de las vacaciones estivales. Como prueba de este espíritu de camaradería, la dirección de la empresa explica que la distribución de las mesas se realiza por sorteo para el conjunto de la plantilla.

Finalmente, los impactos mediáticos se dan a conocer a todos los empleados a través de la intranet y de los tres tablones de anuncios ubicados en distintos espacios de la empresa.

5. ¿Cómo evalúa la empresa los resultados de esta praxis?

Para evaluar los resultados de la práctica social de Euroquímica, partimos de las valoraciones emitidas tanto por su director general como por el delegado de personal de la empresa.

En primer lugar, la adopción de criterios de responsabilidad social ha incrementado sustancialmente la capacidad de producción de la empresa. Como consecuencia de ello, se ha producido simultáneamente un continuo crecimiento económico, tecnológico y social. Además, las medidas sociales han permitido corregir errores e introducir mejoras, e incluso han proporcionado un mayor entendimiento con la Administración Pública a la hora de buscar vías de solución para hacer frente a los problemas.

Otro resultado menos tangible —aunque no por ello menos importante— es el elevado nivel de implicación de la plantilla con los objetivos empresariales del grupo. En este sentido, lo que podría ser una mera declaración de intenciones se refleja con claridad en las palabras del delegado de personal: «El modelo social genera una implicación mucho más fuerte de todos y cada uno de los trabajadores que forman parte de Euroquímica. Todo el mundo siente la empresa como algo suyo y, por tanto, hace siempre lo que puede para que todo funcione lo mejor posible. Cuando hay dificultades, esta sensación de "todos a una" se hace aún más evidente y más fuerte».

La edad media de la plantilla es también un dato relevante a la hora de analizar el clima laboral de Euroquímica. Así, contrariamente a lo que suele ser habitual en el contexto laboral actual, las personas que trabajan en la empresa tienen una media de 43 a 47 años, lo que implica también un elevado promedio de antigüedad en la plantilla. De hecho, la mayoría de los empleados, incluso, manifiesta abiertamente la voluntad de jubilarse en ella.

Además, la aplicación de políticas de responsabilidad social supone cierto reconocimiento social en el entorno más próximo a la empresa: vecinos y administración local, autonómica e

incluso estatal. Este reconocimiento social contribuye, sin duda, a mejorar el clima de trabajo. Son numerosos los testimonios que dan fe de este buen clima. En este sentido, cabe destacar que, en el año 1996, los trabajadores se ofrecieron voluntariamente a viajar a Francia, aprovechando una semana de sus vacaciones, para decorar y poner en marcha el edificio de la sede social filial en el país vecino. En opinión de la dirección, este es quizá uno de los mejores ejemplos del grado de implicación alcanzado.

Como contrapunto, hay que considerar la dificultad para encontrar propuestas de mejoras sociales que puedan llevarse a cabo con facilidad, sin que acaben convirtiéndose en utopías. Según señala el delegado de personal, «algunas propuestas de carácter social que sobre el papel parecen fantásticas, a la hora de la verdad pueden no ser tan factibles por falta de recursos, por dedicación de tiempo de las personas o bien porque económicamente no son demasiado favorables. No olvidemos que en el fondo seguimos siendo una empresa que debe generar beneficios, aunque estos beneficios los repartamos entre todos».

6. ¿Qué significa la RSE para la empresa?

A modo de conclusión, hay que subrayar que, en general, cuando las personas entrevistadas han sido preguntadas por el concepto de RSE han respondido a las preguntas con cierta reserva. Esto se explica porque conciben las medidas sociales que están implementando en su empresa como algo que no tiene nada que ver con la responsabilidad social, como algo que «se ha hecho toda la vida» o como la «única manera de funcionar». «¡Trabajamos así desde hace años!», señalan.

Desde la perspectiva de Euroquímica, en España existe actualmente un buen número de empresas que ha entendido que adoptar un modelo de RSE favorece a corto y a largo plazo a la empresa impulsora. Sin embargo, en opinión del delegado de personal, el futuro no se aventura demasiado halagüeño para las pequeñas y medianas empresas: «Seguimos siendo una minoría en un país que se caracteri-

za sobre todo por la precariedad laboral. Mi opinión es que los modelos de responsabilidad social se irán implementando en mayor o menor medida en grandes y medianas empresas durante los próximos años, pero que será bastante más complicado en las pequeñas empresas. Se convertirá en una tarea más difícil en algunos sectores que en otros».

Por otro lado, de las entrevistas se desprende cierto temor a que iniciativas que promuevan la responsabilidad social sean utilizadas como «meras operaciones de maquillaje» por las empresas multinacionales. Según el parecer de los entrevistados, si esto llegara a suceder, la verdadera esencia de este tipo de medidas —transparencia, sostenibilidad, respeto a determinados valores, etc.— se vería desvirtuada por completo.

Finalmente, como recomendaciones para impulsar las buenas prácticas sociales en las empresas, la dirección de Euroquímica apunta los siguientes aspectos:

- Formar un equipo humano solvente.
- Buscar vías de participación del conjunto de la plantilla en las decisiones importantes de la empresa.
- Instalar un sistema de confianza mutua.
- Delegar y cultivar la confianza en el seno de la plantilla.

LA RSE EN LAS PYMES: UNA APROXIMACIÓN A PARTIR DE SUS PROPIAS PALABRAS

David Murillo. Investigador
Josep Maria Lozano. Director
Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES)

1. Introducción

Es evidente que, en los últimos años, la atención pública y la actuación de los gobiernos en la promoción de la RSE ha dejado de centrarse exclusivamente en las grandes empresas para fijarse por primera vez en el colectivo mayoritario de las Pymes. En este sentido, los estudios ya realizados hasta el momento, ponen en evidencia la necesidad de avanzar en el conocimiento de la particular cultura corporativa y el marco de relaciones que condicionan el funcionamiento económico y social de las Pymes. Al fin y al cabo, si la RSE es de la empresa debe ser relevante para todas las empresas, también para las Pymes. Pero para que sea relevante para las Pymes debe partir de su realidad específica, y corresponderse con ella.

El objetivo de nuestro estudio ha sido, pues, el de profundizar en estas lagunas mediante la observación y análisis de empresas que ya han sido reconocidas por sus prácticas de RSE. Conocer el sentido, las ventajas y la orientación de las prácticas concretas ha sido el elemento central de nuestra investigación. Pretendemos centrar esta reflexión no a partir de una terminología cuyo significado se da por supuesto, sino a partir de una elaboración que parte del lenguaje y las prácticas asumidos por las mismas empresas estudiadas.

En este sentido, cabe resaltar que uno de los resultados que sobresale de esta investigación es el interrogante que se plantea sobre el concepto mismo de la RSE. Así, el análisis de la motivación subyacente a las prácticas analizadas subrayan la importancia de cuidar la terminología y el enfoque cuando el propósito es el de promover la RSE entre las Pymes. A tal efecto, aquí se presentan los resultados obtenidos de la realización de cuatro casos de análisis en profundidad de Pymes catalanas reconocidas públicamente por sus prácticas sociales o medioambientales. La investigación profundizó en: i) las experiencias concretas que llevan a cabo; ii) en su particular visión y concepción de la RSE; iii) en

el origen de las prácticas; iv) en su capacidad de comunicar interna y externamente tanto las prácticas como los resultados de las mismas; y, por último, v) en la evaluación que la empresa hace de las mismas.

Desde esta perspectiva, es relevante resaltar que todo apunta a que el concepto mismo de RSE en las Pymes se confunde con la narración de la práctica concreta llevada a cabo. El discurso sobre la RSE no parece que tenga relevancia práctica por si mismo. Mayoritariamente, no es un término que genere una gran comodidad e identificación, sino que se adivina más bien como una suerte de metalenguaje que, cuando se vincula a la actuación social o medioambiental de la empresa, se expresa en función de actuaciones y ejemplos concretos que la empresa valora en términos de una mayor competitividad global de la empresa.

En un momento en que el sector privado anuncia el próximo lanzamiento de una certificación de RSE para el 2008[6] y mientras las administraciones se proponen avanzar en la promoción de diversas iniciativas de apoyo a la RSE entre les Pymes, los resultados provisionales del presente estudio nos recomiendan el análisis cuidadoso del lenguaje y las motivaciones subyacentes a las actuales prácticas de RSE en las Pymes y, posiblemente, la reconducción del planteamiento de estas iniciativas hacia enfoques mucho más cercanos a la cultura organizativa de este tipo de empresas.

2. Lugares comunes, conceptos previos, y conocimientos acumulados en la RSE de las Pymes

Cualquier intento por llevar a cabo herramientas de implantación de la RSE entre las Pymes o por ejecutar políticas públicas de promoción de la RSE en este grupo de empresas pasa por conocer las pautas organizativas y de cultura empresarial en las Pymes así como las restricciones que el marco económico establece sobre ellas.

Entendiendo que las Pymes es un colectivo de organizaciones de dimensión y pautas de funcionamiento muy heterogéneas —de las muy mayoritarias microempresas sin prácticamente ningún trabajador— a las

[6] *http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0*

empresas de dimensión mediana con más de 200 trabajadores, sí entendemos que las características organizativas de éstas podrían acomodarse a las descritas por Spence (1999) para las pequeñas empresas, de menos de 50 trabajadores y 5 M € de facturación.

Se trata de empresas con poca distinción entre los roles de la gerencia y la propiedad; con cargos en la organización multitarea y preminentemente orientados a la solución de los problemas derivados del día a día; con un peso muy importante de las relaciones y comunicación de tipo informal; donde las relaciones interpersonales son muy importantes (Spence & Lozano,F., 2000); con una elevada interrelación con su entorno o comunidad —en la cual a menudo actúan como benefactores o activistas locales— y finalmente sometidas a las dinámicas de mercado determinadas por las grandes empresas, de las cuales en muchos casos son proveedoras (Enderle, 2004).

Sin duda, ante un abanico tan grande de empresas por dimensión y ante las particularidades de los diferentes sectores económicos, muchos autores han apuntado a la necesidad de conocer las características de las subculturas organizativas en cada tipo de negocio como el agente determinante en el momento de plantearnos como promocionar la RSE en la Pyme (Spence, 1999; Vyakarnam et al, 1997). En cualquier caso un elemento sobresale: la necesidad de encontrar herramientas diferenciadas de las más formalizadas ya establecidas para las grandes empresas — como códigos éticos o indicadores o memorias de RSE (Spence & Lozano,F., 2000; Vyakarnam et al, 1997[7]).

En la Pyme otro factor igualmente clave en el momento de comprender el porqué detrás de una determinada práctica de RSE es el que representan los valores del propietario-director de la empresa (Spence & Rutherfoord, 2003 y Spence, Schmidpeter, Habish, 2003); factor que se convierte en un elemento doblemente fundamental para el caso de las empresas de menor dimensión (Trevino, 1986; Quinn, 1997).

Entre los objetivos o resultados de las prácticas de RSE en la Pyme encontramos nuevamente una dife-

[7] *Particularmente crítico Holliday (1995) que define como de cumplimiento fraudulento los estándares de calidad, gestión medioambiental y social en las Pymes.*

rencia respecto a los elementos que son típicos de la gran empresa. Spence, Schmidpeter y Habish (2003) señalan como las Pymes, por su particular dependencia del entramado de relaciones interpersonales que condicionan su funcionamiento, deben estar particularmente interesadas en invertir en capital social[8]. El cultivo de las relaciones de proximidad con trabajadores y entorno social o empresarial permite, según estos autores, estabilizar las expectativas en las relaciones sociales, asegurar la acción colectiva vía incremento de la confianza, formar un tipo de relaciones de "seguridad" o mutua asistencia con proveedores e incluso empresas competidoras, y facilitan, por último, información empresarial relevante para la Pyme.

Para Enderle (2004) es precisamente esta lucha cotidiana por la supervivencia en el mercado la que determina la necesidad de la Pyme de fortalecer su red de interdependencias y colaboraciones en red. Para Vyakarnam et al. (1997), las consecuencias de esta implicación social de la Pyme se traducirán en reputación, imagen de profesionalidad, incrementos en el factor confianza y lealtad. Elementos todos ellos que permiten garantizar la retención de los trabajadores, la mejora en las relaciones con las entidades financieras y, en definitiva, la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En este mismo sentido, el estudio de Spence (2000a) y Spence & Lozano, F., (2000) pone de relieve que la motivación clave para las prácticas de responsabilidad social del pequeño empresario es la preocupación por la salud y el bienestar de sus trabajadores. En el estudio de Spence realizado para Gran Bretaña nos muestra como la ley y la posible presión por parte de los clientes serían otros elementos que empujarían la Pyme a adaptar criterios sociales.

Para el caso de España, en el contexto del País valenciano, existe un estudio un tanto descorazonador sobre ética y Pyme realizado por Conill et al (2000). Según dicho estudio, a las características de la cultura organizativa expresadas por Spence (1999) más arriba definidas, habría que añadirles la poca formación de los propietarios-directores de las Pymes españolas, su visión de que las dinámicas del mercado se carac-

[8] *Ver también desde la socioeconomía Granovetter (2000).*

terizan por una particular agresividad y falta de ética, su estilo de dirección paternalista y autoritario, receloso de toda innovación, y el poco espacio otorgado al asociacionismo empresarial. Para Conill —coincidiendo con Vyakarnam et al (1997)— la ética personal del empresario es el elemento fundamental para superar los condicionamientos de la cultura organizativa.

El mismo Conill, op cit, apuntará elementos interesantes para introducir la ética en este entorno desde el punto de vista comunicativo: evitar el término y substituirlo por otros conceptos más cercanos y manejables, como serían los de justicia, responsabilidad, valores de empresa, deber, compromiso, confianza, o "hacer lo correcto". Es importante subrayar como en el estudio de Vyakarnum et al. (1997) los dilemas éticos planteados a empresarios-propietarios tendían a responderse recurriendo a la defensa de unos estándares de profesionalidad mayores. Nuestro estudio avanzará en esta misma dirección, que asume los temas de RSE desde una perspectiva de mayor competencia profesional.

3. Metodologia utilizada

El presente estudio tiene por objetivo conocer la percepción que tienen algunas de las Pymes más activas en RSE, reconocidas por sus acciones sociales y medioambientales. Con este objetivo se ha realizado un estudio en profundidad de cuatro Pymes que han sido reconocidas —y en tres de estos casos galardonadas— por sus actuaciones sociales o medioambientales. Todas estas empresas han sido analizadas en base a cinco ejes principales cuyo propósito era:

a) conocer qué motivó la puesta en práctica de programas sociales o medioambientales en la empresa
b) analizar la praxis concreta llevada a cabo
c) observar cómo comunica la empresa está práctica social o medioambiental
d) conocer como la empresa evalúa o rentabiliza estas prácticas
e) encontrar una definición de RSE a partir de las motivaciones y, particularmente, de la terminología utilizada por la compañía.

La selección de estas empresas fue hecha conjuntamente por el Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE y el Área de estudios de PIMEC, con el objetivo de identificar cuatro empresas que se hubiesen distinguido en este tipo de prácticas. A partir de una carta de solicitud de participación en la investigación en curso y una posterior entrevista telefónica todas las empresas contactadas aceptaron tomar parte del estudio.

La investigación de tipo cualitativo se llevó a cabo en forma de entrevistas personales realizadas a partir de un cuestionario abierto centrado en los cinco ejes arriba citados y el uso complementario de un cuestionario de autodiagnóstico en RSE realizado para su utilización en la pyme[9]. En todos los casos se llevaron a cabo un mínimo de una entrevista con el responsable de área encargado de la puesta en práctica de los programas de RSE y otra al director general de la compañía. La información obtenida se ha acompañado del estudio de la documentación aportada por la empresa así como de otras entrevistas a personal diverso dentro de cada empresa.

Las empresas entrevistadas presentan el siguiente perfil:

- T.Q.TECNOL SA: una empresa joven fundada en 1997, proveedora del sector de construcción. Reconocida por sus innovadoras prácticas de flexibilidad laboral, es por ello una empresa ampliamente galardonada. Cuenta con 217 trabajadores y factura 12 M € (2004)
- PAVER SL: nacida en 1967 en el sector metalúrgico, reconocida por sus prácticas de sostenibilidad medioambiental. Cuenta con 80 trabajadores y factura 9.3 M € (2004)
- JORDÁ SA: fundada en 1953 y reconocida por su contribución a la innovación en temas de calidad y salud laboral. Tiene 70 trabajadores y factura 5M € (2004)
- EUROQUÍMICA SA: aparece en 1962 dentro del sector químico y es un referente en temas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y en acción social. La misma empresa otorga galardones propios a las mejores iniciativas empresariales de integración del capital y el trabajo. Cuenta con

[9] *http://www.cecot.es/rsp/dalt_castellano.htm*

114 trabajadores y factura 20 M € (2004)

Para el presente estudio se ha seguido la clasificación establecida por la Recomendación de la CE de 6 mayo del 2003 (DOC C(2003) 1442) que define Pyme como aquella empresa de menos de 250 trabajadores, menos de 50 m € de facturación, un activo inferior a los 43 M € y un capital participado por parte de empresas que no cumplan los anteriores requisitos igualmente inferior al 25%. Es necesario resaltar que dentro de las Pymes, las empresas analizadas se enmarcarían en las empresas de dimensión mediana. En Cataluña, las Pymes representan el 99.8% del total de empresas, el 74.9% de la ocupación y el 65.6% del valor añadido bruto (PIMEC, 2004), así como el 50% de la facturación global empresarial y el 20% de los beneficios empresariales obtenidos[10].

4. RSE en las Pymes más activas. Percepción y resultados.

Aunque la investigación se realizó a partir de los cinco ejes de análisis expuestos en el punto anterior, los resultados obtenidos nos aconsejan su presentación en forma de cuatro subapartados.

4.1 Concepción de las Prácticas Sociales[11] llevadas a cabo. RSE en las Pymes: el qué y el cómo.

A pesar de iniciar las entrevistas refiriéndonos al concepto de "práctica social" y dejando para el final la búsqueda de una definición más precisa de la idea de RSE en las Pymes, constatamos que existe una necesidad por parte de las empresas analizadas por explicitar el sentido del término a partir de su relación con los ejemplos y las prácticas concretas llevadas a cabo. Así, la RSE parece identificarse no sólo con lo que genéricamente podríamos llamar una cultura de empresa, que incluye una fuerte referencia a lo que es su propia historia empresarial, sino que es su explicitación en el terreno de la cotidianidad la que da contenido y significado al término.

Sobresale por encima de todo la incomodidad de las empresas por identificarse con un concepto, el de la RSE, que al margen de un caso, en T.Q.TECNOL SA[12], el resto de

[10] *Datos expresados en la 1ª Jornada de RSC y Pymes organizada por PIMEC, en Barcelona, 18-11-04*

[11] *Utilizaremos por economía del lenguaje el concepto "prácticas sociales" aunque en la práctica totalidad de los casos sería más apropiado decir "practicas sociales y medioambientales"*

[12] *Y aquí podríamos inferir que se debe a la juventud del directivo-propietario y su mayor familiaridad con el término*

empresas lo ven ligado a actuaciones que consideran que quedan fuera de su alcance o que responde a los intereses de imagen de las grandes empresas, lo que más bien puede redundar en la desvirtuación de sus prácticas. La terminología misma de la RSE aparece como lejana e incluso posiblemente inoperativa o contraproducente. Una explicación de este punto sería la falta de significado inmediato y concreto del término y sus ramificaciones, más allá de lo que es un mero reconocimiento nocional de su existencia en documentos empresariales y en medios de comunicación.

- Para T.Q.TECNOL SA: RSE implica el compromiso de todos los departamentos de la empresa en los programas de acción social que realiza la compañía —fundamentalmente prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar y ventajas sociales con los empleados —. La empresa colabora con ONGs diversas y explicita el compromiso en sus prácticas sociales internas con la cifra de que éstas representan el 0.5% de la facturación. Muestra igualmente sus tres certificaciones ISO 9001, ISO 14001, SA 8000. T.Q.TECNOL SA utiliza una definición formal de la RSE en sus escritos: “respeto hacia la sociedad, satisfacción del personal, generación de confianza con los clientes, políticas de formación, respeto al medioambiente, prevención de riesgos laborales, calidad y apoyo al entorno”. De una manera más clara su director general la define como “hacer bien tu trabajo y ser reconocido por ello (...) si tienes un beneficio económico y lo compartes con la sociedad ello te traerá un retorno”.
- PAVER SL: Explican su compromiso social por la vía práctica con referencias a la estrategia de sostenibilidad medioambiental de la empresa. Añade el director general: “Para nosotros la RSE es saber que hay 80 familias que dependen de nuestra empresa” y explicitan el concepto refiriéndose al grado de satisfacción de los trabajadores y al sentido de pertenencia a la empresa obtenido. “RSE es hacer bien las cosas”. “El liderazgo en materia medioambien-

tal te lleva inevitablemente a la preocupación por los trabajadores". No se plantean una estrategia de RSE como tal alejada de su política de sostenibilidad global.

- JORDÁ SA: Su práctica social se explica como la participación activa de la empresa en la promoción de la seguridad y salud laboral en Gremios y Patronal; así como la ayuda prestada a las administraciones en el momento de establecer una legislación en este sentido. "Hacer el trabajo bien hecho", así como fomentar el diálogo con el trabajador y el aprendizaje dentro de la empresa son sus elementos clave. La empresa muestra su compromiso haciendo referencia a sus certificaciones en seguridad laboral, 81900 EX, calidad, ISO 9001, y sostenibilidad medioambiental ISO 14001. Por lo demás no existe a nivel interno una definición explícita de RSE. Para el Director de Calidad sería "no discriminar por raza (en el momento de la incorporación de personal a la empresa), (...) suena como una carga para el sector (...) lo hacemos por tradición e identidad desde 1953". Para un trabajador de la compañía sería "el ambiente, y aquí es muy bueno"
- EUROQUÍMICA SA: Los documentos de la empresa definen sus prácticas sociales como "Iniciativas para la implicación de los trabajadores: formación continua, fomento del buen ambiente social, coparticipación en la gestión, participación en los beneficios, beneficios aprendizaje del oficio para los hijos". Para el Delegado de Personal la práctica social es muy clara: "no existe una política de temporalidad (...) todo trabajador (que se integre) adquiere la condición de socio[13]".

4.2 Origen y motivación de las prácticas sociales:

En todos los casos analizados las prácticas sociales llevadas a cabo se realizan desde el momento de la fundación de la empresa y como un componente que podríamos definir de identitario. Para tres de ellas —una vez más con excepción de T.Q.TECNOL SA, fundada en 1997—

[13] *Remarcar que se trata de una Sociedad Anónima, no de una Sociedad Laboral o Cooperativa*

el actual discurso de la RSE bien poco tiene que ver con actividades que ellos realizan "de toda la vida", ligadas a su cultura y modelo de empresa.

Otro elemento a resaltar es la importancia crucial que tienen en estos planteamientos los valores de los fundadores de la empresa. Valores que han dejado una impronta importantísima en las prácticas sociales llevadas a cabo por las cuatro empresas. Consiguientemente, el desarrollo de la RSE en las Pymes parece que se presenta ligado al del liderazgo empresarial. Un liderazgo que no siempre tiene una gran proyección pública, pero que está muy vinculado a la manera cotidiana de actuar, y que da credibilidad al compromiso con los valores que configuran la identidad de cada empresa.

- T.Q.TECNOL SA: Para la empresa más joven de la muestra, existió una voluntad de diferenciación mediante el cuidado de los detalles humanos. Su fundador creía que ésta sería una interesante ventaja competitiva ya que el capital humano es esencial en las actividades de comercialización. Según la directora de comunicación de la compañía "la mayoría de las ideas (de acción social) provienen del directivo-propietario". Éste explicita la fuerte influencia del caso MRW y su fundador Martín Frías[14] en su etapa de formación de posgrado.
- PAVER SL: Para esta empresa la preocupación por los trabajadores representaba a la vez una apuesta por la calidad, una necesidad de diferenciación que se tradujese en mejoras de competitividad y la asunción del reto de la innovación en materia medioambiental. Su director de calidad nos indica el carácter decisivo de la normativa legal en este sentido. Existe también un interés pragmático "no solo vendemos piezas, también certificaciones (ostentan la ISO 9002, ISO 14001, TS 16949, EMAS-II)".
- JORDÁ SA: En esta empresa destaca la impronta del fundador en su modelo de actuación. Según la actual dirección de la empresa fueron los valores de profesionalidad y servicio a la comunidad del fundador los que

[14] *Un caso de empresa habitualmente utilizado en las escuelas de negocio para introducir el debate sobre la RSE.*

determinaron el modelo a seguir.

- EUROQUÍMICA SA: Como en el caso anterior, fue la visión social de los dos socios fundadores particularizada en la impronta social dejada en los estatutos de la empresa, los principios de actuación responsable y en la constitución de una fundación de salvaguarda del particular modelo social y económico de la compañía.

4.3 Evaluación de las prácticas sociales:

Si atendemos al conjunto de informaciones recogidas y entrevistas realizadas, parece que no existe una traducción explícita y cuantitativa de las prácticas de responsabilidad social en resultados concretos que tengan un impacto en la cuenta de resultados. Sin embargo, todas las empresas sin excepción defienden con gran convencimiento la estrecha relación entre prácticas sociales y resultados empresariales aunque, más allá de algunos indicadores que funcionan por aproximación —por ejemplo, indicadores de la SA 8000—, las empresas estudiadas no van más allá de explicitar la percepción subjetiva de que las prácticas sociales son uno de los elementos que influye de manera importante en la cuenta de resultados. Resulta significativo constatar que la dirección asume como una evidencia cotidiana que la RSE afecta positivamente a la marcha de la empresa, sin ningún tipo de mecanismo asociado a su verificación..

En este contexto se señala el impacto de estas políticas en la gestión y cohesión interna del equipo humano. Básicamente, se considera que la mejora que aportan las prácticas asociada a la RSE son de tipo organizativo, fruto de un mejor clima laboral, una mayor involucración del personal en los objetivos de la organización y, en todos los casos, fruto de la disminución en la rotación de la plantilla

Para las Pymes estudiadas, pues, el criterio más importante que legitima estas prácticas sería de tipo interno: la mejora de las relaciones entre trabajadores y empresa; y sólo secundariamente las relaciones con los stakeholders externos —en este caso la excepción será EUROQUÍMICA SA—, que además de dirigir sus prácticas al conjunto de sus trabaja-

dores otorga premios a otras empresas que se distinguen por una visión social parecida a la suya. Este acento en la dimensión interna de las prácticas de RSE contrasta con el discurso dominante sobre la misma, que suele poner énfasis en la dimensión externa.

- T.Q.TECNOL SA: Para su dirección, tener el personal contento y con perspectivas de desarrollo profesional interno son elementos claves en la sostenibilidad de la empresa. El orgullo de pertenencia a la empresa da estabilidad a las plantillas y genera lealtad hacia la firma. T.Q.TECNOL SA se considera líder del mercado en su dimensión y afirma que es "la única que aplica programas sociales". La directora de comunicación afirma que no existe una evaluación cuantitativa y explícita de los resultados de las prácticas sociales. A este respecto ofrece los que considera excelentes resultados de los indicadores de productividad, eficacia del trabajo, y calidad en las relaciones con los clientes obtenidos con la aplicación de la normativa SA 8000. Para el Director General no hay duda "El 2003 (año de implementación de los indicadores de empeño social de la SA 8000) hubo un incremento de la facturación en un 76%". El ritmo de crecimiento de la empresa permite la promoción interna y la motivación del personal
- PAVER SL: En palabras del presidente del Comité de Empresa, la repercusión de la dimensión social y medioambiental de la compañía se traduce en "el buen ambiente de trabajo entre las personas, el orden, la limpieza y la seguridad". Participación interna, motivación y relaciones laborales plácidas serían otros factores. Para el director de la compañía, llegado a la empresa en 1996, estas medidas se convierten en un incremento de la productividad por ejemplo vía reducción de consumos y residuos y una disminución en la siniestralidad . Menos incidencias se traducen en una mayor motivación. Igualmente afirma que "la RSE es difícilmente evaluable, partimos de la base de que seguro que es rentable,

tenemos evidencias y, en cualquier caso, nos la tenemos que plantear como una cuestión obligatoria".

- JORDÁ SA: Estas prácticas se traducen en la lealtad de los trabajadores, una rotación prácticamente nula del personal, la disminución de los costes de aprendizaje y con ello el aumento de la calidad profesional. Una mejor motivación del personal redunda en la mejora de la imagen de la empresa y en la extensión "boca-oreja de la imagen de buena calidad (como empresa)".
- EUROQUÍMICA SA: Los criterios de responsabilidad social han incrementado la capacidad de producción ya que, en palabras del secretario ejecutivo "crecimiento económico y social van juntos". El diálogo interno les ha permitido introducir mejoras productivas e incluso un mayor entendimiento con la administración pública. Para el delegado de personal: "todo el mundo siente la empresa como algo suyo", "hay una sensación de (ir) todos a una". El reconocimiento social obtenido ha servido para mejorar el clima interno. En este sentido el director general cita con orgullo y como un hecho relevante como un número importante de trabajadores fue voluntariamente a Francia, renunciando a una semana de sus vacaciones, para pintar la sede de la nueva filial recientemente adquirida.

4.4 Como comunican las Pymes estas prácticas sociales

Con excepción de T.Q.TECNOL SA, que cuenta con un departamento de calidad y comunicación, y en menor medida de EUROQUÍMICA SA, que creó hace una década una fundación para promover la visión social de los fundadores, las empresas parecen comunicar poco sus prácticas sociales y, cuando es el caso, lo hacen con una orientación básicamente interna o localizada a su área de influencia inmediata. JORDÁ SA es la única empresa que afirma comunicar explícitamente a sus clientes sus buenas prácticas y reconoce un impacto explícito de sus maneras de hacer bien las cosas en sus clientes. En conjunto, podemos decir que los resultados de estas prácticas de RSE

sólo llegan de manera indirecta a los stakeholders externos y a menudo es a través de la presencia en los medios de comunicación gracias a los reconocimientos obtenidos.

- T.Q.TECNOL SA: La comunicación de sus prácticas se realiza de manera activa y consciente utilizando incluso un comunicado externo colgado en la web de la compañía. Para el personal de la empresa existe un manual de acogida, reuniones mensuales, y una circular informativa interna donde se hacen públicas las medidas realizadas.
- PAVER SL: Los reconocimientos externos a su trabajo sólo llegan a partir de 1992, fecha en la que reciben un galardón como mejor proveedor. La empresa no tiene un mecanismo establecido para comunicar sus prácticas sociales. A pesar de no realizar memorias de ningún tipo, la empresa reconoce que los medios de comunicación se interesan por ella. Ahora han instaurado un día de puertas abiertas. La comunicación de estas prácticas es fundamentalmente interna y se traduce en la relación fluida con el comité de empresa, el mantenimiento del tablón de anuncios y la realización de jornadas internas con el personal de la empresa
- JORDÁ SA: Comunica internamente las mejoras continuas y promueve las buenas prácticas.
- EUROQUÍMICA SA: Mediante la Fundación de la empresa se otorgan anualmente cuatro premios anuales: a la integración modélica entre empresa y trabajadores, al empresario con valores sociales, al empresario que supere situaciones de crisis, y al trabajador particularmente dedicado. La comunicación interna se traduce en la revista mensual de la compañía y la ejecución de comidas de empresa periódicas.

5. Conclusiones: Implicaciones para la promoción de la RSE entre las Pymes

Los resultados obtenidos han servido por un lado para confirmar las aportaciones que la literatura especializada ha venido desarrollando sobre RSE y Pymes; y por otro lado para apuntar

interesantes novedades de cara a comprender la cultura corporativa de las Pymes en relación con la RSE, resultados que han de servir de base para futuras investigaciones.

Así, encontramos que efectivamente los valores del empresario-propietario fundador resultan determinantes en el momento de decidir una estrategia de sostenibilidad social o medioambiental. En los casos analizados estas prácticas tienen como objetivo garantizar la pervivencia en el mercado. Se apuntan, pues, razones no solo de tipo moral o ideológico y, todavía en menor grado, resultado de la presión de stakeholders externos. También aparecen razones pragmáticas, de orientación a resultados, para la implicación de las Pymes en la RSE; razones derivadas de mejoras en el clima laboral o bien como resultado de diferenciaciones competititivas.

Tal y como sostiene Vyakarnam et al. (1997) sobresale en este estudio una RSE entendida como excelencia en la gestión, como indicador de profesionalidad y, consiguientemente, alejada de una RSE sistematizada y formalizada en si misma, con un discurso propio y con una traducción en la estructura organizativa, como suele ser cada vez más habitual en las grandes empresas. Se trata de una RSE transversal que define una manera de ser, una manera sobretodo de estar en el mercado, más que no un conjunto de atribuciones de un determinado departamento.

Nos encontramos, por tanto, ante una RSE que, en cuanto tal, tiene un fuerte componente informal y tácito, cuyo alcance es visto por la dirección de las empresas a través una mezcla de intuición y oportunidad. En este sentido, cabe resaltar que en las empresas estudiadas la visión sobre las prácticas asociadas a la RSE es cronológicamente anterior a la popularización actual del término de la mano de las grandes empresas y las iniciativas políticas. El concepto mismo de RSE, para tres de las Pymes analizadas, presenta problemas de interiorización que consideramos típicos en un colectivo que no se siente aludido por el término, —al menos tal y como se ha planteado predominantemente hasta el momento— aquí las aportaciones de Conill (2000) son relevantes para profundizar en esta percepción de la RSE. Se

trata, en todo caso, de una RSE de las Pymes, que se nos aparece como un lenguaje para explicar la cultura organizativa de las empresas y su manera de proceder, pero que resulta poco significativo como lenguaje operativo y de gestión.

Resulta interesante remarcar como, desde el punto de vista de las empresas seleccionadas, no cabe la menor duda de que sus prácticas sociales y medioambientales se traducen en resultados económicos. Percepción muy arraigada a pesar de que las mismas empresas no pueden ir más allá de la atribución de parte de su éxito profesional a sus prácticas sociales o medioambientales. En esta misma línea otro elemento a subrayar es una cierta especialización de cada una de estas empresas en una área de la RSE: calidad y seguridad laboral, flexibilidad y ventajas sociales a los trabajadores, participación de los trabajadores en la gestión o sostenibilidad medioambiental. Es decir, parece como si el acceso a la RSE como tal se realizara a través del compromiso con un área de lo que sería una política de RSE, un área muy vinculada a la visión de negocio de la empresa.

En cada una de estas areas, dicha especialización opera como clave de lectura transversal del conjunto de su práctica. A pesar de que las mismas empresas reconocen la especialización de su compañía en un área concreta de la RSE, —sostienen también que "una cosa lleva a la otra"— trabajar con un stakeholder implica acabar dando pasos hacia los otros.

Las implicaciones de este análisis de las culturas organizativas creemos que nos permite poner de relieve la necesidad de un nuevo modelo de aproximación hacia la RSE en las Pymes. El término mismo de RSE, a pesar de que hayamos minimizado su uso durante la investigación, se nos aparece como problemático. Los resultados obtenidos apuntan hacia la necesidad de sustituirlo progresivamente por un concepto más cercano a la realidad específica de las Pymes. El término competitividad responsable[15] creemos que pudiese ser el punto de encuentro para las Pymes ya activas y para las que, como en los casos analizados, quieran integrar un interés pragmático con una perspectiva eminentemente orientada a lo social o a lo ambiental.

[15] *A este respecto, consideramos muy importante que, en Cataluña, el "Acord Estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'Economia Catalana" firmado el 16 de febrero de 2005 por los diferentes agentes sociales, sindicatos y patronal, junto a la administración pública catalana, se comprometiesen a potenciar la competitividad de la economía, haciendo referencia a la competitividad responsable y sostenible (artículo 75 del Acuerdo).*

Ambas aproximaciones convergen en una visión de la excelencia empresarial que se vive finalmente como una identidad corporativa. La articulación de estas dos claves de lectura, la operativa y la orientada socialmente, debieran estar detrás de cualquier intento por avanzar en este camino. Continuar hablando genéricamente de RSE para las Pymes como si fuera un termino cuyo significado se sostiene en si mismo se nos antoja, a la luz de las empresas analizadas, como un factor de posible rechazo y augura una menor implicación por parte de las Pymes en los objetivos planteados de sostenibilidad global de la empresa.

Igualmente, creemos que convendría orientar cualquier política de promoción de la competitividad responsable en las Pymes —hacia donde apuntan las diversas Comunicaciones de la Comisión Europea, 2001; 2002, p.11— hacia la creación de un entorno social que valore y reconozca este giro social de las empresas y, a la vez, que remarque el impacto eminentemente pragmático que las empresas obtendrían con este enfoque. Una aproximación que subraye el beneficio derivado del compromiso de las empresas con sus trabajadores, con políticas de calidad o medioambientales —creemos que los tres elementos básicos que sobresalen en este estudio— permitirían a la vez incentivar e interesar a las Pymes en la RSE, en sentido estricto.

Para un colectivo que define la RSE en términos concretos, como narración de actuaciones y prácticas concretas, son la exposición de estas buenas prácticas y el reconocimiento público hacia las empresas que se han distinguido en este sentido, las vías que se confirman como más interesantes a la luz de este estudio. Los cuestionarios de autoevaluación y los intentos por formalizar en detalle esta RSE pueden tropezar con dificultades de asimilación por parte de las Pymes si se perciben como una imposición o un control exteriores y, en cambio, podrían adquirir sentido si se plantean como un apoyo a la mejora de la gestión.

Sin duda, el lenguaje únicamente normativo, tampoco parece ser el más apropiado cuando el QUÉ y el CÓMO, la definición del concepto y su aplicación, van de la mano. En definitiva, las implicaciones de este

estudio para la promoción de la RSE apuntan a la necesidad de i) cuidar el lenguaje habitualmente utilizado, poniendo tal vez en cuarentena el término mismo de RSE que propondríamos vincular con el de competitividad responsable; ii) avanzar en la sensibilización y en la creación de un entorno amable para la realización de estas prácticas entre las Pymes; iii) difundir y presentar las ventajas obtenidas en las buenas prácticas ya existentes; y, por último, iv) presentar la RSE vinculada a mejoras en la competitividad. Así, hablar de una RSE ligada a un modelo de *competitividad responsable y sostenible* puede ser la mejor manera de ayudar a que las Pymes construyan su propio itinerario en el ámbito de la RSE.

6. Bibliografía:

Conill, J. et al. (2000). “El perfil ético de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana”. ÉTNOR – Economía 3.

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

Comisión Europea (2002). Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities COM (2002) 347

Enderle, G. (1997). "Five views of international business ethics: an introduction", Business Ethics Quarterly, julio, vol. 7, 3, pp. 1-4

Enderle, G. (2004) “Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized Enterprises”. Business Ethics: A European Review. Vol. 13 Iss. 1. pp 51-63

Granovetter, M. (2000), “The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs”, in R. Swedberg (ed.), Entrepreneurship: The Social Science View. Oxford: Oxford University Press, pp. 244–275.

Holliday, R. (1995). Investigating Small Firms. Nice Work? London and New York: Routledge

PIMEC (2004). Anuari de la PIME Catalana. Barcelona: PIMEC

Quinn, J. (1997). “Personal Ethics and Business‘ Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business”, Journal of Business Ethics 16(2), 119–127.

Spence, L. (1999) "Does size matter? The state of the art in small business ethics". Business Ethics A European Review

Spence, L. (2000). "Towards a Human Centred Organisation: The Case of The Samall Firms". Paper presented at the 3rd Conference on Ethics in Contemporary Human Resources Managemenet, Imperial College, London, 7 January

Spence, L.; Lozano, F. (2000). "Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain", Journal of Business Ethics, Vol. 27, Iss. 1 - 2, Sep 2000, pp. 43 – 53

Spence, L., Schmidpeter, R., Habisch, A. (2003). "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K". Journal of Business Ethics Dordrecht:Sep 2003. Vol. 47, Iss. 1, p. 17-29

Spence, L.; Schmidpeter, R. (2003). "SMEs, social capital and the common good". Journal of Business Ethics. Dordrecht:Jun 2003. Vol. 45, Iss. 1, p. 93-108

Thompson, J., Hood, J. (1993) "The practice of corporate social performance in minority versus nonminority-owned small businesses". Journal of Business Ethics.Dordrecht: Mar 1993. Vol. 12, Iss. 3, p. 197 (10 pp.)

Thompson, J., Smith, H. (1991) "Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research". Journal of Small Business Management Milwaukee: Jan 1991. Vol. 29, Iss. 1, p. 30 (15 pp.)

Trevino, L.K (1986), "Ethical Decision Making in Organisations". Academy of Management Review 11, 601-671

Vyakarnam, S. et al (1997) "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms". Journal of Business Ethics, Volume 16, Issue 15, Nov 1997, Pages 1625 - 1636

Entidad promotora del IPES:

OBRA SOCIAL
Caixa Sabadell

Colaboración para esta edición:

Ethos
Ramon Llull

ESADE

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

ISBN 84-88971-08-7
9 788488 971081