



Recursos Humanos: el ADN del Desarrollo Sostenible

Un estudio de la Fundación Entorno ha revelado la importancia de la gestión de las personas en las organizaciones como palanca para impulsar el desarrollo socioeconómico. Precisamente porque este concepto debe estar integrado en toda la empresa, tanto a nivel estratégico como operacional, son los departamentos de Recursos Humanos los que juegan un papel fundamental como mediadores para este fin.

CRISTINA GARCÍA-ORCOYEN, directora gerente de Fundación Entorno-BCSD España

El departamento de RR.HH. es el eje central de las compañías porque en él residen las responsabilidades centrales que afrontan hoy en día los directivos de personas. Por eso, los departamentos de RR.HH. son los responsables de conseguir que el desarrollo sostenible forme parte de la genética de las compañías y de que cale

en los empleados. Sin una clara responsabilidad social interna de las empresas en todo lo que se refiere a las personas que la integran, será muy difícil proyectar al exterior la imagen de una empresa que apuesta realmente por esta nueva forma de gestión empresarial. “La caridad –en este caso la responsabilidad– empieza por uno mismo”.

Tras un año de trabajo por parte de Empresas Miembro de Fundación Entorno-BCSD-España: Acciona, Bancaja, Campofrío, Elcogas, Endesa, Metro de Madrid, OHL, Repsol, Solvay y Unilever hemos desarrollado el concepto de lo sostenible, planteado una serie de temas, preguntas y acciones prácticas que animan a la reflexión sobre los principales dilemas en cada una de las responsabilidades de los directivos de RR.HH. para maximizar el valor desde un enfoque de sostenibilidad y en la manera de proceder para implantar prácticas de desarrollo sostenible en las áreas clave de la empresa.

A través de casos prácticos de estas once compañías, disponemos de ejemplos concretos de cómo determinadas medidas aplicadas a la gestión de personas pueden al mismo tiempo contribuir a aumentar el capital intelectual, fortalecer la cultura corporativa y sentido de pertenencia, y atraer y retener el

FICHA TÉCNICA

Autora: GARCÍA-ORCOYEN, Cristina.

Título: Recursos Humanos: el ADN del Desarrollo Sostenible.

Fuente: Capital Humano, nº 237, pág. 60, Noviembre, 2009.

Resumen: Para ser competitivas y alcanzar el éxito las empresas deben invertir en las personas que forman la organización. Sin esa apuesta ninguna organización será auténticamente sostenible ni mucho menos responsable socialmente. Todo ello les da la oportunidad de asegurarse una plantilla comprometida e ilusionada que les permita ser, pensar y actuar con la sostenibilidad como referente. Las empresas que asuman que el mayor valor que poseen son las personas que forman parte de ella y actúen en consecuencia, se estarán adelantando a unos retos que son ya una realidad. Por eso apoyan a los empleados y sus familias, trabajan por la estabilidad laboral en sus plantillas, apuestan por la igualdad de oportunidades, la gestión de competencias, la diversidad y la conciliación. Y sobre todo, se ocupan de humanizar la organización. Abordamos con ejemplos prácticos las distintas vías para encaminar los RR.HH. hacia objetivos de desarrollo sostenible que le permitan generar valor y hacer más competitiva a la organización en el medio y el largo plazo.

Descriptor: Desarrollo Sostenible / Diversidad / Conciliación / Gestión por Competencias / Formación



talento. Se trata de hacer una apuesta clara por aspectos como ser empleador responsable, crear incentivos para un mejor desempeño, seleccionar y retener a los mejores, y potenciar las competencias clave.

**SER EMPLEADOR RESPONSABLE:
APOSTAR POR LAS PERSONAS**

Las empresas se esfuerzan cada vez más por aplicar buenas prácticas y códigos de conducta en materia de RR.HH. En este sentido, el principal desafío para la dirección del departamento consiste en poner en práctica este compromiso de aplicación de normas universales unido al respeto por las diferencias personales, culturales y de desarrollo, a la diversidad y a la inclusión. Y es que, los temas laborales ya no conciernen únicamente a los entes reguladores sino que son objeto de atención por parte de un número cada vez mayor de grupos de interés: inversores, consumidores, clientes, organizaciones sindicales, administraciones públicas y ONG. Por eso, las empresas más avanzadas entienden que ser un empleador responsable supone una oportunidad para ir más allá de evitar accidentes y la explotación, y llegar a resolver desafíos sociales y medioambientales a través del compromiso con sus empleados.

Ya se trate de inmigración, integración de colectivos vulnerables, precariedad en el mercado laboral, VIH/sida, analfabetismo, pobreza o deterioro ambiental, la primera respuesta de la empresa quizá no debería ser la filantropía tradicional sino la reflexión de cómo se puede atender el problema en el lugar de trabajo. Los casos que sirven de ejemplo en este capítulo son Elcogas, Campofrío, Acciona y Bancaja:

- Elcogas, con el objeto de mejorar la estabilidad en los empleos de los trabajadores de empresas auxiliares, firmó un acuerdo con los sindicatos y las propias empresas auxiliares para garantizar que, a pesar de la temporalidad de su contrato, en caso de sucesión de contrata, el trabajador tenga derecho a permanecer en el mismo puesto y centro de trabajo, garantizando sus derechos laborales, económicos y sociales previamente adquiridos.
- Campofrío, por su parte, a través de la Fundación Sonsoles Ballvé, da a poyo y

Sin una clara responsabilidad social en todo lo referido a las personas, será difícil proyectar la imagen de empresa que apuesta realmente por el desarrollo sostenible



ofrece protección total a los hijos discapacitados de los empleados de la empresa que incluye desde su educación y rehabilitación psicopedagógica a su posterior integración social y laboral.

- Acciona ha desarrollado un programa de captación y formación de personas en Senegal que no solo promueve la capacitación sino que busca la integración sociolaboral.
- Bancaja dio un paso importante al elaborar su Compromiso Interno con sus empleados. En él se recogen 17 aspectos, con los que la entidad financiera aumenta los derechos de sus trabajadores establecidos por la legislación. Además cuenta con una Oficina de Atención al Empleado que centraliza las consultas y demandas de los empleados, establece nuevos canales de comunicación, implanta mejoras derivadas de las encuestas de clima laboral y hace un control de estos Compromisos Internos.

SELECCIONAR Y RETENER A LOS MEJORES

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

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

A medida que las personas adquieren mayor peso en el éxito de la empresa, las competencias que se buscan en los empleados

están cada vez más ligadas a la gestión de las relaciones humanas, su capacidad para trabajar en equipo, para colaborar e innovar.

Esas aptitudes pueden ir mucho más allá de las necesidades inmediatas de un puesto e incluyen la capacidad del candidato de apoyar al conjunto de la empresa y sus valores a largo plazo. Pero ¿dónde encontrar esa flexibilidad y creatividad? Hay un aspecto que rara vez se tiene en cuenta: las personas con una fuerte conciencia de los problemas sociales y ambientales. Las expectativas de la sociedad hacia la empresa están cambiando y un número creciente de solicitantes de empleo evalúan no solo el sueldo y las condiciones que le ofrece la compañía sino también su comportamiento social y ambiental antes de aceptar una oferta de trabajo.

Algunos directores de RR.HH. creen que esas personas poseen una profunda comprensión de los desafíos que afronta la empresa actual y, a menudo, disponen de la capacidad de relacionarse con una gran diversidad de instituciones y personas –como gobiernos, universidades y organizaciones sin ánimo de lucro, así como con equipos multidisciplinarios dentro de sus propias empresas–. En este caso, son muy ilustrativos los casos de OHL y Unilever:

- Grupo OHL dispone en Brasil de un proyecto denominado “Escola” en el que empleados y administración local colaboran con las escuelas y comunidades para identificar soluciones que promuevan la sensibilización y seguridad vial cercanas a las autopistas cuya concesión explota OHL. Gracias a esta iniciativa se han reducido significativamente los accidentes, se ha conseguido transformar comportamientos y potenciar un tránsito más responsable de los ciudadanos, así como una alta motivación de los empleados que participaron como voluntarios.
- En el caso de Unilever, el Programa “La mejor compañía donde trabajar”, basado en los pilares básicos de la empresa, potencia tres aspectos: cultura ganadora, crecimiento personal y vitalidad. Con el programa se pretende fomentar el bienestar de los empleados en términos de estado físico (nutrición y salud) y de bienestar (entusiasmo, energía positiva y espíritu ganador). La iniciativa fue valorada muy positivamente y el 85 por ciento de los

Las empresas solo prosperan a largo plazo si motivan a personas capaces de responder a los retos de futuro



PSICOQSOFT

Hacia la **Consultoría del Futuro**



participantes consideró haber interiorizado la misión de la empresa destacando la utilidad para su puesto de trabajo.

INCENTIVOS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO

Desde una perspectiva de desarrollo sostenible, incentivar a los trabajadores es contribuir de una forma más productiva a su empresa. Cuando los valores de la compañía y del empleado coinciden en una organización que trabaja de forma ética, que permite conciliar adecuadamente la vida laboral y personal, y demuestra claramente su preocupación por la salud y la seguridad, aumentará tanto la motivación como el grado de compromiso de la plantilla, reduciendo así la rotación de la plantilla e impulsando la productividad.

Está demostrado que los trabajadores que participan en programas de acción social son mucho más propensos a recomendar la empresa, a permanecer en ella, y a estar motivados en sus puestos de trabajo. Las personas también aprenden de los socios de la comunidad y por ello aporta nuevos conocimientos y capacidades de liderazgo a su empresa. Los objetivos e incentivos del trabajador tienen que concordar con los objetivos del desarrollo sostenible.

Pero para que esta estrategia tenga éxito, los trabajadores tienen que observar que los objetivos de desarrollo sostenible queden claramente reflejados en sus objetivos y en el sistema de compensación personal. Las evaluaciones de la plantilla deben tomar en cuenta la contribución hecha por individuos y equipos a objetivos sociales y medioambientales a largo plazo, así como a objetivos financieros a corto plazo. Como ejemplo la publicación hace referencia en este capítulo a tres casos: Endesa, Repsol y Solvay:

- En el caso de Endesa, la compañía eléctrica ha incluido en su III Convenio Colectivo un Plan de Igualdad y Mejora de la Conciliación que supera las disposiciones marcadas por la Ley de Igualdad del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Tanto sindicatos como empleados valoran muy positivamente el convenio puesto que potencia el empleo femenino, facilita la flexibilidad horaria, reducción de jornada y ampliación de permiso de maternidad. Asimismo se han adoptado medidas para

proteger a las víctimas de violencia de género y prevenir el acoso sexual.

- Repsol, por su parte, también ha creado un Comité de Diversidad y Conciliación para llevar a cabo una transformación cultural dentro de la empresa. Mediante este órgano se pretende garantizar no sólo que se brinden oportunidades a todos los empleados, sino que la gestión de estas particularidades redunde en el afloramiento del talento y en una mayor competitividad de la compañía.
- Solvay, a través de su iniciativa "People Survey" ofrece la oportunidad a sus empleados de hacer llegar a la dirección de la compañía su opinión sobre su trabajo y el entorno en el que se desarrolla. Los resultados permiten a la empresa definir acciones de mejora a todos los niveles tanto operativos como de relaciones humanas.

POTENCIAR LAS COMPETENCIAS CLAVE

Las empresas tienen que mejorar continuamente las habilidades de sus trabajadores para responder a las nuevas demandas de los clientes, los inversores y de la sociedad en su conjunto. Unos requisitos que cambian en función de la forma de vivir y de trabajar de las personas. El reto consiste en definir claramente las capacidades necesarias para implantar la estrategia de la empresa, así como para adaptarse a las circunstancias cambiantes de la competencia.

La formación sobre los dilemas sociales y medioambientales desarrolla aptitudes que son pertinentes en multitud de situaciones, desde la capacidad de mando y de trabajo en equipo, hasta la negociación y la solución de problemas. El caso que ilustra este aspecto es el de Metro de Madrid:

- Metro está implantando un programa para la gestión por competencias en toda la organización que le permite concretar la estrategia en términos más comprensibles, facilitar la alineación de los objetivos personales con los objetivos estratégicos y además identificar al potencial de la compañía. Gracias a este programa, Metro elabora planes de desarrollo individuales que contienen acciones para cada una de las competencias en las que se ha detectado áreas de mejora. ▲



Estudio General de Remuneraciones Watson Wyatt 2009

Muestra de 371 empresas analizando más de 275 posiciones

Toda la información que necesita:

- salario base garantizado y tendencias de incrementos salariales
- cambios en el índice de Coste de Vida
- remuneración adicional: bonos, incentivos de ventas, incentivos a largo plazo
- remuneración en especie
- planes de beneficios: muerte/invalidez, seguro médico y planes de previsión para la jubilación
- horas laborales y extraordinarias
- acceso al informe on-line a través de nuestra herramienta CompTrack.

Para una demostración de las funcionalidades de CompTrack puede visitar:
<http://comptrack.watsonwyatt.com>

Reserve hoy mismo su ejemplar. Llame al teléfono +34 (91) 310 10 88 o haga su pedido en spsurveys@watsonwyatt.com

watsonwyatt.com

Watson Wyatt Worldwide, María de Molina, 54-7ª, 28006, Madrid, España
Teléfono +34 91 310 10 88 Fax +34 91 761 26 77

© Watson Wyatt Worldwide EU-2009-13250

