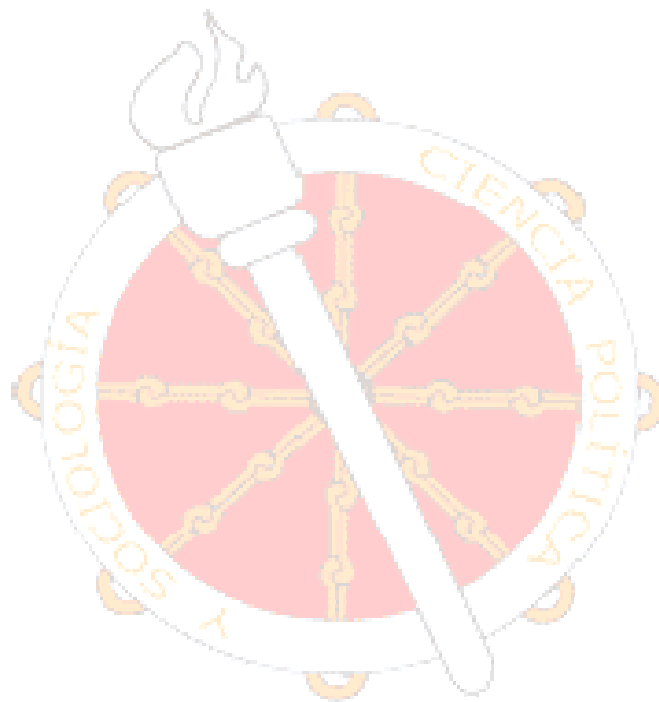


ANTE LA CRISIS, RESPUESTAS SOCIALES Y PROFESIONALES

***LO SOCIAL MÁS QUE NUNCA, RELLENANDO HUECOS Y
OFRECIENDO SOLUCIONES PROFESIONALES***



**Colegio Oficial de Doctores y Licenciados en Sociología y Ciencias Políticas de Navarra
Nafarroako Politologoen eta Soziologoen Elkargoa**

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. CONOCIMIENTO, APLICACIÓN Y DESARROLLO DE FORMULAS DE GESTIÓN INNOVADORA EN LA EMPRESA | 5 |
| 2.1 Conocimiento de las fórmulas de gestión | 5 |
| 2.1.1 Conocimiento de las fórmulas según tamaño de la empresa..... | 9 |
| 2.1.2 Conocimiento de las fórmulas según el enclave geográfico | 12 |
| 2.2 Aplicación de las fórmulas de gestión | 14 |
| 2.2.1 Comparativas entre conocimiento y aplicación..... | 15 |
| 2.2.2 Aplicación de las fórmulas según el tamaño de la empresa | 21 |
| 2.2.3 Comparativas conocimiento / aplicación según el tamaño de la empresa..... | 23 |
| 2.2.4 Aplicación de las fórmulas según el enclave geográfico | 26 |
| 2.3 Actuaciones de implantación y desarrollo de las fórmulas | 27 |
| 2.4 Áreas encargadas del desarrollo de las fórmulas..... | 33 |
| 3. LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA: | |
| UNA A UNA EN TODAS LAS FORMULAS | 36 |
| 3.1 Clusterización y cooperación..... | 36 |
| 3.2 Internacionalización e integración cultural..... | 37 |
| 3.3 Vigilancia e Inteligencia competitiva | 38 |
| 3.4 Desarrollo sostenible | 39 |
| 3.5 Gestión del conocimiento y Gestión del cambio | 41 |
| 3.6 Conciliación e Igualdad..... | 44 |
| 3.7 Gestión por competencias, grupos autónomos y grupos de mejora | 46 |
| 3.8 RSE y la relación con los stakeholders | 46 |
| 3.9 Coaching | 47 |
| 3.10 Otras experiencias con elevado componente sociológico..... | 48 |

| | |
|--|-----------|
| 4. SERVICIOS SOCIOLÓGICOS Y TENDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN | 54 |
| 4.1 Gestión actual de las fórmulas..... | 54 |
| 4.2 Gestión actual y tamaño de la empresa | 55 |
| 4.3 Áreas de mejora y gestión futura | 56 |
| 4.4 Gestión futura y tamaño de la empresa..... | 58 |
| 4.5 Otros servicios profesionales y sociológicos de interés..... | 61 |
| 5. HERRAMIENTAS | 63 |
| 5.1. Normas, modelos y sellos | 63 |
| 5.2. Recursos de software de gestión..... | 65 |
| 5.3. Encuestas, metodologías, diagnósticos y estudios | 67 |
| 6. CONCLUSIONES | 70 |
| | |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS..... | 73 |
| | |
| ANEXO 1. METODOLOGÍA..... | 75 |
| | |
| ANEXO 2. FICHA TÉCNICA..... | 78 |
| | |
| ANEXO 3. LISTADO DE ENTIDADES PARTICIPANTES | 79 |
| | |
| ANEXO 4. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD..... | 80 |

1. INTRODUCCIÓN

La situación económica actual parece poner en crisis el modelo económico y social en el que trabajamos, visibilizando la necesidad de búsqueda de nuevas formas de hacer, de soluciones alternativas y por tanto, de oportunidades de futuro. Ahora más que nunca es preciso alcanzar nuevas formas de gestión de empresas y entidades públicas que permitan desarrollar mejor la sociedad en la que vivimos. Por tanto, es necesario obtener un modelo económico basado en el conocimiento y gestionado por y para las personas.

Es la misma sociedad la que reclama, desde diferentes perspectivas, realidades y agentes, nuevas formas de organización, de gestión y de trabajo, que busquen humanizar y dinamizar los anteriores modelos ya obsoletos, con una perspectiva interdependiente con el medio en el que habitamos.

Conscientes desde el Colegio, de su necesidad social, mediante el módulo “Ante la crisis, respuestas sociales y profesionales” se ha pretendido una aproximación al grado de conocimiento y aplicación en las empresas de diferentes fórmulas de gestión innovadora y sus posibles causas de inaplicación y/o desarrollo débil. Asimismo, se ha buscado conocer propuestas de nuevas formas de gestión que parten desde la experiencia de las propias empresas.

Para ello, se han realizado 20 entrevistas en profundidad a empresas de todos los tamaños y de toda Navarra, en las que se han perseguido 3 objetivos simultáneos: 1) dar a conocer el perfil profesional del/a sociólogo/a; 2) compartir impresiones acerca de las nuevas fórmulas de gestión y de los beneficios que éstas pueden generar; y 3) determinar nuevos nichos profesionales para las personas licenciadas en sociología y ciencia política. El presente informe recoge la información más significativa obtenida en dichas entrevistas.

Es importante resaltar que estas fórmulas avanzadas se enmarcan en procesos de cambio cultural, donde las personas son el centro de la acción, lo cual requiere la aplicación de conocimientos y saber hacer de aquellos profesionales que mejor conocen las dinámicas sociales: los sociólogos/as. Su capacidad de diagnóstico, de detección de problemas, de implantación de nuevos modelos y propuestas, así como su capacidad de trabajo en equipo (entre otras), corroboran su idoneidad para liderar respuestas de futuro.

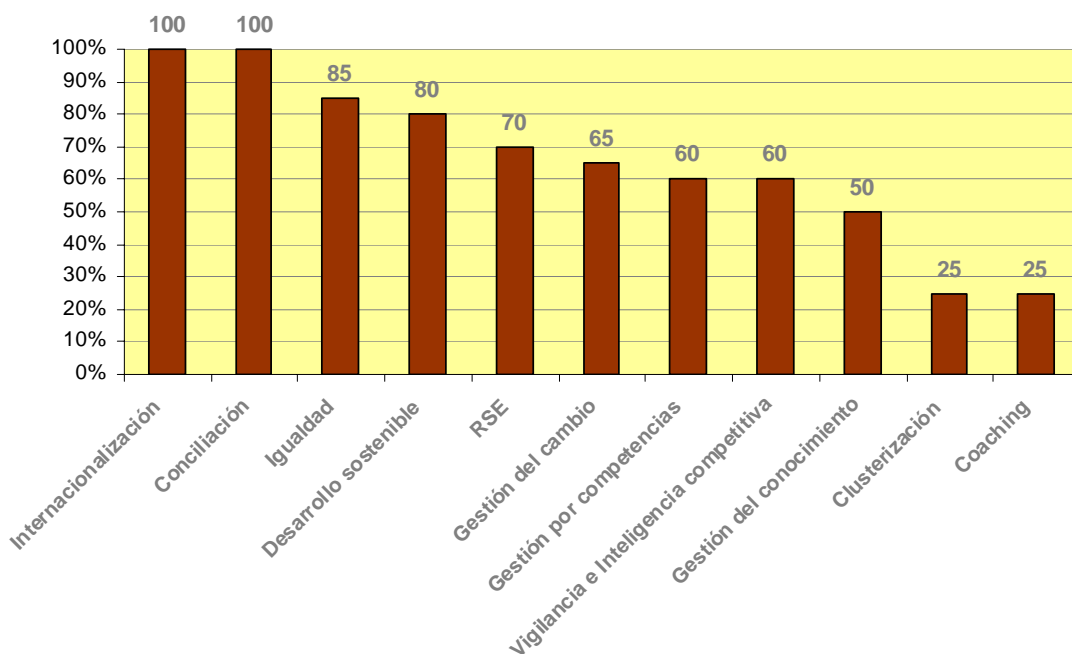
2. CONOCIMIENTO, APLICACIÓN Y DESARROLLO DE FÓRMULAS DE GESTIÓN INNOVADORA EN LA EMPRESA

A lo largo de este capítulo se aborda el grado de conocimiento que poseen las veinte empresas entrevistadas sobre las 11 fórmulas de gestión innovadora, la intensidad con la que las aplican y qué procedimientos siguen en el proceso de implementación. Todas estas cuestiones son analizadas también, teniendo en cuenta las variables de tamaño y enclave geográfico de las empresas.

2.1 Conocimiento de las fórmulas de gestión

Una primera aproximación a la relación de las empresas respecto a las nuevas fórmulas de gestión nos la da el grado de conocimiento que las organizaciones tienen sobre las mismas. A simple vista, los datos indican que hay algunas fórmulas conocidas por todas y otras con las que están poco, o nada familiarizadas.

Gráfico 1. CONOCIMIENTO DE LAS FÓRMULAS DE GESTIÓN



En este sentido, destacan la internacionalización y la conciliación, ya que el 100% de las empresas entrevistadas las identifican y saben en qué consisten. La popularidad de la internacionalización se explica porque éste es un proceso con larga trayectoria en muchas empresas de nuestra Comunidad, las cuales exportan, son multinacionales o filiales de una multinacional. La notoriedad que conceden las empresas en el caso de la conciliación no hace sino indicar que es una realidad ineludible y consolidada en su problemática, ya que ese trata de armonizar principalmente el espacio privado de los trabajadores y trabajadoras con la organización y obligaciones derivadas del funcionamiento empresarial.

Además, la igualdad (85%), el desarrollo sostenible (80%) y la Responsabilidad Social Empresarial (70%) son fórmulas o conceptos que también gozan de una celebridad considerable. Sin embargo, es preciso apuntar que a veces ese conocimiento no es profundo y de hecho, puede resultar bastante superficial.

Es así en el 35% de los casos que dicen conocer en qué consiste la igualdad, ya que identifican este concepto únicamente con la proporcionalidad de sexos por cada área ó nivel de mando (toma de decisiones), con la igualdad de salario por el mismo trabajo o con la flexibilidad de horarios, pero como medida dirigida exclusivamente a las mujeres. Cuando se expresan, no aparecen elementos de igualdad relacionados con los planes de carrera profesional, selección de personal, ascensos, etc. También es significativo, que ninguna de las personas entrevistadas haya realizado mención alguna sobre la existencia o no, de casos de acoso sexual identificados en la empresa y si los hubiera, medidas específicas para erradicarlos ó disposiciones para prevenirlos.

- *E_5: “¿Eso qué es, que los hombres y las mujeres seamos iguales? Bah! Pero yo creo que eso es teoría”*
- *E_ 4: “Ya tenemos mujeres en el equipo directivo, hay una mujer entre doce, un nivel alto respecto a la gente que tenemos. Es algo proporcional, no puedo hacerlo al 50%. Hay ámbitos en los que se puede hacer y en otros no tanto”*
- *E_19: “Pues esto, no sé... aquí estamos más mujeres que hombres”*
- *E_17: “Aquí la mujer, desde siempre cobra lo mismo que un hombre para todas las categorías profesionales, y lo de los permisos de maternidad y paternidad lo estamos trabajando”*

- *E_15: “Sí, tenemos medidas para que las mujeres se puedan acoger a diferentes horarios o reducciones de jornada”*

Algo parecido se detecta cuando se analiza el desarrollo sostenible. Un 40% de las personas tiene un conocimiento bastante vago de lo que supone este nuevo paradigma; de hecho lo identifican principal, y si no, únicamente, con el cumplimiento de la normativa medioambiental o en su caso, con la obtención de un sello que certifique su excelencia en la gestión medioambiental. Sin embargo, desde una perspectiva socioeconómica, el desarrollo sostenible es una apuesta necesaria que va más allá del cumplimiento de la ley aplicable a las empresas en materia medioambiental, resultando ser un modelo de desarrollo someramente conocido por las empresas y las personas responsables de las mismas. Así se desprende de algunas declaraciones:

- *E_9: “El desarrollo sostenible, bueno, yo creo que hay que cumplir la normativa global, la legalidad. Ir más allá de eso...”, como si no entrara en sus planes.*
- *E_17: “El desarrollo sostenible me imagino que es lo del medio ambiente ¿no? Sí, queremos desarrollar normas de calidad”*
- *E_10: “Imagino que con esto te referirás al tema del medio ambiente, ¿no? Sí, tenemos la normativa de calidad”*
- *E_15: “Pues mira, cumplimos las medidas que nos impone la ley. El resto creo que es fachada. Si fuésemos por delante de la ley no sería rentable. Lo que pide la ley está muy bien. Pero está puesto el nivel tan alto ya, que si quisiéramos ser políticamente correctos y quisiéramos ir un paso más adelante, no sería rentable, no se podría mantener la empresa”*

La misma tendencia se detecta con la RSE. Un número significativo de las personas con cargo entrevistadas (20%) es capaz de asociar diferentes medidas o políticas que desarrolla la empresa con la responsabilidad social. Sin embargo, no tienen una visión de conjunto, solamente identifican partes.

- *E_3: “Se trabaja con el pueblo, se intenta financiar temas en el pueblo; se buscan trabajadores de la zona”*

- E_12: *“Nuestras políticas de colaboración social están centradas en el valle; tenemos colaboraciones económicas con el ayuntamiento, club de jubilados, club ciclista y con alguna actividad puntual”*

En el lado opuesto, la clusterización y el coaching son las fórmulas que menos empresas conocen, ya que solamente un 25% está al tanto de su existencia, fundamentos y aplicabilidad.

El coaching es una nueva disciplina que aunque esté muy de moda, pocas son las personas entrevistadas que conocen el sentido del coaching y de cómo se realiza, constatándose un importante número que confunde esta fórmula con otras como el mentoring¹, además de errar en la metodología a seguir.

- E_19: *“Coaching... es que esto no sé qué es”, en lo que redundo,*
- E_5: *“¿Y esto qué es?”*
- E_6: *“Sí que hacemos, no tenemos un consultor pero hacemos coaching todos los días, a todas horas”*
- E_11: *“Lo más cercano es el mentoring. El traslado de conocimientos de un maestro o tutor a otro trabajador. Se traslada el conocimiento a nivel interno para planes de sucesión, por ejemplo. Se hace dentro de los planes de carrera, porque tenemos gente con proyección de futuro, porque creemos que van a ascender y tienen que tener una visión más general”*
- E_7: *“Intentamos hacer formación continuada, aunque de manera informal, es un proceso continuado, esas charlas de una hora en la que se dedica tiempo a mejorar”*
- E_3: *“Empezamos a hacerlo ahora. Se ha incorporado gente nueva y lo utilizamos para enseñarles el manejo de herramientas y técnicas. Para el tema de innovación tenemos idea de utilizar el coaching”*

¹ El **mentoring**, aplicado al mundo de la empresa, es el proceso de aprendizaje en el cual, una persona (el mentor) entrena o da formación a su alumno. Algunas empresas contemplan la figura del mentor dentro de sus planes de formación. Básicamente, un mentor es aquella persona que da formación, aconseja o aporta un conocimiento sobre un tema específico, debido a su experiencia en ese campo.

Esta confusión generalizada no resulta extraña ya que se tiene constancia de un cierto grado de intrusismo, en el que entidades de diverso tipo ofrecen genéricamente el coaching, solapándose con otro tipo de informaciones que se le asemejan.

En el caso de la clusterización, sólo aquellas empresas que son miembros de un cluster y que están participando en el proceso conocen de qué se trata, siendo totalmente desconocido para el resto.

- E_16: *“¿Esto qué sería?”*
- E_3: *“Esto no lo he oído en mi vida”*
- E_9: *“No sé lo qué es eso”*
- E_10: *“Esto no sé qué es”*

También la gestión del conocimiento (50%) se encuentra entre las fórmulas menos conocidas, lo cual puede estar indicando falta de cultura comunicativa, compartimentación de los procesos en las empresas estudiadas, y sobre todo, escaso aprovechamiento de las tecnologías de la información y de la comunicación.

- E_5: *¿Me puedes explicar lo qué es la gestión del conocimiento?*
- E_10: *No sé muy bien a qué te refieres con esto.*

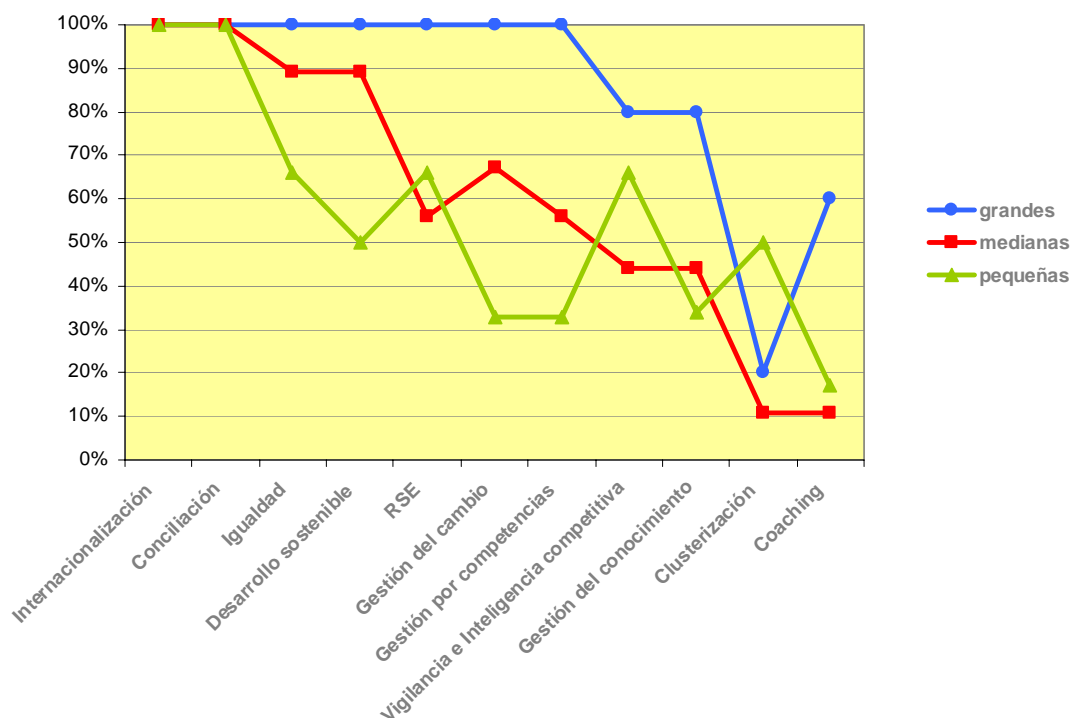
2.1.1 Conocimiento de las fórmulas según el tamaño de la empresa

Por otro lado, el grado de familiaridad con las fórmulas varía dependiendo del tamaño de la empresa.

Las empresas se clasifican según el lenguaje europeo en, grandes (más de 250 trabajadores/as), medianas (entre 50 y 250 trabajadores/as), pequeñas (menos de 50 trabajadores/as) y microempresas² (con menos de 10 trabajadores/as).

² En este estudio concreto, no se ha establecido contacto con microempresas.

Gráfico 2: CONOCIMIENTO DE LAS FÓRMULAS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA



El gráfico de arriba, que plasma el conocimiento genérico de las fórmulas según el tamaño de las empresas, arroja las siguientes tendencias:

- **Grandes empresas:** 9 fórmulas de un total de 11 son conocidas por el 80% o más de las empresas, siendo 7 de ellas conocidas por el 100%. Estos datos indican que las grandes organizaciones están muy al tanto de las formas novedosas de gestión, hecho que se explica también porque las grandes empresas aquí estudiadas son filiales de multinacionales cuyas matrices son originarias de países donde la cultura empresarial resulta estar mejor alineada con la filosofía de la que beben dichas fórmulas: la de la innovación y la modernización empresarial necesarias en un mundo completamente globalizado con una presencia intensiva de mercados y una competencia más exacerbada.
- **Medianas empresas:** tienen un conocimiento menor de dichas fórmulas. 4 de 11 gozan de una popularidad superior al 89%, mientras que hay otras 4 con un porcentaje inferior al 50%. Así, el conocimiento de la mediana empresa se sitúa entre la grande y la pequeña empresa, aunque sus valores se acercan más a los de ésta última.
- **Pequeñas empresas:** se descubre que son las que menos familiarizadas están con las fórmulas. De hecho, solo en el caso de 2 fórmulas el porcentaje de empresas que las

conocen es del 100%, mientras que para 4 fórmulas el porcentaje es menor que el 50%, y las otras 5 se mueven en valores que oscilan entre el 50% y el 66%. La diferencia con la gran empresa es notoria.

Profundizando un poco más, y dejando a parte la internacionalización y la conciliación, que son fórmulas ampliamente conocidas por todo tipo de empresas, se advierte que el tamaño de la empresa también está relacionado con las fórmulas específicas con las que están familiarizadas. La siguiente tabla resulta esclarecedora.

Tabla 1: CONOCIMIENTO DE LAS FÓRMULAS DE GESTIÓN SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

| | Total | | | |
|---|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | empresas (20) | Grandes (5) | Medianas (9) | Pequeñas (6) |
| Internacionalización | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Conciliación | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Igualdad | 85% | 100% | 89% | 66% |
| Desarrollo sostenible | 80% | 100% | 89% | 50% |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 70% | 100% | 56% | 66% |
| Gestión del cambio | 65% | 100% | 67% | 33% |
| Gestión por competencias | 60% | 100% | 56% | 33% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 60% | 80% | 44% | 66% |
| Gestión del conocimiento | 50% | 80% | 44% | 34% |
| Clusterización | 25% | 20% | 11% | 50% |
| Coaching | 25% | 60% | 11% | 17% |

Así, las **pequeñas empresas** están menos habituadas a las fórmulas que se aplican expresamente en pos de una optimización y eficiencia de los procesos productivos o la oferta de servicios (coaching, gestión por competencias, gestión del cambio, gestión del conocimiento), mientras que están más identificadas con aquellas que gestionan la relación con su entorno más próximo, sean estas personas colaboradoras o la comunidad en la que se insertan (igualdad, RSE). Esto puede ser debido a dos cuestiones:

- a) A la mayor presión social a la que están sometidas por parte del entorno o la comunidad en la que se asientan, con la cual mantienen una relación cercana, directa y continuada, e incluso íntima, cuando esta es de pequeño tamaño.
- b) A la pervivencia de una falta de perspectiva respecto a los resultados positivos que pueden obtener mediante una mayor elaboración, sistematización y profesionalización de sus procesos productivos.

Además de la igualdad y la RSE, las pequeñas empresas están al tanto de la vigilancia y la inteligencia competitiva (principalmente en la modalidad de vigilancia), que es una cuestión que valoran como forma de no quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo.

Por otro lado, las **medianas empresas** añaden a ese cariz de relación con el entorno (colaboradores y comunidad) el tema de la alineación con el desarrollo sostenible, identificado principalmente, y como ya se ha dicho, con normativas de gestión ambiental. También es significativamente mayor el conocimiento en cuanto a la gestión del cambio y la gestión por competencias en comparación con sus hermanas pequeñas.

En el caso de las **grandes empresas**, añadir que su nivel de conocimiento respecto al coaching y a la vigilancia e inteligencia competitiva es moderadamente menor que el del resto de fórmulas, a excepción de la clusterización, cuyo desconocimiento generalizado responde a una razón meramente coyuntural.

2.1.2 Conocimiento de las fórmulas según el enclave geográfico

Además del tamaño, el enclave geográfico en el que se asientan las empresas parece guardar cierta relación con el conocimiento de las fórmulas. En cualquier caso, estos resultados deben de ser matizados, ya que como se ha indicado con anterioridad el tamaño de la empresa influye significativamente en el conocimiento de las fórmulas, y la proporcionalidad de estas empresas en las diferentes zonas estudiadas no es simétrica.

En este sentido, y por los datos obtenidos, hay un margen importante para mejorar el nivel de conocimiento de las diferentes fórmulas. Así, las empresas de la Comarca de Pamplona³ podrían afinar su comprensión principalmente sobre la gestión del conocimiento, el coaching y

³ También podría incluirse la clusterización, ya que de manera generalizada es una fórmula muy poco conocida. El nivel de desconocimiento, en este caso, absoluto, de las empresas de la Comarca de Pamplona respecto de la clusterización, responde a una cuestión coyuntural y no relacional.

la RSE. Las empresas de la Zona Media podrían profundizar su conocimiento en gestión por competencias, vigilancia e inteligencia competitiva, gestión del conocimiento, clusterización y coaching. Las empresas de Tierra Estella⁴ principalmente en coaching y vigilancia e inteligencia competitiva. Las empresas de la Ribera podrían mejorar sus nociones sobre la gestión del conocimiento. Finalmente, en las empresas de la Sakana y el Norte-montaña se detecta la necesidad de que amplíen sus conocimientos en un número considerable de fórmulas.

Tabla 2. CONOCIMIENTO DE LAS FÓRMULAS DE GESTIÓN SEGÚN ENCLAVE GEOGRÁFICO

| | Total empresas (20) | Comarca Pamplona (5) | Zona Media (4) | Tierra Estella (3) | Ribera (3) | Sakana (2) | Zona Norte- montaña (3) |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|
| Internacionalización | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Conciliación | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Igualdad | 85% | 100% | 75% | 100% | 100% | 50% | 67% |
| Desarrollo sostenible | 80% | 100% | 75% | 67% | 100% | 50% | 67% |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 70% | 40% | 100% | 100% | 100% | 50% | 34% |
| Gestión del cambio | 65% | 80% | 75% | 100% | 67% | 50% | 0% |
| Gestión por competencias | 60% | 80% | 50% | 67% | 67% | 50% | 33% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 60% | 60% | 50% | 33% | 100% | 0% | 100% |
| Gestión del conocimiento | 50% | 40% | 50% | 100% | 33% | 50% | 33% |
| Clusterización | 25% | 0% | 50% | 0% | 67% | 0% | 33% |
| Coaching | 25% | 20% | 50% | 0% | 67% | 50% | 0% |

⁴ En este caso el desconocimiento de la clusterización también responde a una cuestión coyuntural.

2.2 Aplicación de las fórmulas de gestión

El nivel de conocimiento que tienen las empresas respecto a las fórmulas de gestión innovadora es un primer reflejo del alineamiento con la modernización de las estructuras productivas. Sin embargo, un segundo nivel de análisis, el de la implantación y desarrollo de dichas fórmulas, arroja luz sobre las medidas, políticas y procesos que actualmente se están impulsando desde las diferentes organizaciones empresariales.

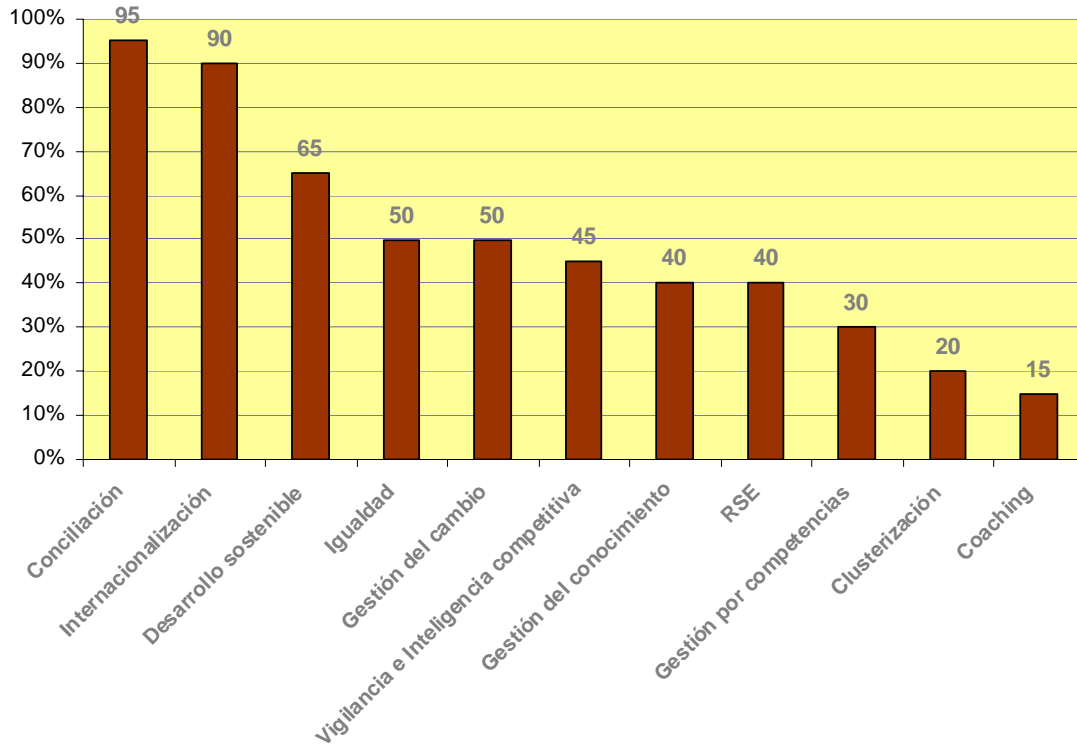
Con gran diferencia respecto a otras, la conciliación (95% de las empresas) y la internacionalización (90%) son las 2 fórmulas con mayor implantación y desarrollo entre las 20 empresas estudiadas. A éstas les sigue la aplicación de medidas alineadas con el desarrollo sostenible (65%). La igualdad y la gestión del cambio se aplican en el 50% de las empresas, mientras que el resto de las fórmulas se aplican en menos de la mitad de las organizaciones, siendo el coaching (15%) y la clusterización (20%) las que se aplican en menor medida.

Esta primera fotografía de porcentaje de implementación de las nuevas formas de gestión está reflejando que el grado de modernización de las empresas y de la organización del trabajo en las mismas es significativamente mejorable, pues se descubre que 6 de un total de 11 fórmulas son aplicadas por menos de la mitad de las entidades⁵, mientras que solamente 2 ostentan un porcentaje de aplicación mayor o igual al 90%.

Estos datos parecen indicar que en la medida en que los problemas de innovación tienen un marcado cariz social, se podría delimitar que existe un potencial y diversificado campo de desarrollo profesional para las personas licenciadas en sociología que quieran especializarse en dichas fórmulas de gestión.

⁵ En el caso de la Responsabilidad Social Empresarial, el porcentaje de 40% hace referencia a aquellas empresas que tienen políticas claras de RSE, cuyas actuaciones son continuas en el tiempo. Es cierto que hay más empresas con acciones de carácter externo que podrían relacionarse con la responsabilidad, pero se trata de medidas puntuales carentes de continuidad. Entendiendo que la RSE es una filosofía de hacer empresa y no una moda pasajera, la actividad coyuntural de dichas empresas no ha sido contabilizada.

Gráfico 3. APLICACIÓN DE LAS FÓRMULAS DE GESTIÓN



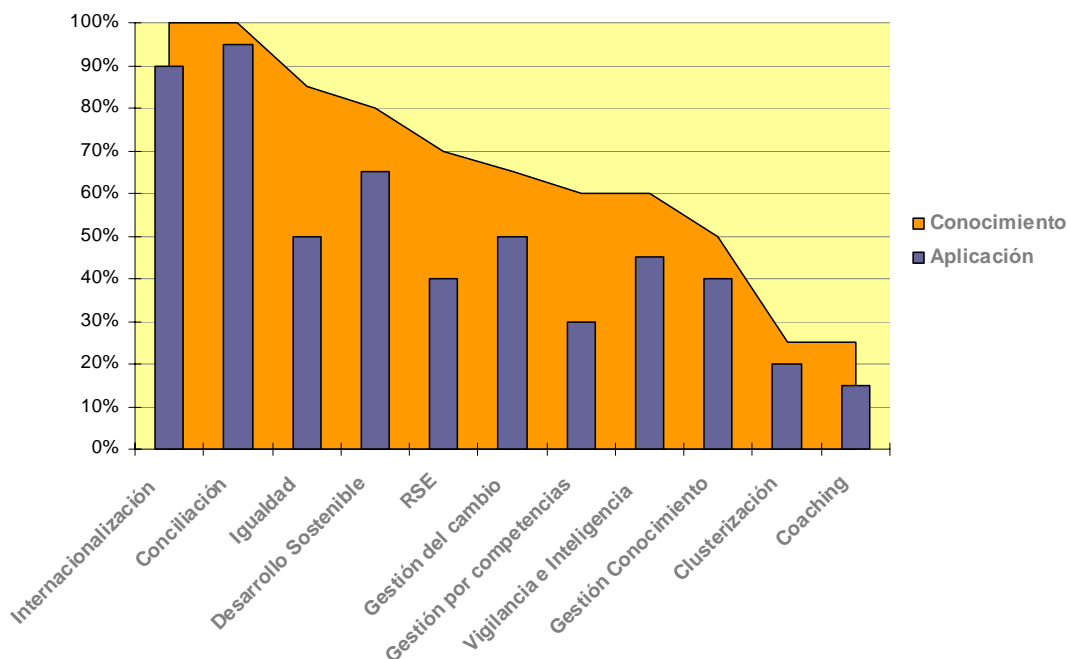
2.2.1 Comparativas entre conocimiento y aplicación

Como no podría ser menos, debido a la celebración de jornadas, cursos, seminarios, etc., las empresas han adquirido un conocimiento (aunque limitado) de las fórmulas innovadoras, si bien éstas presentan un menor grado de implantación.

Sin embargo, esta relación genérica entre conocimiento y aplicación varía en intensidad dependiendo de la fórmula concreta a la que se hace referencia.

Como se aprecia en el gráfico de la siguiente página, las fórmulas cuya distancia entre conocimiento y aplicación es menor son conciliación (5% de diferencia) y clustring (5%); seguidas de la gestión del conocimiento (10%) e internacionalización (10%). Por el contrario, la mayor brecha se observa en igualdad (35%), RSE (30%) y gestión por competencias (30%).

Gráfico 4. COMPARATIVA CONOCIMIENTO / APLICACIÓN DE LAS FÓRMULAS



Las diferencias porcentuales en el caso de aquellas fórmulas cuya aplicación se aleja moderadamente del nivel de conocimiento que se tiene de las mismas, pueden estar indicando diferentes realidades:

- Por un lado, que el desconocimiento de las ventajas empresariales que supone la aplicación de las fórmulas es importante. Así, preguntadas por los beneficios que las diferentes fórmulas aportan a la empresa, las personas encuestadas dan respuestas generales y poco precisas como *“potencia que la gente esté contenta y a gusto”, “permite reducir el consumo y por tanto, el gasto, energético”* ó *“vigilar la competencia permite no quedarte atrás”*. En muy pocas ocasiones las explicaciones sobre los beneficios de algunas de las fórmulas de gestión innovadora recogen una visión más afinada. La que sigue es una declaración sobre los beneficios tangibles de muchas de las fórmulas:
 - *E_13: “Creo que una persona que está desarrollando su trabajo de una forma positiva porque se siente valorada, redundando de forma individual y colectiva en la empresa. Por indicativos de absentismo, pero también de calidad, de número de reclamaciones de clientes, incluso de productividad. Y no sólo a largo plazo, también a corto”*

- Por otro lado, algunas personas comentan estar en desacuerdo con alguna fórmula (forma en que se están planteando y gestionando, conceptos e indicadores concretos, etc.), disminuyendo, por tanto, su interés por aplicarla. He aquí algunos ejemplos:
 - E_1: *“El tema de la RSE siempre me ha llamado la atención. Pero me empieza a resultar un poco estresante. Empieza a pasar lo mismo que ocurrió en su momento con el tema de la calidad. Una cosa es la concepción que tú tengas de la responsabilidad para con la empresa o la sociedad. Me parece que hay mucha hipocresía: ¿realmente lo que importa es tu responsabilidad social o lo que importa es que tú quieres maquillar tus deficiencias que tienes por detrás para aparentar que eres bueno? Pues lo siento, pero me cruje. Para mí son operaciones de maquillaje, y además me parece hasta lascivo que se den subvenciones para proyectos así. Porque yo no voy a ser más responsable por hacer un proyecto así, y sin embargo, me van a dar dinero. Financiar un proyecto de RSE sin exigirle a la empresa en cuestión mejoras de lo que hay ahí detrás, no lo entiendo. Quizás me equivoque y la sociedad realmente lo valora, pero el concepto en sí, y sobre todo, como está organizado, me produce tiricia (ictericia)”*.
 - E_8: *“¿Yo para qué quiero un sello de RSE? ¿Para marketing? Es que me resulta hasta impúdico. Si estás colaborando en un proyecto social, pues no lo digas. Porque para qué lo haces, ¿para ayudar? o ¿para vender más? Mira, yo no conozco como funciona a nivel interno la Coca-Cola, pero me lo puedo imaginar, pero me hace gracia el último anuncio: compra coca-cola en el sitio más próximo, para que no haya contaminación. Es que ya me parece chantaje emocional, que no somos tontos. Que nadie nos va a engañar en lo que es la Coca-Cola o McDonald's. Me gustaría saber lo que cobra un chaval del McDonald's”*.
 - E_13: *“Creo que aquí siempre se ha obviado el tema de la igualdad, que es lo mejor que puede pasar. Quiero decir, a la hora de contratar una persona nunca se ha tenido en cuenta si es hombre o mujer, a no ser que sea por un tema de fuerza. Había minoría de mujeres, pero también estaban en puestos de responsabilidad. Es que esta ley de igualdad, que dice que tiene que ser 50 y 50, puede ser un camino a marcar, pero también creo que a las mujeres nos perjudica totalmente. A mí no me gustan los datos de cupos, porque si realmente alguien va a pensar que somos una empresa puntera e innovadora simplemente por ese hecho, la verdad es que me niego; a estas alturas de mi vida que llevo toda la vida trabajando, espero que alguien me valore por algo más que por el mero hecho de ser mujer. Creo que es menospreciar nuestra competencia profesional. Que puede ser un dato significativo, pues igual, un dato de hasta qué punto nosotros aquí obviamos ese tema, porque la paridad en nuestro consejo de la*

dirección es algo normalizado. Vamos a denunciar las diferencias graves de sueldo para un mismo tiempo, que las hay, pero el resto...”

- *E_16: “Sabemos que hay que desarrollar el Plan de Igualdad, pero a la hora de la verdad no lo hacemos, entre otras cosas, por que el comité de empresa te dice “vaya rollo, ¡pasa!”; el comité son todo hombres, y no les preocupa lo más mínimo, pasan. No tenemos creada ni la Comisión de Igualdad”*
- *E_11: “Tenemos que intentar mejorar la situación de las mujeres, pero de ahí a la política de cupos... Yo confío que las nuevas direcciones no discriminen. Yo creo que en las nuevas generaciones no hay machismo”*
- Además, se intuye que en no pocas ocasiones estas fórmulas innovadoras se aplican porque lo obliga la Ley, o porque atienden a directrices que se marcan desde otros puestos de responsabilidad (por ejemplo, desde la casa matriz), sin que la persona encargada de desarrollarlas comprenda o comparta la necesidad o idoneidad de su implementación. Igualmente, en ocasiones es el comité de empresa el que propone la introducción de nuevas medidas acordes con aquellas fórmulas que gestionan aspectos que les afectan directamente en la calidad de sus condiciones laborales (conciliación, igualdad o desarrollo sostenible).
 - *E_8: “Lo estamos haciendo más o menos transversal con conciliación. Pero no es una ley que me guste. Les tengo tirria a todas estas leyes porque al final te condicionan muchas cosas pero no te solucionan el día a día para nada. Aunque el Plan de Igualdad lo haré”*
 - *E_15: “Las pocas medidas se aplican por cuestiones económicas, no por el medio ambiente, eso hay que decirlo. No por una vocación ecológica”.*
- Ocurre también que a pesar de que en algunos casos sí se conocen los beneficios de dichas fórmulas y además, tienen detectada la necesidad de implantarlas, hasta la fecha, y por diferentes razones (económicas, de personal capacitado, de tiempo, falta de sensibilidad, etc.) no se han podido implementar y desarrollar.
 - *E_5: “El servicio de la consultora era muy bueno pero caro y lo tuvimos que dejar”*
 - *E_8: “Pides ayuda a una consultora y ¡hala! de mil euros para arriba”*

- *E_10: "El tema de la conciliación sabemos que está ahí, pero no hemos tomado medidas al respecto. Sabemos que todo el mundo tiene derecho, y que es bueno para todos, pero no hemos aplicado nada. Se estudia cada caso, pero no hay un plan o una política en concreto definida".*

Sin embargo, en un mismo contexto, las ventajas que ofrecen a la empresa las fórmulas de la conciliación, la clusterización, coaching, internacionalización y gestión del conocimiento parecen haberse entendido mejor en aquellos casos en los que ha habido un interés por conocerlas, con el resultado de que se ha destinado un mínimo de recursos, personal y tiempo para aplicarlas y desarrollarlas en las respectivas organizaciones.

- *E_8: "Yo veo aquí que cuando hay una confianza mutua, si tienes el niño enfermo o visita al médico, pues puedas hacerlo, porque si la persona está cómoda, también va a responder más en el trabajo"*
- *E_6: "El horario es bueno, hay posibilidad de conciliar y la gente está súper contenta, y se nota"*
- *E_2: "Estamos en el cluster de automoción porque hasta ahora hemos vivido de espaldas a nuestro entorno, a Navarra, y ahora intentamos hacerlo todo aquí. Viene muy bien porque te das cuenta que los problemas son comunes y que todos buscamos lo mismo: soluciones"*
- *E_5: "Esta empresa, como pequeña que es, sola no puede hacer nada; entonces entramos en el cluster par ver si se puede aprender algo, para estar un poquito más al día, como solos no podemos hacer nada, a ver si con otros es posible. Porque si te quedas quieto, no avanzas"*
- *E_1: "En la industria agroalimentaria, quitando cuatro ó cinco multinacionales, al final todas las empresas somos muy parecidas en cuanto a tamaño, tipología, antigüedad, formas de hacer... pero al final las problemáticas o de posibles soluciones son los mismos. El hecho de entrar en el cluster es primero, aportar lo que tú puedas aportar, pero sobre todo, lo que se pretende es que todo el mundo aporte. Porque al final, la sumas de muchos problemas, cuando se convierten en uno sólo, dices: "si con una sola actuación o proyecto...". Al final con el aporte de todos se pueden sacar unas ventajas clarísimas. Al final hay que sacar el denominador común de todos los problemas y a partir de ahí un cluster puede venir estupendamente bien para que entre todos demos salida al tema".*

- E_12: *“Trabajamos la gestión del conocimiento a través del modelo EFQM, y cuidamos mucho los temas de comunicación y formación. Los fallos generan muy mala reputación y por ello registramos las incidencias mediante las TIC y se pone en común mediante un sistema muy ágil de reuniones interdepartamentales que ayudan a solucionar problemas de forma rápida y a que los fallos no se vuelvan a repetir. Intentamos recoger toda esa información de una manera muy sistematizada, porque nos va mucho en ello”*

- E_11: *“Hemos intentado compaginar a aquellas personas cercanas a la jubilación con otras personas para ir trasladando el conocimiento. Y transmitir el conocimiento es complicado. Creo que cuando alguien se va con 65 años se van joyas y luego quedamos los que estamos sin pulir (...); también tenemos un servidor común, que es a donde se incorpora toda la información, todos los procedimientos. También están muy procedimentadas las reuniones; todos los días a las 9 de la mañana se juntan el director de producción, ingeniería, recursos humanos, calidad... es decir, las áreas líder y los encargados superiores de todas las líneas, y se transmiten todos los problemas que han podido surgir. Primero, para que entre todos se pueda resolver y segundo, para que los demás conozcan lo que ha sucedido por si volviese a suceder. De ahí salen todas las mañanas unos planes de acciones con un responsable y los ejecutores. Entonces todos los departamentos están al tanto de lo que sucede”*

- E_6: *“La gestión del cambio es algo necesario en toda compañía, si quiere avanzar. Siempre hay gente de diferentes velocidades, y ese es un gran problema que lo hemos vivido aquí, y en todas las empresas por las que yo he pasado. Y hacer que las cosas ocurran es un tema super importante. Yo creo que el tema de la gestión del cambio es lo más complicado”*

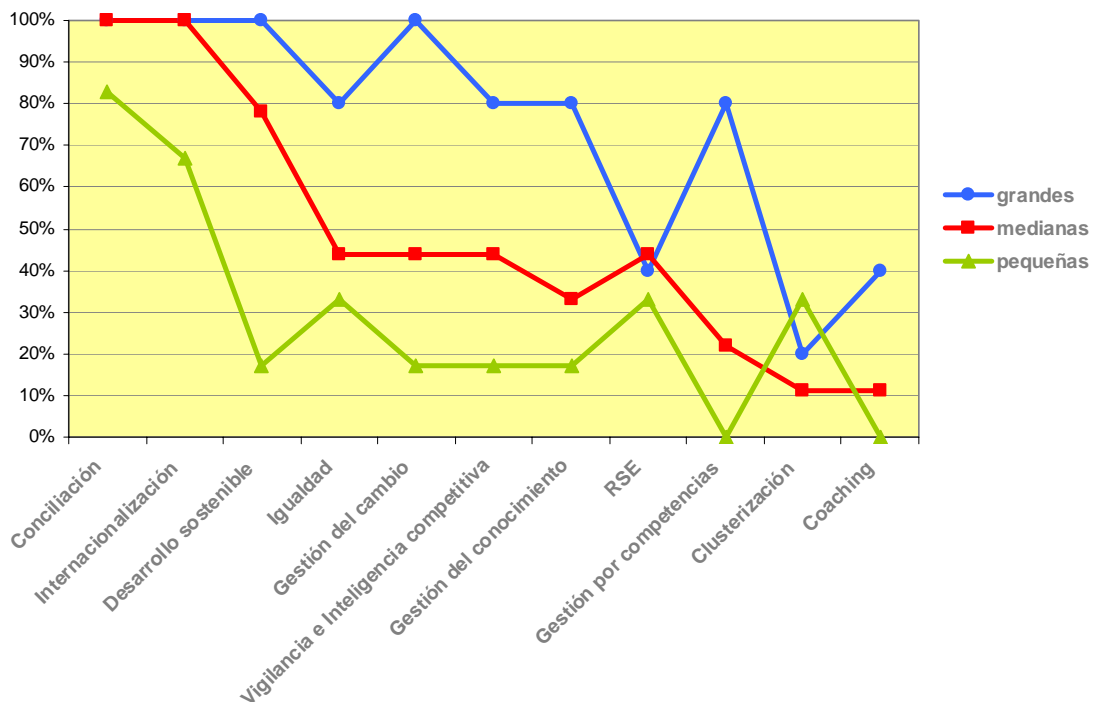
- E_14: *“No tenemos un protocolo pero sí que todos los responsables que participan en un cambio saben cómo se gestiona. Tenemos bastante interiorizada la cultura del cambio. Y hemos hecho cambios brutales. Pero lo hacemos a menudo y estamos acostumbrados. Hacemos periódicamente para todos los empleados jornadas de reflexión sobre nuestra cultura. Y siempre pensamos en grandes cambios, pero es que para un operario es que lo cambies de equipo, que esté en el A y lo pases al B: entre con unos compañeros que no conoce, que no los ha visto nunca, que no son de su pueblo, que no sabe cómo se va a organizar con el coche, que no sabe si lo van a tratar bien... y eso hay que gestionarlo también”*

En cualquier caso, e insistiendo en lo mencionado anteriormente, se detecta la necesidad de realizar una importante labor de información y sensibilización, que busque aumentar el conocimiento respecto a los beneficios potenciales que la implementación de estas formas innovadoras de gestión procuran a la empresa en su competitividad, modernización, retención del capital humano, presencia social, etc.

2.2.2 Aplicación de las fórmulas según el tamaño de la empresa

Ya se ha visto que el grado de aplicación difiere, a veces, notoriamente del grado de conocimiento. También varía dependiendo del tamaño de la empresa; de hecho, parece haber una relación directa entre tamaño e intensidad de aplicación. Así, a mayor tamaño de la empresa, mayor es el grado de aplicación. En este sentido, y como queda patente en el siguiente gráfico, el grado de aplicación de algunas fórmulas por parte de las grandes empresas llega incluso a cuadruplicar al de las pequeñas.

Gráfico 5. APLICACIÓN DE LAS FÓRMULAS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA



En el caso de las grandes empresas, son tres las fórmulas que son aplicadas por menos del 50% de ellas, mientras que en el lado opuesto, en el caso de las pequeñas empresas, esta cifra asciende a nueve, y en las medianas empresas es de ocho. Como se puede observar, la diferencia entre la mediana y la pequeña empresa es relativamente pequeña, cuestión

llamativa si se tiene en cuenta que en no pocas ocasiones el volumen de recursos de la mediana empresa supera con creces a la de pequeño tamaño.

Como ya se ha dicho en anteriores páginas, en estos resultados influye el hecho que las grandes empresas pertenecen a multinacionales que llevan años trabajando estas fórmulas innovadoras de modernización de la organización empresarial y del trabajo, mientras que las PYMES no están tan familiarizadas con estos conceptos, y su tamaño (sobre todo en el caso de las pequeñas) hace que estas fórmulas se apliquen de forma menos sistematizada. Además, no disponen de los mismos recursos proporcionalmente, o no han asimilado su oportunidad económica, presente o futura.

Por fórmulas, es interesante indicar que la presencia de la gestión por competencias y el coaching es inexistente en el trabajo habitual de las pequeñas empresas y residual en el caso de las medianas, mientras que está mucho más presente en las grandes empresas, especialmente la gestión por competencias (80%).

Además, también presentan una muy baja intensidad de aplicación (lo hacen el 20% de las pequeñas empresas) las fórmulas de desarrollo sostenible, gestión del cambio, vigilancia e inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento. Es decir, aquellas fórmulas que suponen la puesta en marcha de medidas y procesos que deben ser monitorados de una forma muy profesionalizada. Por el contrario, son fórmulas de implementación muy generalizada en las grandes empresas, mientras que el porcentaje de aplicación de las mismas por parte de la mediana empresa se acerca más a la realidad de la pequeña.

También es de señalar que el esfuerzo por alinear la actividad de la empresa con la RSE es muy parecida en todas las empresas, lo que resulta llamativo si se tienen en cuenta los recursos de los que disponen las grandes empresas. De hecho, sólo el 40% de ellas tiene política de RSE, lo cual podría explicarse por diferentes motivos: 1) dadas sus dimensiones y su fuerza, no se sienten presionadas por el entorno; 2) hay una escasa sensibilidad; y 3) todavía ven la RSE como un gasto y no como una inversión.

Por último, puntualizar que hay un 20% de grandes empresas que no están aplicando medidas de igualdad, a pesar de que la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres les obliga a desarrollarlas mediante un Plan de Igualdad.

Tabla 3: APLICACIÓN DE LAS FÓRMULAS DE SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

| | Total empresas (20) | Grandes (5) | Medianas (9) | Pequeñas (6) |
|---|---------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Conciliación | 95% | 100% | 100% | 83% |
| Internacionalización | 90% | 100% | 100% | 67% |
| Desarrollo sostenible | 65% | 100% | 78% | 17% |
| Igualdad | 50% | 80% | 44% | 33% |
| Gestión del cambio | 50% | 100% | 44% | 17% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 45% | 80% | 44% | 17% |
| Gestión del conocimiento | 40% | 80% | 33% | 17% |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 40% | 40% | 44% | 33% |
| Gestión por competencias | 30% | 80% | 22% | 0% |
| Clusterización | 20% | 20% | 11% | 33% |
| Coaching | 15% | 40% | 11% | 0% |

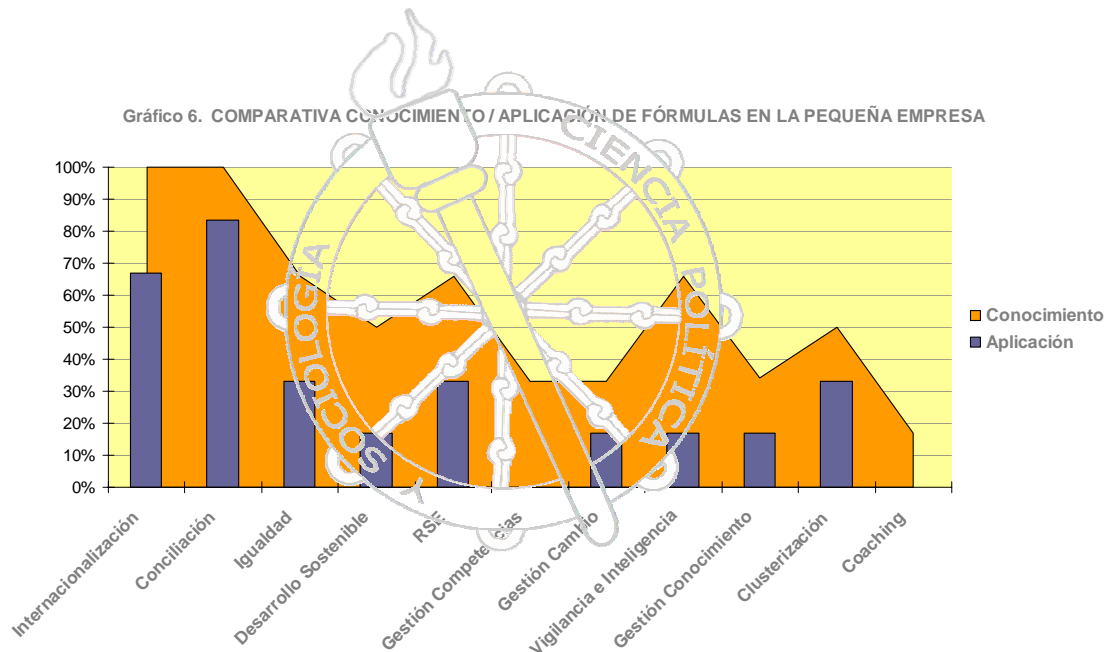
Así pues, los datos manejados señalan que son las pequeñas y medianas empresas las que tienen mayor recorrido por hacer en cuanto a la implantación de las nuevas fórmulas de gestión. Dado que en el tejido productivo navarro este tipo de empresas es el que predomina, parece lógico pensar que la modernización e introducción de nuevas fórmulas de gestión tendrá que focalizarse en esta categoría de empresas, desarrollándose al mismo tiempo los servicios profesionales.

2.2.3 Comparativas conocimiento / aplicación según el tamaño de las empresas

La comparativa entre grado de conocimiento y grado de aplicación según el tamaño de las empresas, permite profundizar todavía más en las diferentes realidades que atañen a cada una de los grupos.

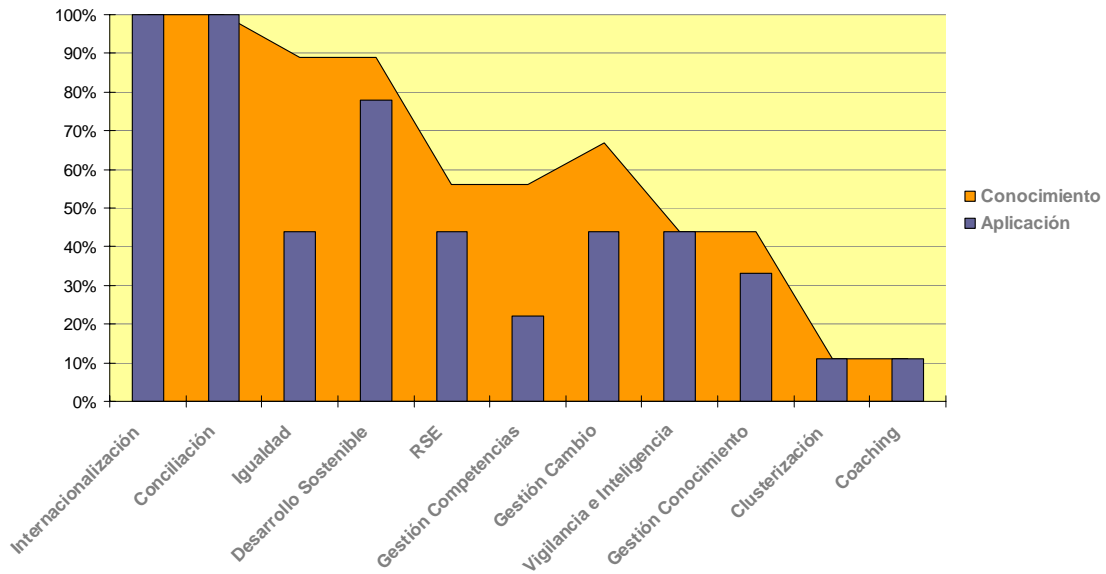
En el gráfico que sigue, se aprecia cómo las **pequeñas empresas**, independientemente de su nivel de conocimiento, tienen un nivel de aplicación bajo de las 11 fórmulas de gestión innovadora. En este caso, se vuelve a hacer referencia a los limitados recursos de los que

disponen, lo cual, dificultaría su puesta en marcha. De todos modos, se detecta una brecha importante entre el grado de conocimiento y de aplicación principalmente, en 3 fórmulas: gestión por competencias, vigilancia e inteligencia competitiva e internacionalización. La diferencia también es notoria en los casos de RSE, igualdad y desarrollo sostenible.



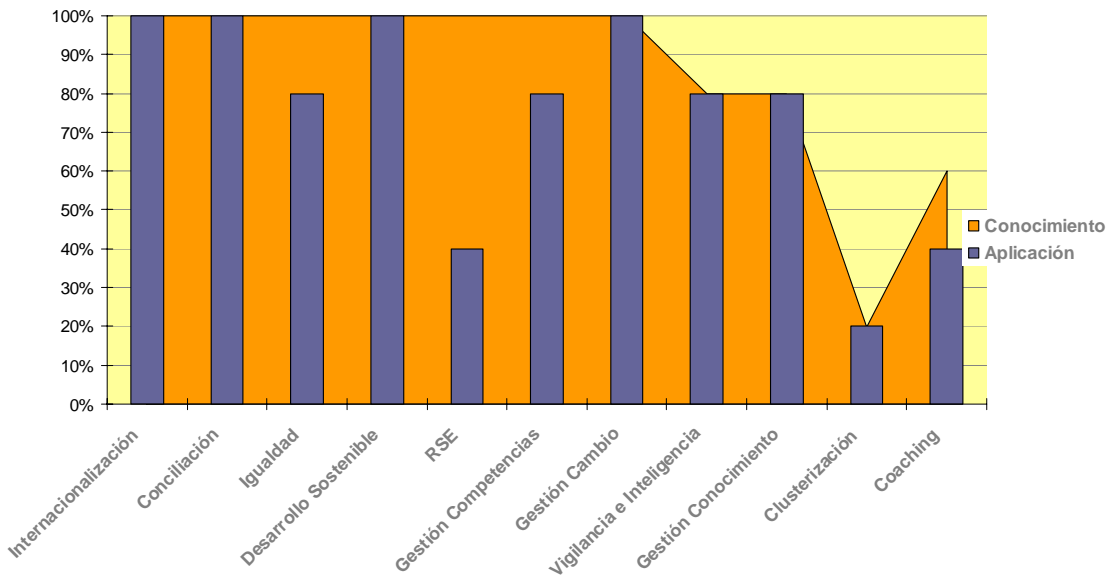
Por otro lado, las **empresas medianas** se caracterizan, en general, por aplicar y desarrollar aquellas fórmulas de las que tienen nociones. Sin embargo, en el caso de la igualdad y la gestión por competencias, la diferencia entre conocimiento y aplicación es palpable, lo que puede estar indicando mayormente 2 cuestiones: 1) que no ven su utilidad o beneficio para la empresa; y 2) que no se tienen unos conocimientos o formación suficientes como para desarrollar medidas y/o procesos de implementación.

Gráfico 7. COMPARATIVA CONOCIMIENTO / APLICACIÓN DE FÓRMULAS EN LA MEDIANA EMPRESA



Las **grandes empresas** coinciden con las medianas en el hecho de que, en general, aplican lo que conocen. Sin embargo, la RSE es una asignatura pendiente para este tipo de empresas, ya que su grado de aplicación es 6 puntos porcentuales menor del de su conocimiento.

Gráfico 8. COMPARATIVA CONOCIMIENTO / APLICACIÓN DE FÓRMULAS EN LA GRAN EMPRESA



2.2.4 Aplicación de las fórmulas según el enclave geográfico

Al igual que el tamaño de la empresa, también el enclave geográfico donde se sitúa parece influir en el nivel de aplicación de las fórmulas. Al igual que ocurre con el grado de conocimiento, la mayor intensidad de aplicación se detecta en la Ribera y en Tierra Estella, donde 7 de las 11 fórmulas son aplicadas por más de la mitad de las empresas; le siguen la Comarca de Pamplona (con 5 fórmulas), la Zona Media (con 3) y finalmente la Sakana y el Norte-montaña (con 2 fórmulas aplicadas por más de la mitad de las empresas, en ambos casos). Sin embargo, es preciso matizar, que el tamaño de la empresa influye de manera determinante en los índices de aplicación y desarrollo de las formulas, por lo que estos últimos resultados hay que relativizarlos, ya que el tamaño de las empresas no guarda proporcionalidad para todas las zonas estudiadas.

Tabla 4. APLICACIÓN DE LAS FÓRMULAS SEGÚN ECLAVE GEOGRÁFICO

| | Total empresas (20) | Comarca Pamplona (5) | Zona Media (4) | Tierra Estella (3) | Ribera (3) | Sakana (2) | Zona Norte- montaña (3) |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|
| Conciliación | 95% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 67% |
| Internacionalización | 90% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% | 67% |
| Desarrollo sostenible | 65% | 80% | 50% | 67% | 100% | 50% | 33% |
| Igualdad | 50% | 80% | 50% | 33% | 67% | 50% | 33% |
| Gestión del cambio | 50% | 40% | 50% | 100% | 67% | 0% | 0% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 45% | 60% | 50% | 33% | 67% | 0% | 33% |
| Gestión del conocimiento | 40% | 40% | 25% | 100% | 33% | 0% | 33% |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 40% | 20% | 75% | 67% | 33% | 50% | 0% |
| Gestión por competencias | 35% | 40% | 25% | 67% | 33% | 0% | 0% |
| Clusterización | 20% | 0% | 25% | 0% | 67% | 0% | 33% |
| Coaching | 15% | 20% | 25% | 0% | 33% | 0% | 0% |

Pese a todo, las cifras del nivel de conocimiento y nivel de aplicación parecen reflejar una tendencia diferenciadora por zonas geográficas; y es que en las empresas de las zonas de la Sakana y del Norte-montaña pueden tener menores niveles de desarrollo y por lo tanto, son susceptibles de importantes mejoras en la modernización de sus formas productivas y organizativas a través de las nuevas formas de gestión que se plantean en este proyecto.

2.3 Actuaciones de implantación y desarrollo de las fórmulas

Además de preguntarles por las fórmulas innovadoras que aplican, las personas entrevistadas también han comentado las actuaciones de implantación que siguen en cada caso. En concreto, se ha procurado conocer el grado de profesionalidad con que se aplican y desarrollan, estudiando si hay un diagnóstico de partida o no, el tipo de actuaciones establecidas para cada fórmula y si hay una evaluación posterior a todo el proceso que permita medir los resultados obtenidos e identificar las áreas de mejora futura.

Así, se ha podido constatar que en el 76% de los casos se hace un diagnóstico o estudio previo a la puesta en marcha de medidas y por el contrario, casi una cuarta parte de ellas (24%) se han implantado y se desarrollan de forma intuitiva, sin que ningún diagnóstico o estudio inicial analice la situación de partida e indique, como consecuencia de la toma de consideración de diferentes variables, las medidas, procesos o políticas a seguir al respecto.

- E_3: *“Hacemos un poco de todo, pero sin procedimentar”*
- E_16: *“Como siempre nos cogen las prisas y la improvisación”*
- E_8: *“Algunas cosas las hacemos de forma intuitiva, sin estructurar”*

Igualmente, la evaluación posterior a la implantación de las actuaciones oportunas se realiza en el 70% de los casos, aunque no siempre en consonancia con el diagnóstico de partida, ya que en muchas ocasiones hacen referencia a medidas implantadas sin el diagnóstico inicial. Además, muchas evaluaciones posteriores no son específicas para un tema concreto, sino que forman parte de estudios o encuestas más amplios (de clima laboral, de riesgos psicosociales) y por tanto su evaluación puede quedar diluida entre los diferentes aspectos a examinar. Así, en ocasiones, la única evaluación que se realiza es mediante el estudio de la satisfacción de la plantilla respecto a ciertas cuestiones, sin que concurre una valoración técnica por parte del profesional encargado de las mismas.

Al respecto, resulta llamativo que sean la RSE y la igualdad las fórmulas que menos se evalúan al final del proceso, lo que puede ser consecuencia, principalmente de dos razones: 1) que son conceptos y fórmulas nuevas y por tanto, a falta de ser desarrolladas en profundidad; y 2) que no se vislumbre la necesidad de evaluar actuaciones de cariz social, porque todavía no están suficientemente interiorizadas y valoradas.

Tabla 5. ACTUACIONES DE IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LAS FÓRMULAS

| | Nº absoluto aplicación | Análisis inicial | | Actuaciones | | | | Evaluación posterior |
|---|------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|------------|------------|------------------|-------------------------|
| | | Aplicación intuitiva | Mediante diagnóstico | Medidas sistematizadas | Procesos | Plan | Norma o sello | |
| Conciliación | 19 | 53% | 47% | 79% (*) | 0% | 0% | 5% | 68% |
| Internacionalización | 18 | 0% | 100% | 0% | 0% | 94% | 0% | 94% |
| Desarrollo sostenible | 13 | 0% | 100% | 15% | 0% | 0% | 85% | 100% |
| Igualdad | 10 | 30% | 70% | 40% | 0% | 60% | 0% | 30% |
| Gestión del cambio | 10 | 40% | 60% | 10% (*) | 60% | 0% | 0% | 60% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 9 | 22% | 78% | 0% | 78% (*) | 0% | 0% | 56% |
| Gestión del conocimiento | 8 | 25% | 75% | 25% | 75% | 0% | 0% | 75% |
| Responsabilidad Social Empresarial | 8 | 37,5% | 62,5% | 75% | 0% | 25% | 0% | 37,5% |
| Gestión por competencias | 6 | 17% | 83% | 0% | 100% | 0% | 0% | 83% |
| Clusterización | 4 | 0% | 100% | 0% | 100% | 0% | 0% | 100% |
| Coaching | 3 | 0% | 100% | 0% | 100% | 0% | 0% | 100% |
| TOTAL | 108 | 24% | 76% | 26% | 24% | 27% | 10% | 70% |

En cuanto a las actuaciones concretas de implantación y desarrollo de las fórmulas, éstas se dividen en diferentes categorías:

- **Medidas:** disposiciones o actuaciones dirigidas a conseguir o evitar algo.
- **Procesos:** conjunto de acciones sucesivas dilatadas en el tiempo, que se realizan con la intención de conseguir un resultado.
- **Planes:** entendidos como proyectos, con objetivos principales y secundarios, fases, acciones, indicadores y evaluación posterior.
- **Normativa o sellos**⁶: una normativa es un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido (regional, nacional o internacional), que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades relacionadas con un área concreta a desarrollar (calidad, medio ambiente, conciliación, RSE, etc), así como con sus resultados. Todo ello, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de dicha área. Un sello sirve para certificar que una entidad concreta cumple con la normativa establecida para el desarrollo de un área concreta.

En concreto, las medidas sistematizadas suponen el 26% de las actuaciones, los procesos el 24%, los planes el 27% y las normativas o sellos el 10%. Es interesante destacar que hay otro 13% (*) que hace referencia a actuaciones puntuales no planificadas ni estructuradas puestas en marcha para dar solución a requerimientos imprevistos. Ese 13% hace referencia principalmente a medidas relacionadas con la conciliación y la gestión del cambio, y con los procesos referidos a la vigilancia e inteligencia competitiva.

En el caso de la conciliación, son situaciones en las que la persona colaboradora hace una petición, generalmente de flexibilidad de horario y tras estudiar el caso se decide si es posible conceder lo solicitado (suponen el 16% de las acciones conciliadoras).

En cuanto a la gestión del cambio en las organizaciones, se trata de medidas aplicadas sobre la marcha para facilitar la transición de una situación a otra diferente, pero que se enmarcan en un contexto de ausencia de planificación del proceso de cambio, donde no se vislumbra ningún protocolo de actuación preestablecido. Son el 30% de las actuaciones totales dirigidas a gestionar el cambio.

Por último, se descubre que el 22% de las actuaciones de vigilancia competitiva se refieren a indagaciones puntuales sobre la competencia, realizadas fuera de un proceso de seguimiento sistematizado.

⁶ www..wikipedia.es

Además, se puede observar que el cumplimiento de las diferentes fases que requiere la idónea introducción de cualquier nueva forma de gestión (diagnóstico-actuaciones-evaluación) varía en función de la fórmula concreta a la que se haga referencia.

Tal y como se aprecia en la tabla anterior y en el gráfico que sigue, la clusterización, el coaching, la internacionalización y el desarrollo sostenible son fórmulas que en su gran mayoría cumplen las diferentes fases del proceso.

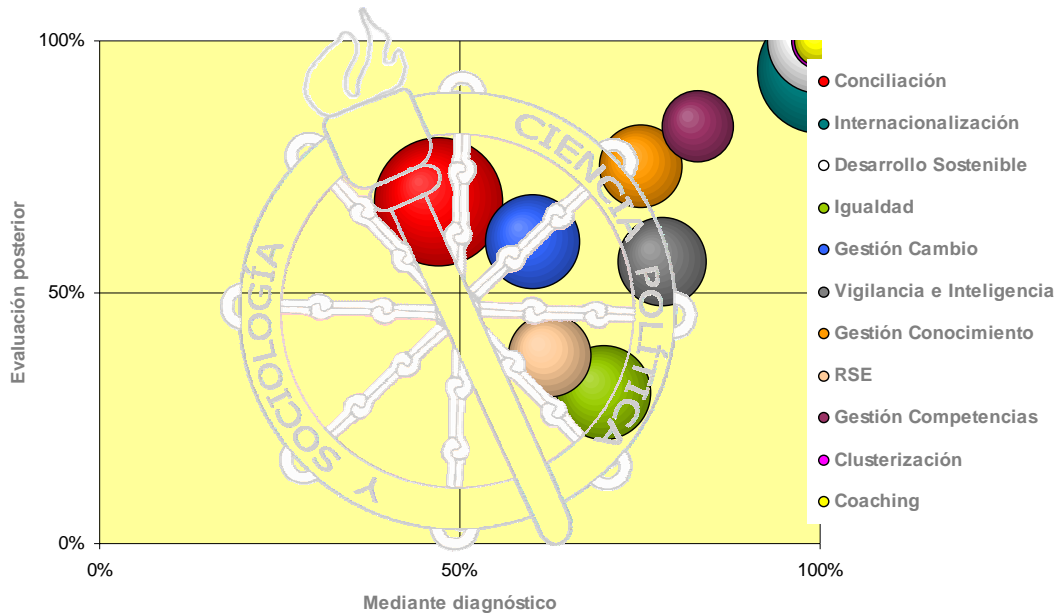
En el caso de la clusterización y el coaching, porque son organismos externos especializados (empresas, entidades, consultoras, asesorías, profesionales liberales) los que realizan la coordinación u ostentan la dirección de cada proceso.

En el caso de la internacionalización, porque supone una intervención de tal magnitud (desde la exportación hasta que la empresa se convierte en multinacional) que exige estudios rigurosos (realizados desde la propia organización o con ayuda de entidades externas) que soporten la decisión inicial y el proceso posterior.

En cuanto al desarrollo sostenible, el diagnóstico está siempre presente, ya sea previo a la implantación de alguna norma de calidad medioambiental o para la reducción del consumo energético por diferentes vías (optimización de la tecnología, reciclaje de materiales, depuración y reciclaje de aguas, cambio de materias energéticas, convertir *outputs* en *inputs* mediante la elaboración de nuevos productos a partir de residuos, etc.). Muchas de estas actuaciones se dirigen pues, a la consecución de un sello o la introducción de medidas de ahorro, pero se echa en falta en la mayoría de las empresas una visión más amplia de lo que supone el desarrollo sostenible y por tanto la elaboración de planes globales más ambiciosos que apuesten por una alineación absoluta de la organización con los requerimientos de la sostenibilidad.

En el resto, las diferencias entre el grado de diagnóstico y el grado de evaluación a la hora de aplicar las fórmulas, crean disonancias notorias. Algunas de las fórmulas son aplicadas con diagnósticos pero luego no se evalúan, y por el contrario, otras son aplicadas de manera intuitiva y sin embargo más tarde parece que se evalúan de manera generalizada. Esto nos permite, cada una a su manera, visualizar un desajuste que requiere un análisis más profundo. Como se aprecia en el gráfico que sigue, las fórmulas de RSE, igualdad, conciliación, gestión del cambio y vigilancia e inteligencia competitiva, destacan por diferentes razones.

Gráfico 9. APLICACIÓN DE LAS FÓRMULAS : Diagnóstico-Evaluación-Nº de Empresas



Responsabilidad Social Empresarial: Una vez adoptado el compromiso de implantar políticas o medidas alineadas con la RSE, una parte significativa se hace de forma intuitiva, sin hacer un análisis anterior sobre las áreas de la empresa susceptibles de ser mejoradas con respecto a esta filosofía empresarial. Además, menos de la mitad de ellas evalúa con posterioridad las actuaciones que se han llevado a cabo, y solamente 2 empresas realizan memorias de responsabilidad que puedan ser comunicadas a las personas colaboradoras, la comunidad en la que se insertan y la sociedad en su conjunto. Por lo tanto, la comunicación externa o el marketing social es una parte del proceso que no está lo suficientemente desarrollada, que se explica, en parte, por el desacuerdo ampliamente manifestado por las personas entrevistadas en difundir una política de empresa que razonan, no debe de ser publicitada, por considerarlo poco ético.

- *E_14: Colaboramos con asociaciones de discapacitados y nunca hemos puesto el logo. No nos interesa. ¿Vamos a vender más producto porque la sociedad se entere que hacemos estas cosas? Pues no. Pero a lo mejor es bueno para estos colectivos, porque tiene que saber que hay empresas que trabajan al respecto”*
- *E_6: “Lo estamos haciendo todo con gente de la casa y en silencio. Hasta ahora hemos pasado desapercibidos y ahora lo que pretendemos es ir cogiendo poco a poco estima social; aunque no hacemos cosas específicas para el graderío”*

- E_11: *“Somos una empresa muy discreta (...); no somos de poner eslóganes, hemos llegado a participar en proyectos sociales, dar dinero, y que luego no aparezca el logo de la empresa; o cajas con ropa que se llevan a Cáritas, etc. En realidad se podría hacer más, pero de las cosas que hemos hecho nunca nos hemos publicitado, siempre dentro de la discreción. La comunicación externa de nuestras actuaciones en este sentido es nula; y en eso creo que en eso posiblemente fallamos y creo que debemos corregirnos. Sigo pensando igual respecto a la política que hemos llevado hasta ahora pero sí que es cierto que igual por las familias, porque se sientan orgullosas, porque a todo el mundo le gusta que se haga un reconocimiento a sus familiares. Cuando salgamos de este bache tendremos que empezar a hacer cosas”.*
- E_12: *“Casi siempre esto se liga al tema del marketing (...); la repercusión social que tengan nuestras colaboraciones al respecto no tiene excesiva venta. No nos prodigamos mucho en darnos bombo, ni optar a premios de EFQM, ni publicitarnos en el periódico. Teniendo en cuenta que exportamos el 95% del producto, la publicidad no tiene sentido; vamos más a cuidar nuestro entorno directo, a tener una repercusión directa. Va más por el desarrollo local”.*

Igualdad: También en el proceso de alineación de la actividad de la empresa con la igualdad entre mujeres y hombres se detecta una necesidad de evaluación posterior a las medidas introducidas, si bien es cierto que algunas de las empresas que están desarrollando Planes de Igualdad todavía no han llegado a esa fase final del proceso. Así, los datos indican que solamente el 30% de las empresas evalúan en la actualidad sus actuaciones, lo que supone que puedan estar siendo desarrolladas políticas insuficientes o erróneas sin que ésta realidad pueda ser detectada, y por tanto, mejorada.

Conciliación: Es significativo que más de la mitad de las empresas estén aplicando medidas conciliadoras de forma intuitiva. Si bien estas medidas se implanten en general, de forma sistematizada, muchas veces no hay un análisis previo de las posibilidades o capacidad conciliadora de la empresa, siendo en ocasiones la encuesta de clima laboral la única forma de testar dichas actuaciones. Al respecto, es revelador que sea una sola la empresa que tras someterse a una auditoría externa, posea un sello que reconozca sus esfuerzos por la conciliación de la vida laboral y personal de su plantilla.

Gestión del cambio: Esta fórmula es de una aplicación muy irregular por parte de las empresas. Para empezar, casi el 40% lo hace de una forma intuitiva, cuando en realidad es un proceso

arduo y complejo si los cambios son estructurales o de gran calado. Además, un 30% no tiene medidas o procesos sistematizados de acompañamiento y apoyo a la plantilla ante el cambio y falta una evaluación posterior en el 40% de los casos (exactamente aquellos que realizan el proceso de forma intuitiva).

- *E_9: “Hay procedimientos desde el punto de vista productivo, pero no desde el punto de vista organizativo”.*
- *E_15: “Lo hacemos sobre la marcha, no hay algo procedimentado. Hay un protocolo de bienvenida que no aplicamos”.*

Vigilancia e Inteligencia competitiva: Aunque de manera menos destacada, también se detecta una necesidad de mayor evaluación posterior a las medidas introducidas. Así, los datos indican que un 78% de los casos aplican la vigilancia e inteligencia competitiva con un diagnóstico y de manera sistemática, pero sin embargo y pese a esta buena aceptación, únicamente el 56% de las empresas evalúan en la actualidad sus actuaciones en esta área.

Por tanto, se puede concluir que hay un margen importante de mejora de los procesos, al menos en lo que se refiere a los diagnósticos previos y a la evaluación posterior. Y es que estas actuaciones de análisis inicial y final van a permitir a las empresas detectar de forma eficaz aquellas áreas que están sin trabajar o cuanto menos, están necesitadas de mejoras, optimizando los recursos en el proceso de intervención, e identificando los avances y los resultados obtenidos.

2.4 Áreas encargadas del desarrollo de las fórmulas

Por medio de estas entrevistas también se ha pretendido conocer desde qué departamentos o áreas se trabajan las diferentes fórmulas, con la idea de testar desde qué visión se están desarrollando.

El departamento de Recursos Humanos se encarga de liderar y desarrollar 5 fórmulas: conciliación, igualdad, gestión del conocimiento, gestión por competencias y gestión del cambio.

El departamento Comercial y Ventas gestiona 2 fórmulas: la internacionalización (en la que también participa gerencia; sobre todo, cuando la empresa es pequeña) y la vigilancia e inteligencia competitiva.

En aquellas empresas que son filiales de multinacionales, la vigilancia competitiva se realiza desde la matriz para todas las empresas que forman parte de la corporación. Tras ese estudio inicial, muchas veces las empresas adaptan el análisis realizado a la realidad local o nacional desde su departamento comercial o de ventas.

Al respecto, resulta interesante señalar la probable falta de un análisis del entorno (principalmente de las tendencias sociales) en el caso de la vigilancia e inteligencia competitiva cuando las personas entrevistadas confirman que no hay ningún profesional de la sociología en el Dpto. Comercial o en Ventas. Cabe suponer pues, que la inteligencia competitiva que realizan se centra en la vigilancia tecnológica, la vigilancia comercial y la vigilancia competitiva.

Por otro lado, es el departamento de Medio ambiente, Calidad y Prevención de riesgos laborales el encargado de desarrollar medidas acordes con el desarrollo sostenible.

Por último, gerencia suele liderar junto con otros departamentos, la clusterización, la RSE y el coaching.

De hecho, en las pequeñas empresas es el o la gerente quien representa a la empresa en el cluster. Sin embargo, en las medianas y grandes empresas, son las personas responsables de los diferentes departamentos quienes representan a la empresa en las aquellas mesas temáticas relacionadas con su departamento o área de trabajo.

Igualmente, la apuesta por la alineación de la empresa con la Responsabilidad Social Empresarial viene generalmente desde Gerencia. Además de Gerencia, en su desarrollo están implicados diferentes departamentos, aquellos relacionados con los diferentes ámbitos que engloba la RSE. Estos son: Dpto. RR.HH, Dpto. Medio ambiente y Dpto. Comunicación. Sin embargo, en las pequeñas empresas suele ser un área que si bien está dirigida desde Gerencia, implica a todas las personas colaboradoras, desde el técnico comercial a la persona encargada de atención al cliente.

En cuanto a la RSE es significativa, en el caso de las medianas y grandes empresas, la ausencia de un departamento o área de desarrollo que aglutine y coordine todas las acciones y políticas relacionadas con la RSE, lo que puede estar indicando su carácter coyuntural y por tanto, no central, en la estrategia empresarial.

También el coaching es una fórmula que suele ser planteada desde Gerencia ó Recursos Humanos. Pero sin duda, en las medianas, y sobre todo, en las grandes empresas, el seguimiento del coaching se hace desde el Dpto. de RR.HH, y en muchas ocasiones, la

propuesta de ofrecer coaching a ciertas personas colaboradoras también viene desde dicho departamento.

Tabla 6: ÁREAS ENCARGADAS DEL DESARROLLO DE LAS FÓRMULAS

| | Dpto. RR.HH | Dpto. Comercial y ventas | Dpto. Comunicación | Dpto. Medio Ambiente Calidad y Prevención RR.LL | Otros Dptos | Gerencia |
|---------------------------|-------------|--------------------------|--------------------|---|-------------|----------|
| Conciliación | X | | | | | |
| Gestión del conocimiento | X | | | | | |
| Igualdad | X | | | | | |
| Gestión por competencias | X | | | | | |
| Gestión del cambio | X | | | | | |
| Clusterización | | | | | X | X |
| RSE | X | | X | X | | X |
| Coaching | X | | | | | X |
| Internacionalización | | X | | | | X |
| Vigilancia e Inteligencia | | X | | | | |
| Desarrollo sostenible | | | | X | | |

3. LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA: UNA A UNA EN TODAS LAS FÓRMULAS

En las siguientes páginas se recogen opiniones y ejemplos de situaciones concretas relacionadas con las 11 fórmulas innovadoras de gestión empresarial. Todos estos testimonios aportan una visión real sobre determinadas dificultades a las que se tienen que enfrentar las empresas en su día a día y que no hacen sino corroborar lo que se decía en el capítulo introductorio de este informe: que existe una necesidad tangible de desarrollar medidas y procesos de innovación social dentro de la empresa como medio de supervivencia y adaptación en un mundo en constante cambio. En este contexto, algunas de las personas entrevistadas coinciden al señalar a los y las sociólogos como los profesionales mejor cualificados para liderar la gestión de lo social en la empresa.

3.1 Clusterización y cooperación

Algunos testimonios dan cuenta de la apuesta realizada por desarrollar otro modelo de hacer empresa, basado en la reciprocidad y el trabajo conjunto que permita a todas las partes seguir mejorando su posición competitiva en el mercado. Así, se abre camino el desarrollo de experiencias de trabajo en red, y el mantenimiento y desarrollo de las mismas exige un esfuerzo profesional de índole sociológica. Los conocimientos y herramientas que poseen las y los sociólogos se tornan imprescindibles para extraer información, analizarla, plasmar ideas, dinamizar grupos o llevar a buen término un proceso de cooperación entre diferentes agentes; es por ello que durante las entrevistas se ha manifestado la necesidad de que sean los profesionales de la sociología los que dinamicen las mesas temáticas de los cluster.

- *E_1: “Ahí es fundamental saber quién te va a aglutinar, ahí es donde yo veo el aspecto manifiestamente mejorable. Porque hay distintas mesas, distintas áreas de trabajo entonces depende muy mucho, de quién esté al frente de esa mesa de trabajo; no la persona, sino el concepto. Si es capaz, quien está llevando la reunión de sonsacar a la gente, que la gente tenga el miedo a hablar que siempre tenemos, el miedo a hacer el ridículo, conseguir que el dinamizador de la mesa sea un escrutador de mentes, y que intuye que estás pensando algo y sea capaz de que lo digas y lo pongas en común. Y depende de qué mesas, y quién las esté llevando hay una diferencia increíble (...); creo que donde más se necesita es donde menos se está haciendo (...); yo propondría que los sociólogos fueran los representantes de cada mesa, y además por una razón muy sencilla: según qué entidad las dinamice la gente se puede sentir más o menos incómoda, porque ve que hay una doble agenda. De alguna manera el que dinamice y*

recoja toda la actividad e información tiene que ser un organismo, primero, que sea capaz de ello, y segundo, que no se le vea el plumero; que sea neutral. Que no se vislumbre otros intereses que no sean los propios del cluster. Alguna mesa está siendo dinamizada por una entidad donde me consta que hay sociólogos y se nota. La idea del cluster es genial, el foro es estupendo, el fin es maravilloso y lo único que adolece es de la coordinación y de la aplicación. Le voy proponer a ANAIN, que es de donde surge la idea del cluster, que sean los sociólogos los que dinamicen y coordinen las mesas, simplemente por coherencia de lo que yo entiendo que deben ser las cosas. Además es una impresión que compartimos varios”

- *E_6: “Con muchos de nuestros proveedores colaboramos; colaboramos con empresas que en teoría mucha gente puede pensar que son competencia nuestra (...); cuando igual tengo un producto en stock y no me apetece nada meterme en promoción, y esta otra empresa tiene un cliente que le demanda el producto pues lo envío. Y viceversa. Y sí, trabajamos en red. De hecho, yo les consumo el 80% los productos a clientes míos. Esa es mi política”.*

3.2 Internacionalización e integración cultural

Los siguientes comentarios expresan los problemas de índole cultural que presentan aquellas situaciones en las que se es comprado por una multinacional o se es miembro de la multinacional que adquiere otras empresas. De hecho, la necesidad de gestionar la diversidad cultural no siempre es percibida con claridad; sin embargo, una política equivocada en dicha materia puede suponer pérdida de competitividad, cuando no, cierre de fábricas o empresas.

Al respecto, pese a la aparente apertura y adaptación al mundo globalizado, se detectan dificultades relativas a la comprensión y gestión del encaje de la empresa local dentro de un entramado organizacional infinitamente más amplio y complejo, que supera países y continentes y opera en mercados globales.

Igualmente, en ocasiones, la integración cultural presenta complicaciones en tanto que no ha sido planificada de manera profesionalizada, lo cual se traduce en una falta de conocimiento de la nueva realidad, ausencia de planificación del proceso de integración, y designación de recursos, tanto económicos como humanos, insuficientes o incorrectos.

Por consiguiente, los siguientes ejemplos no hacen sino mostrar que el entendimiento de “los otros” (sea una organización empresarial concreta, las personas que la componen y trabajan en ella, la cultura en la que se inserta dicha organización, etc.) es una asignatura pendiente.

Asimismo, muestran las vivencias e interrogantes personales y sociales derivados de la dicotomía global-local.

- E_9: *“Es un tema llamativo. Estamos actualmente en una organización súper centralizada, sobre todo a nivel europeo, y somos muy iguales al resto de las fábricas de Europa. Tenemos las mismas prácticas de recursos humanos a pesar de las diferencias culturales. Tenemos los mismos objetivos y los mismos programas. Cada vez utilizamos más el inglés también, parece que estamos desubicados completamente, es la sensación que tengo yo y fuera del entorno geográfico. No hay casi nada que hagamos diferente que el resto de nuestros colegas europeos”*
- E_16: *“Dificultad añadida de que hemos adquirido sociedades en los últimos años, y la integración cultural es compleja, entonces ahí habría trabajo para los sociólogos (...); se manda de vez en cuando una persona al extranjero, está ahí tres años, le hacen el caso que le hacen y vuelve.”*
- E_15: *“Teníamos una revista interna que ya no existe porque nos empezaron a mandar la del grupo internacional y por no mandar dos revistas... Pero es cierto que la gente acababa leyendo la de aquí y no miraba la otra, que te habla de las ventas a nivel mundial y no les interesa tanto. Al trabajador le interesan más las cosas más cercanas, de la gente que conoce (...); probablemente los sociólogos nos podáis decir que a la gente efectivamente le importa más el tema local y que es mejor trabajar ese tema, porque la verdad que al tener una parte tan grande de los trabajadores dispersos por toda España a veces cuesta... porque mucho que nos quieran vender la multinacional si no somos aquí empresa, pues es muy difícil que nos llegue la multinacional si no se siente partícipe de la empresa española”*

3.3 Vigilancia e Inteligencia competitiva

La novedad que aporta la inteligencia competitiva es que busca adelantarse a los acontecimientos mediante el estudio de las tendencias sociales, lo cual supera el concepto de vigilancia competitiva.

Al respecto, las empresas son conscientes de que están insertas en la sociedad, y por tanto, estiman necesario mirarse en ella para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, en ocasiones la observación, la vigilancia y el análisis de los cambios y de las nuevas realidades se efectúa con un prisma demasiado cerrado, de modo que se realiza una vigilancia muy localizada en el entorno más inmediato. Es cierto que, salvo para los procesos de exportación o

internacionalización, la perspectiva local es necesaria en procesos de inteligencia y vigilancia competitiva, ya que el producto o servicio se dirige a mercados cercanos. Sin embargo, no se puede perder de vista una lectura más amplia de la sociedad, pues en ella también se detectan tendencias globales que conviven con los localismos. Y esto es algo que se menciona en las entrevistas; que existe un análisis de la realidad social excesivamente centrada en la cultura particular de Navarra.

- *E_1: “El tema de la vigilancia competitiva es importante. Al final todos nos dirigimos a la sociedad, es donde miramos. Las estrategias de la empresa se toman en torno a ello. Para nosotros es fundamental el conocimiento de los cambios de los hábitos de consumo que están ligados a los cambios en los hábitos de vida. El ser capaz de controlar hacia donde va la sociedad te ayuda a tomar decisiones estratégicas. Y ese es uno de los problemas que tenemos en Navarra: en Navarra nos miramos al ombligo en vez de mirar a ver qué viene”*

3.4 Desarrollo sostenible

Las principales medidas que se aplican en la empresa para que esta se alinee con el desarrollo sostenible tienen que ver con la reducción del consumo energético y la disminución de la contaminación por medio de los avances tecnológicos. Muchas veces se trata únicamente del cumplimiento de la normativa legal, aunque se detecta una tendencia por superar el mínimo legal y hacer un esfuerzo mayor en materia medioambiental a través de la puesta en marcha de procesos que culminen en la obtención de un certificado de calidad ambiental.

Sin embargo, la ecoeficiencia y la ecoinnovación son solamente una parte del desarrollo sostenible. Así, la sostenibilidad responde a cuestiones sociales como el modelo de consumo, el estilo de vida, los valores, los usos y costumbres, la movilidad, la organización de la jornada laboral (horarios y flexibilidad de turnos), el modelo de ciudad, la red de transporte público, etc. En este sentido, se detectan contradicciones entre las cohortes generacionales ambientalmente más concienciadas, las cuales apuestan por el transporte individual (el coche), en detrimento del transporte de empresa o colectivo. Igualmente, la flexibilidad de horarios en el trabajo entra en conflicto con medidas que hacen posible la reducción de las emisiones de CO₂, como es el transporte de empresa. Sin embargo, este choque también evidencia que hay un análisis erróneo sobre las necesidades de la plantilla, de modo que las acciones propuestas son equivocadas. Así, resulta necesario pensar medidas innovadoras acordes con las demandas de las personas colaboradoras, al tiempo que se respeta el medio ambiente.

En cualquier caso, los diferentes testimonios muestran las dificultades que existen cuando se trata de gestionar la vertiente social de la sostenibilidad, por lo que el saber hacer de los profesionales de lo social resulta imprescindible.

- E_11: *“Cumplimos todas las normas de medio ambiente, hemos cambiado muchos productos para que no contaminen; no utilizamos bolsas; también tenemos saneamiento y depuración, y reutilización de aguas, porque también compensa económicamente a la empresa. Los embalajes que son de madera lo reutilizamos; son retornables. Supone un coste pero se valoró como positivo. Y luego todo lo de reciclaje, que lo hacemos todos; también en el taller. Más allá de lo obligatorio no es un tema al que hayamos dedicado muchos esfuerzos”.*
- E_12: *“Tenemos la Autorización Ambiental Integrada (...); no somos una empresa muy contaminante. Se trata de organizar todas las emisiones, focos, vertidos, gestionar, intentar reducir, y controlar; y concienciar a la gente en la gestión de residuos y en la detección de problemas, medir y mejorar. Tenemos desarrollada la intranet, políticas hacia la reducción de consumos; a parte de para ahorrar tarifa eléctrica también para racionalizar el consumo, se han puesto unos paneles de control de potencia. Y hemos pasado de tener muchos picos y una tarifa muy alta, ahora no tenemos absolutamente nada. Intentamos reducir los consumos dentro, mediante innovación. También intentamos concienciar a la gente en la reducción del consumo energético”.*
- E_16: *“Lo que es impacto medioambiental en el sentido de manchar o contaminar, de vertidos, no tenemos ningún problema (...); puesto que no podemos reducir las emisiones de CO2, nosotros dejamos de consumir combustibles fósiles no renovables. Es nuestra única forma de cumplir con el Protocolo de Kioto”.*
- E_11: *“En cuanto al transporte comunitario estamos a punto de quitarlo. Tenemos servicio de autobús gratuito; solo podían venir en coche los del pueblo. La comarca quedaba cubierta. Pero tenemos una vida en la que utilizamos mucho el coche (...); la gente mayor era la que venía en autobús, pero la gente de ahora no; es una lucha. Es una sociedad del reciclaje pero en la que más cosas hay para reciclar; porque generamos muchos más residuos. Trabajó muy bien el comité de empresa, porque era un derecho adquirido y por el tema de la contaminación (...); nuestra forma de vida es mucho más acelerada; es difícil compatibilizar nuestro ritmo de vida con el desarrollo sostenible. No se puede ser una sociedad consumista a tope y luego reciclar. Vivimos acelerados y nuestra calidad de vida es pésima”*

- *E_15: "Si hubiese que fichar, pues todo mundo ficha a las seis de la mañana, y entonces tendría sentido montar un autobús, pero como no fichamos ni para entrar ni para salir... Nadie plantea el tema del transporte y además por el nivel de ocupación que tendría un autobús de empresa, pues no sería rentable. Ahora el tema es la flexibilidad de horario, la jornada continua durante más tiempo, el viernes... ahora vamos más a comprimir la jornada para que te quede más tiempo libre, sin darle tanto énfasis al tema salarial. Se busca calidad de vida"*

3.5 Gestión del conocimiento y Gestión del cambio

La gestión del conocimiento permite retener información clave para la organización al tiempo que aumenta el capital intelectual de la empresa. Evita problemas derivados de la duplicidad de tareas y de la descoordinación y además facilita la gestión de los procesos de cambio porque introduce una cultura participativa, comunicativa y de cooperación. Sin embargo en ocasiones no se le da el carácter de centralidad que merece, a pesar de que los problemas derivados de la no gestión de dicho ámbito resultan evidentes.

La desconsideración del conocimiento y de los procesos pasados en la planificación de intervenciones futuras es una tónica bastante generalizada en las empresas, que están desaprovechando el capital intelectual que poseen. Así, hacen una lectura errónea de los procesos del cambio y del conocimiento, al entender que lo nuevo no necesita asentarse en el pasado, negando el carácter continuo de los procesos.

Por eso resulta imprescindible la promoción de una cultura participativa que permita compartir conocimientos y experiencias y que facilite la integración de las nuevas personas colaboradoras dentro de la plantilla y de la estructura. Asimismo, resultan idóneas aquellas medidas o figuras que faciliten la transición de una fase a otra. Todo ello se va a traducir en aumento de competitividad como consecuencia de la rápida adecuación a las dinámicas del trabajo, al aumento de la polivalencia y a la disminución de la pérdida de tiempo y de recursos.

- *E_8: "Las mayores tonterías son las que mayores problemas dan. Igual no sabe exactamente el trabajador qué es lo que tiene que hacer, como lo tienen que hacer, cuándo, y si no quien lo tiene que hacer. Ese tipo de cosas hacen perder mucho tiempo, porque uno le llama al otro, y el otro al otro, uno lo está gestionando por un lado, el otro por el otro, y al final nadie lo está gestionando bien, quedas mal con el cliente..."*

- E_13: *“No es lo mismo estar hablando a un colectivo de una edad media de 30-35 años, que a otro con una media de 49. Porque sus inquietudes son totalmente diferentes; y sin embargo tienes que coordinarlos, y compatibilizarlo. Y la persona que se incorpora con 25-30 años con la carrera recién terminada tiene unas inquietudes y un potencial muy importante para la empresa, actual y futuro, pero también el de 55, por toda la experiencia (...); lo que se ha trabajado en las empresas en los últimos años ha sido potenciar la renovación sin tener en cuenta todo lo que puede aportar la experiencia”.*
- E_13: *“Nosotros estamos pensando en algún experimento. Si a esa persona en los últimos años, le planificas que durante ese tiempo dedique un esfuerzo en volcar el conocimiento que ha adquirido, esa experiencia, seguramente se va a sentir mucho más motivado. Es difícil, pero es fiel reflejo de la valoración que haces de esa etapa profesional, y seguramente va a llegar a la jubilación con otra sensación. Es muy difícil porque requiere un esfuerzo extra, y porque todas las personas no están dispuestas, pero... Nosotras tenemos una persona de esa edad y le hemos puesto una persona de 30 años con ella, para que en 2-3 años hagan ese proceso. Y está dando muy buenos resultados, pero ciertamente es difícil implantarlo en todos los puestos”.*
- E_13: *“Las empresas tenemos que adelantarnos y trabajar la polivalencia, me parece esencial, la polivalencia dentro de la empresa. Y luego procedimentar el trasvase de conocimiento, en cada puesto. Para que no exista ese miedo a perder valía o ser arrinconada cuando una persona se acerca a la jubilación. Y en cierto miedo ese miedo es real, porque esas han sido las políticas de muchas empresas. La empresa tiene que tener implantados y normalizados esos procesos. Para que la gente esté acostumbrada a no guardarse ese conocimiento, a compartirlo, a que haya habilitados programas y métodos de trabajo donde volcar esa información, que esté acostumbrada a que esa información no la conozca únicamente la persona que ostenta ese puesto de forma habitual, que cuando haya una baja laboral no se cree un problema dentro de la empresa, que haya una persona que pueda realizar esas tareas. Para que cuando haya una baja o una jubilación, todo esté normalizado, y siga un proceso lineal. Haciendo eso, esa persona que está desarrollando ese trabajo en la empresa, durante muchos años (...) cuando alguien nuevo se incorpora, vuelcan su conocimiento en esta nueva persona, y nadie lo ve como un enemigo a batir, como un peligro y entra en la dinámica; y esa persona nueva, con esa formación y con esas ganas, también recoge el conocimiento que supone la experiencia. Porque lo ideal es compaginar las 2 cosas, es lo más enriquecedor”.*

- *E_14: “¿Qué puedo hacer para que esta persona vaya más rápido porque tiene un gran potencial? Hay que acompañarle para que alcance esos objetivos. Nosotros por ejemplo tenemos una herramienta que es un tutor. Personas que conocen muy bien la empresa y que les ayudan a ir más rápido, no en el sentido de adquirir más conocimientos de su trabajo, sino en el sentido de integrarse mejor, de saber quién es quién, a qué puerta llamar cuando tienes un problema concreto o quieres solucionar un tema; porque cuando llegas aquí y te empiezan a hablar con gente que está aquí pero no en planta, o está en Madrid o Luxemburgo. Y que para obtener una respuesta tienes que llamar a veces a veinte teléfonos, no, mira, el que más sabe es éste y dile que le llamas de mi parte (...); pues cosas de esas que le ayuden a la gente. Y eso es parte de la cultura de la empresa. Nosotros crecemos cuando crece la gente. Y eso tiene que ser una forma de trabajar. Y se puede hacer, pero con tiempo”*

A continuación, se profundiza en aquellos aspectos más específicos de la gestión del cambio, que versan sobre la importancia del mismo en las organizaciones. Así, se constata la resistencia al cambio como característica social, incidiendo en la insistencia por continuar con las rutinas que aportan seguridad y en la dificultad que implica el cambio de mentalidad. Pese a ello, los cambios que viven las sociedades y las empresas en particular, como consecuencia de los avances tecnológicos y de la globalización, son cada vez más veloces. Por eso resulta necesario vencer las resistencias que dificultan la rápida adaptación a las nuevas realidades como forma de supervivencia empresarial y personal. Ello implica analizar las diversas situaciones vitales, motivaciones y sentimientos de las personas y grupos involucrados en el cambio y trabajar en colaboración con ellos como vía de construcción de un proyecto colectivo. Sin embargo, un proceso de cambio mal gestionado puede acarrear nefastas consecuencias para todas las partes implicadas, por lo que resulta vital el liderazgo de profesionales que sean capaces de entender las múltiples dimensiones en juego.

- *E_8: “Nosotros vamos a cambiar el sistema de gestión y vamos a hacer una serie de cambios en la estructura de la empresa y es horroroso. Porque un día parece que te han entendido todo y al día siguiente te das cuenta de que para nada; porque te has explicado de pena, o porque no te han entendido. No sabes si es mejor organizarlo todo muy metódico, muy marcado en el tiempo para que la gente tenga una mayor referencia, o igual es peor porque dejan de hacer el trabajo porque les has dicho que lo tienen que hacer de otra forma, o... es muy difícil”*
- *E_6: “Lo que yo si hecho de menos, lo que más, es la gestión de los timings, la gestión del cambio en las organizaciones, eso es lo importante. Te vas a encontrar con personas que no quieren cambiar, personas que no aportan y critican, y eso es uno de*

los puntos que hacen que muchas compañías no tiren para adelante. Desde el cambio más mínimo o lógico hasta cambios estratégicos (...); porque al final el punto más complicado son las personas. Es muy complicado que la gente deje de hacer lo que sabe hacer y olvidar. Por mi experiencia, un proyecto malo o no muy bueno, bien implantado con gente que reme en la misma dirección y con una guía clara, es mejor que un magnífico proyecto mal implantado. Hay que trabajar más la implantación, si no tienes gente implicada... y eso para los sociólogos es un campo enorme, que es hacer que las cosas ocurran”

- *E_9: “Ha sido realmente duro, traumático. Cuando nos compró esta compañía, no había pasado ni un mes, y lo primero que hizo, fue un curso para todo el mundo de gestión del cambio. Nadie entendía nada. El cambio fue pasar de una organización local a una organización global, en la que ya no podíamos tomar, al menos en un primer momento, ninguna decisión. Absolutamente ninguna. Ni siquiera prorrogar un contrato de dos días. Nada. Y al mismo tiempo te dicen que tienes que tener iniciativa. Y es muy duro. Hay mucha gente que se va durante este proceso. Pero bueno, cuando han llegado cambios los hemos tenido que abordar (...); hemos sobrevivido, unos sí y otros no. Pues como hemos podido (...); objetivamente sí, había políticas que había que implementar y cosas de ese estilo, pero eso no es el cambio. El cambio es el cambio de mentalidad. La gente que ha sido capaz de adaptarse a los nuevos requerimientos de la organización sigue, y los que no fueron capaces, no están (...); es un proceso que afecta a nivel personal, y también a nivel directivo. Afecta a la autoestima, porque pone en duda y cuestiona tu actuar habitual. Y eso se lleva muy mal, porque es muy personal. Y las cosas han cambiado. Porque antes donde teníamos más resistencias y más procesos conflictivos era con la gente joven y ahora es al revés. Y bueno, es que la gente mayor tiene otro tipo de dificultades, con el aprendizaje, no hay duda”.*

3.6 Conciliación e Igualdad

Las experiencias de aplicación de las fórmulas de conciliación e igualdad de oportunidades en la empresa muestran el concurso de diferentes procesos sociales, cuyo resultado es muchas veces, la ralentización de la evolución de las organizaciones hacia estructuras más igualitarias.

Una vez más, se detecta que todavía hoy, el desarrollo profesional y de carrera de las mujeres choca con el denominado “techo de cristal”, que les impide acceder en la misma proporción que los hombres a los puestos de responsabilidad. Se menciona también la falta de avances

dentro de la pareja, de modo que las mujeres posponen el desarrollo de su carrera profesional (cuando no, renuncian a ella) en pos de la conciliación entre la vida familiar y laboral, mientras que entre los hombres no ocurre lo mismo.

Buscando corregir esta deriva, se echa en falta por parte de las empresas el diseño y práctica de medidas y servicios que exploren nuevas formas de relación entre ellas y sus trabajadoras. Es necesario el acercamiento de la empresa a las necesidades y requerimientos de sus colaboradoras, con el objetivo de facilitarse mutuamente el camino. Así, la organización retiene en su seno a personas válidas o consideradas irremplazables, al tiempo que las mujeres no se ven en la disyuntiva de elegir entre carrera profesional y familia.

- E_11: *“Respecto a lo de promocionarse ha habido casos en los que ha sido un problema para las mujeres. Recuerdo el caso de una chica que tuvo posibilidad de promocionarse en el cargo de dirección; un cargo que exige mayor disponibilidad que un puesto que cubre un horario fijado. Y en este caso concreto era la candidata ideal pero tenía tres niños y tuvo que renunciar. Entonces más que por la empresa, yo creo que en realidad la renuncia fue porque tenía dificultades para conciliar la vida familiar. (...); (en el ámbito privado) el tema de educar en compartir roles es clave”.*

- E_13: *“Si no se legisla bien se nos puede volver en contra. Las mujeres que queremos seguir en el ámbito laboral, tenemos que trabajarlo primero en casa. Y también tenemos que reivindicar que la baja maternal es nuestra, porque nos tenemos que recuperar del parto. En pareja no hemos avanzado. Nos estamos acogiendo en derechos sin haber avanzado internamente nada. Yo estoy percibiendo que hay cantidad de gente joven que te pide la reducción de jornada, para dedicarse casi en exclusiva a los hijos, cuando el compañero también trabaja en la empresa, y él no pide la reducción de jornada. Y luego vendemos que hemos avanzado como mujeres por el porcentaje de mujeres que se acogen a estos planes. Creo que la baja maternal debería ser intransferible, pero a partir de ahí, las políticas de igualdad y conciliación deberían afectar a hombres y mujeres”*

- E_8: *“¿Quién utiliza las medidas de conciliación? Las mujeres. El tema de la conciliación, los hombres se saben la teoría, pero no la práctica.”*

- E_11: *“Aquí hubo un sondeo o propuesta (...) para montar una guardería en el polígono. Contestamos a una encuesta que enviaron pero nunca más se supo. Y me consta que en otros países europeos más avanzados en estos temas como Holanda,*

existen guarderías en los polígonos y los padres y madres pueden salir en el descanso. En ese sentido estamos muy poco evolucionados”

3.7 Gestión por competencias, grupos autónomos de trabajo y grupos de mejora

El desarrollo de las competencias de las personas colaboradoras puede encontrar su espacio idóneo en los denominados “grupos autónomos de trabajo”. Este modelo muestra que hay otras formas de trabajo que se alejan de una estructura piramidal del sistema productivo y que exploran fórmulas de gestión innovadora mediante el aumento de autonomía y participación de las personas trabajadoras dentro de la empresa, lo cual supone aprovechar al máximo las capacidades de las personas implicadas en estos procesos. Estas nuevas formas necesitan de un diseño, planificación o elaboración de un proyecto previo, que exigiría una reflexión en profundidad, y que en caso de no ser así, sería preferible no ponerlo en marcha por las dificultades y posibles conflictos que se derivarían de su aplicación.

- *E_12: “Tenemos evaluación del desempeño, pero a nivel básico. Que no la hemos llegado a desarrollar, porque exige una madurez a nivel de mando de que se despliegue, se comente, se discuta a nivel de taller, y exige una madurez que todavía no hemos alcanzado. Intentamos aplicar un proyecto de implantación de células autónomas o autogestionadas, independientes sin jefaturas, de personal polivalente, a nivel de taller. Entendimos que era un concepto bueno pero decidimos abandonarlo”.*
- *E_12: “Teníamos grupos de mejora que no hemos conseguido mantenerlos con la frecuencia y la sistemática que nos gustaría. Sí hay grupos establecidos para temas de calidad, para SAP, y cuando hay temas de estos se intenta gestionar interdepartamentalmente con grupos de trabajo, multidisciplinares e interdepartamentales”*

3.8 Responsabilidad Social Empresarial y la relación con los stakeholders

La que sigue es la descripción de una situación que muestra la influencia que tiene el entorno social más cercano en el recorrido y el futuro de una organización. Al respecto, se analiza la importancia de una comunicación efectiva con los diferentes agentes de la comunidad como método para dar salida a conflictos y disparidad de intereses en juego que pueden llegar a determinar, entre otras cuestiones, la política de inversión de la empresa. A fin de cuentas, da fe de que las organizaciones y las plantas productivas no son islas aisladas del contexto en el que operan y que por tanto, es necesario analizar la realidad en la que se asientan para facilitar

la puesta en marcha de medidas que posibiliten el acercamiento y entendimiento mutuo entre las diferentes partes implicadas. Para gestionar dicha situación, es necesario un conocimiento profundo del entorno; de este modo se podrá deducir si el cambio que se tiene que operar es exclusivo de la empresa, o en él participan otros actores sociales cuya acción es determinante para encauzar el conflicto en el que se ven inmersos.

- *E_16: “Se trabaja de forma muy poco estructurada la relación con los stakeholders. Aunque hagamos una ronda de contactos e invitemos una vez al año a la administración local, el resto del año los contactos son en función de necesidades puntuales, o más que necesidades, problemas puntuales. No tenemos una sistematización, ni unos canales de comunicación establecidos ni regulares (...); esta empresa tiene problemas de comunicación con su entorno social (...); y yo, por lo que conozco, en otras fábricas andan parecido (...); son problemas, políticos, sociales, y casi hasta familiares (...); tenemos problemas de interlocución porque estamos en medio de varios fuegos cruzados, dentro de la propia población, entonces unos y otros nos utilizan como arma arrojada (...); entonces, encontrar interlocutores válidos, que sean capaces de entender, de analizar, de buscar alternativas, de buscar soluciones y de salvar los obstáculos; muy complicado (...); a nosotros, como empresa, es lo que más nos ha marcado en veinte años (...); lo acusamos mucho porque ha condicionado nuestra política de inversiones”.*

3.9 Coaching

En este apartado, se comenta la idoneidad del coaching para mejorar actitudes de relación con las personas, proceso que exige un trabajo profundo que va más allá de la mera formación. Además, señala la importancia de aplicar esta fórmula, que tiene mucho de intervención, de forma adecuada, teniendo siempre presente la vivencia subjetiva de cada persona participante en el proceso y por lo tanto, evitando posibles reticencias o negativas.

- *E_4: “Depende del tipo de apoyo que necesite una persona, si es un cambio de actitud, de trabajo en equipo, de comunicación... eso hay que hacerlo más específico. No es la necesidad de un curso de inglés, no es conocer el manejo de una herramienta que se soluciona mediante formación; es otra cosa. El coaching lo hacemos externalizado, porque es más objetivo, y el trabajador se siente menos coaccionado, menos rata de laboratorio, es decir, me estás estudiando, voy a decir cosas que me vas a corregir, y si me corriges parece que como eres el responsable, es una reprimenda...sin embargo, si lo haces con una persona externa, pues es una persona externa que habla sólo*

contigo, aunque a mí me pase un informe en el que me diga en qué evoluciona positivamente o no lo hace, o hay cosas para las que necesitamos más tiempo”

3.10 Otras experiencias con elevado componente sociológico

A lo largo de las veinte conversaciones mantenidas, las personas entrevistadas han comentado otras dificultades o áreas de mejora que tienen detectadas relacionadas con la gestión de lo social. Asimismo, han explicado diferentes experiencias puestas en marcha en sus empresas donde el componente sociológico es indiscutible y que reflejan la importancia de este factor en el funcionamiento óptimo de su sistema productivo, porque como afirma una de ellas, *“la empresa no deja de ser un cúmulo de relaciones”*. A continuación, se detallan cuatro experiencias concretas relacionadas con la participación de la plantilla dentro de la empresa, con la comunicación interna, con elementos de socialización y con las redes sociales.

▪ Participación de la plantilla en la toma de decisiones

La participación de la plantilla en los diferentes ámbitos y procesos que atañen a la organización, incluida la toma de decisiones, es clave para la competitividad de la empresa. Si la plantilla se siente partícipe aumentan las posibilidades de generar ideas innovadoras ya que hay más personas (y por tanto “mentes pensantes”) implicadas en la mejora continua. Por ello, es crucial instaurar cauces para la participación real de la plantilla en la toma de decisiones de la empresa, de modo que las personas colaboradoras se sientan valoradas y contentas por poder aportar nuevas ideas. También es imprescindible que las propuestas realizadas por la plantilla sean tomadas en consideración, ya que de lo contrario los resultados pueden ser contraproducentes.

Al respecto parece obvio que empresas de terceros países de la Unión Europea poseen una cultura participativa más desarrollada que les reporta mejores resultados comerciales. Ello nos da una idea sobre los aspectos manifiestamente mejorables de muchas de las empresas de nuestro entorno.

- *E_2: “Todos los años hacemos el employ survey, o saber la opinión de los empleados, que son 100 preguntas, a todas las fábricas de la multinacional las mismas preguntas, y sacamos los resultados. Son preguntas de todo tipo: motivación, gestión interna, al final como está el entorno en cuanto a salud, seguridad y calidad, ese tipo de preguntas. Y suele ser divertido porque en España estamos en Galicia, País Vasco, Navarra y Cataluña; y en Francia tienen en el sur y en el norte. Es impresionante cómo la parte de la zona de España siempre contesta lo mismo y la parte de Francia siempre*

contestan lo mismo. Diferentes cosas, pero todo el entorno en el mismo sentido. Aquí siempre es: “a mi compañero le miran diferente que a mí, a mí me tienen manía, etc”. Es algo que siempre sale en las plantas de aquí; y luego el tema de las sugerencias: “yo siempre hago buenas sugerencias, y no se me tienen en cuenta”, y este tipo de cosas siempre salen más aquí. Te vas a las encuestas de Alemania y es al revés. Probablemente la participación de la plantilla sea algo pendiente y estamos empezando a trabajar en ello”

- *E_9: Ahora estamos intentando implantar medidas en tema de prevención de riesgos psicosociales para las personas mayores. Porque tenemos un problema bastante importante con el tema de la motivación (...); dentro de este grupo hay gente que lleva toda la vida trabajando en esta empresa (...); no sabemos cómo darle salida a esta situación (...); en cualquier caso, no es algo que hayamos consultado con las personas implicadas”.*
- *E_10: “Todos los años nos llegan sugerencias, comentarios, y eso está bien visto y valorado, y lo buscamos. Es bueno para ellos y para nosotros porque ellos y nosotros somos todo. Se trata de transmitir la idea de que estamos todos en el mismo barco. La palabra clave es la participación. De lo que se trata es que se sientan valorados. Porque llevan aquí muchos años”.*

▪ **Comunicación interna**

Una buena política de comunicación interna permite que la información se transmita de forma efectiva, las relaciones dentro de la estructura fluyan y se eviten conflictos en la empresa. La comunicación continuada facilita que las personas colaboradoras estén puntualmente informadas de las cuestiones que les atañen, lo que además de facilitarles el trabajo, les transmite consideración hacia su persona y función, y reduce los niveles de incertidumbre.

Sin embargo, ni las formas ni los canales de comunicación pueden ser estandarizados, ya que los objetivos de la acción comunicativa como el contexto donde se desarrolla suelen ser cambiantes. Así, es menester analizar las diferentes variables que confluyen en dicho contexto singular, como por ejemplo, el público, la cultura comunicativa de la empresa, los flujos de comunicación, las herramientas disponibles, una situación específica, etc. Además, la comunicación se dirige a personas en situaciones cambiantes y por tanto, con reacciones no siempre constantes. En este sentido, durante las entrevistas se opina sobre

la ventaja de los profesionales de lo social cuando se trata de liderar equipos de trabajo y de comunicar.

- *E_12: “El tema de la comunicación me parece primordial. Muchos conflictos los hemos salvado gracias a la comunicación interna. Llevamos doce años de paz social, y eso es también gracias al sistema de comunicación que tenemos. También temas de comunicación corporativa y de imagen; porque se escribe y se habla muy mal. Saber mezclar contenidos para una revista, que mezclen tema social, cultural, de producción y lo que es la comunicación propiamente dicha”*
- *E_14: “Hablamos mucho de la comunicación. Porque una empresa no deja ser un cúmulo de relaciones. Y que la relación se basa en la comunicación y que hay que comunicarse bien”*
- *E_8: “Vosotros (los sociólogos/as) podéis enfocar mucho vuestro trabajo, enfocarlo hacia la comunicación con las personas; para mí es muy difícil hablar de determinadas cosas con los trabajadores (...); (a nosotros, los gerentes) nos falta mucha formación, el estilo de comunicación y habilidades, manejar las reuniones, etc”*
- *E_4: “Las personas licenciadas en carreras técnicas tienen unas deficiencias humanas muy grandes. Son muy matemáticos, muy teóricos. Hay problemas, porque hay personas que luego lideran grupos, que gestionan grupos, y hay deficiencias importantes. Tienen que gestionar equipos, las personas somos diferentes, porque hoy le ha dado una mala noche el niño y ya no está de humor... y hay que ser flexibles. La gente no se comporta siempre igual ni se relaciona igual... y eso, no lo entienden, y no saben como actuar, y luego hay conflictos (...) Y la comunicación, explicación que dan suele ser muy deficiente. Muy técnica, no cortan, no se adaptan al auditorio, no tienen esa flexibilidad, no hay juego, no hay intercomunicación... sueltan el rollo, y pretenden que lo entiendas. No hay feed-back”.*

▪ **Un ejemplo de empresa motivante, saludable y socializadora**

Existen experiencias de empresas que ha encontrado en los diferentes programas para promover hábitos saludables de vida la forma de acercar la empresa a las personas trabajadoras y sus familias, al tiempo que estas actividades permiten hacer grupo y socializar, mejorando el buen ambiente y el compromiso con el trabajo. Se trata de ejemplos de cómo un proyecto de contenido social puede ayudar a sentir la empresa como

propia y por tanto propiciar su buena marcha con resultados tangibles como la disminución del absentismo laboral. Además, dichos programas o medidas de calado social aumentan de manera notoria la motivación de la plantilla, lo que se traduce en unas cotas de implicación muy altas con los nuevos proyectos que la empresa pone en marcha y que exigen un esfuerzo extra. Al respecto, es necesario diseñar dichos programas atendiendo a las necesidades específicas de la planta donde se van a desarrollar, lo que supone realizar un análisis de partida que reflexione a cerca de las diferentes variables en juego como pueden ser las costumbres alimentarias de la plantilla, la cultura del ocio, sus intereses y aficiones, la regularidad con que practican deporte, sexo y edad, etc.

E_14: “Tenemos un programa de salud que tiene como objetivo promover la salud entre los trabajadores, los hábitos saludables de vida y fomentar el deporte. Es un programa destinado a los trabajadores y a las familias. Hay un programa de fomento del deporte. Tú registras en un librito la actividad deportiva y las horas que has realizado a la semana. Cada 16 semanas recogemos los datos y los metemos en una base de datos que da puntos según horas y actividad. Puedes hacerlo para ti y tu familia. Tenemos 300 empleados y 700 personas que participan. Sólo por participar te regalan una camiseta con un logo, que incluye el diseño que ha elaborado un trabajador del grupo. Al cabo del año tenemos 3 iniciativas como esta. Se suman los puntos que generan dinero a gastar en un gimnasio o en una tienda de deportes. Tenemos concursos por ejemplo, para premiar las mejores iniciativas para promocionar la salud entre los trabajadores, entonces el que gana, junto con su equipo, nos fuimos a pasar el día a Senda Viva. O todos a una cena o, a unos cars, etc. Se han realizado estudios de indicadores cuando se pusieron en marcha estas iniciativas a hoy día, y los resultados son que hemos bajado el absentismo laboral, hemos bajado la población sedentaria que teníamos (hemos pasado de un 25% a un 15%), porque reconocen que esto les ayuda a moverse y estar activos. Bueno, hacemos campeonatos internos de todo: baloncesto, futbito, vamos a la piscina. De hecho cada mes hacemos cosas distintas. Hay incluso en días de trabajo que se organizan excursiones al monte, y si hay alguien que quiere venir cónsul familia y por turno en principio no puede, pues a pesar de todo se intenta. Los que fuman queremos que dejen de fumar. Tenemos programas para ayudarles a dejar de fumar, con la mutua, con la Asociación Española Contra el Cáncer, con sesiones aquí, durante meses, con más o menos éxito... hay muchos indicadores que yo me sorprendí. ¡Es que hasta los hipertensos han descendido! Hacemos muchas iniciativas de nutrición, de cómo comer bien. Los viernes son el día de la fruta en el comedor. Cada viernes es una fruta diferente. Igual no comen nunca, pero basta que se la pongas para que la coman. Y luego en el comedor tenemos una pantalla de televisión grande, pues hoy nectarina, con beneficios

que tiene la nectarina para la salud; y la gente lo comenta y le gusta (...).Tenemos bicicletas en planta, y un carril bici alrededor de la fábrica, y la gente cuando sale o entra, o en su tiempo de descanso coge la bici y anda. Da mucho trabajo, pero merece la pena. Cada día, todos nos concienciamos más de que la salud depende de nosotros y que hay que cuidarse. La máquina de vending antes eran todas guarradas. Ahora la mitad de los productos tienen que ser sanos. Para quien quiere comer sano tenga la oportunidad. Es un pequeño paso pero le das la oportunidad a la gente. Como tenemos alguna persona diabética también tenemos productos adaptados a ellos. Y las comidas que organizamos las organizamos sanas; para beber agua. Hacemos muchas comidas en planta; en jornadas de formación por ejemplo. Y el catering es todo casero, hay verdura, etc. Que esté en coherencia con lo que pregonamos. Hoy, por ejemplo, celebramos un año sin accidentes en el equipo A y nos vamos 70 a cenar y van a recibir regalos también. La familia está muy pendiente de lo que se vive aquí”.

- *E_14: “Este programa, si bien nosotros lo hemos adaptado a nuestra necesidad local, surgió de una necesidad que había en nuestras plantas de EEUU. Allí no hay seguridad social. Entonces todos los costes de bajas de enfermedad, de gente hospitalizada corren al cargo de la empresa. Y son unos costes bestiales. Entonces se abordó como disminución de costes a través del fomento de la salud de los empleados. Aquí es otra realidad. Entonces nosotros dijimos ¿esto nos puede servir aquí de algo? Pues siempre es bueno para la gente”*

- *E_14: “(Todo esto es bueno) también para tener un tema de qué hablar en la fábrica. Porque los lunes aquí la gente pregunta: oye, ha habido partido de frontenis, y ¿quién ha ganado? ¿Y futrito? El otro metió un gol o el otro le metió una cazada al jefe de planta. Ya solo es algo de que tú ves a una persona y le dices: ¿estas jugando en el campeonato de desafío de empresas? Pues yo a los bolos, yo al golf. Ayuda a socializar. Yo lo veo en los campeonatos de futrito: teníamos 120 personas apuntadas. Eso ayuda a poner en marcha a la gente, se lo pasa bien; aunque sea por la caña que te tomas al final del partido, o por la merendola de la final. Solo por eso merece la pena. Y la gente está contenta. A principio de año hacemos una encuesta para valorar el programa de ese año y para recoger propuestas (...); al final (estos programas) ayudan a más cosas también, como al espíritu de equipo o la motivación”.*

▪ **Un acercamiento a las redes sociales**

A continuación se relata la experiencia piloto de crear un blog con el objetivo de testar las opiniones y posicionamientos del entorno social respecto a productos relacionados con el desarrollo sostenible, además de utilizarlo como medio para crear estima social al prestarse a la transparencia que implican las redes sociales. Al respecto, se sostiene que las redes sociales están teniendo un impacto real en las políticas de las empresas por lo que se augura un ámbito de estudio idóneo para los profesionales de la sociología.

- *E_6: “Estamos en un proyecto de redes sociales (...); lo que queremos es que la gente joven y los que hoy día estamos trabajando, que la gente joven que compra, la transparencia, el compartir, el rigor, se va a ver reflejado también en las redes sociales (...); hicimos un acuerdo con el FIDIMA, y hemos creado un blog (que era un objetivo estratégico del área ó perspectiva social). Y es un blog de medioambiente que estamos empezando a escribir (...); se trata de tener gente capaz de comunicar y también comunicar por escrito (...); el tema de las redes sociales va a tener impacto en las empresas sí o sí, nosotros lo que estamos analizando hoy es qué impacto y hacia dónde están yendo las redes sociales (...); pretendemos orientarnos hacia donde van a estar el mercado del futuro, donde van a estar las compras del futuro (...); tenemos que ganar estima social, porque la estima social en la red tiene que ser real, porque si no la gente te ve, y si no cumples lo que dices que haces tu credibilidad se va al traste. Entonces creamos el blog para que la gente empezara a escribir y crear identidades digitales desde el punto de vista del medio ambiente (...); para los sociólogos es un mundo que puede tener un encaje genial”*

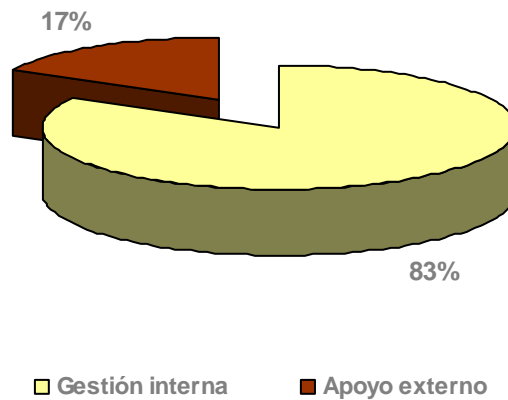
4. SERVICIOS SOCIOLÓGICOS PROFESIONALES Y TENDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN

Durante las entrevistas se ha preguntado por el tipo de gestión (interna o externa) que mantienen las empresas para cada una de las fórmulas. Igualmente se ha procurado averiguar si las tendencias futuras en la contratación se inclinan hacia la incorporación de nuevos profesionales a la plantilla o por el contrario se opta por la contratación de servicios especializados a una consultora o consultor autónomo.

4.1 Gestión actual de las fórmulas

Si se atiende al tipo de gestión por cada una de las fórmulas encontramos que mayoritariamente son de gestión interna, es decir, las aplican y desarrollan profesionales de la propia estructura organizativa. Esto es así para el 83% de los casos en los que se aplican las fórmulas.

Gráfico 10. TIPO DE GESTIÓN ACTUAL DE LAS FÓRMULAS



Resultan ser excepciones los casos de la clusterización (el 100% de las empresas que participan en un cluster lo hacen bajo la coordinación de entidades que han puesto en marcha el cluster y/o de otras organizaciones participantes) y el coaching (el 67% de los casos en los que se siguen procesos de coaching, la gestión de los mismos corre a cuenta de consultoras externas). Para el resto de las 11 fórmulas, la gestión es claramente interna.

No se ha constatado con solvencia si necesitan más formación o apoyo en el proceso de implantación, pero las tendencias analizadas en los capítulos anteriores hacen pensar que la gestión interna también puede estar necesitada de pequeños ajustes o reciclaje.

Tabla 7. LAS FÓRMULAS SEGÚN EL TIPO DE GESTIÓN ACTUAL

| | Nº aplicación | Gest. Interna % | Gest. Externa % |
|---|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gestión por Competencias | 6 | 100% | 0% |
| Gestión del Conocimiento | 8 | 100% | 0% |
| Desarrollo Sostenible | 13 | 100% | 0% |
| Conciliación | 19 | 95% | 5% |
| Igualdad | 10 | 90% | 10% |
| Gestión del Cambio | 10 | 90% | 10% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 8 | 88% | 12% |
| Internacionalización | 17 | 82% | 18% |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 9 | 67% | 33% |
| Coaching | 3 | 33% | 67% |
| Clusterización | 4 | 0% | 100% |

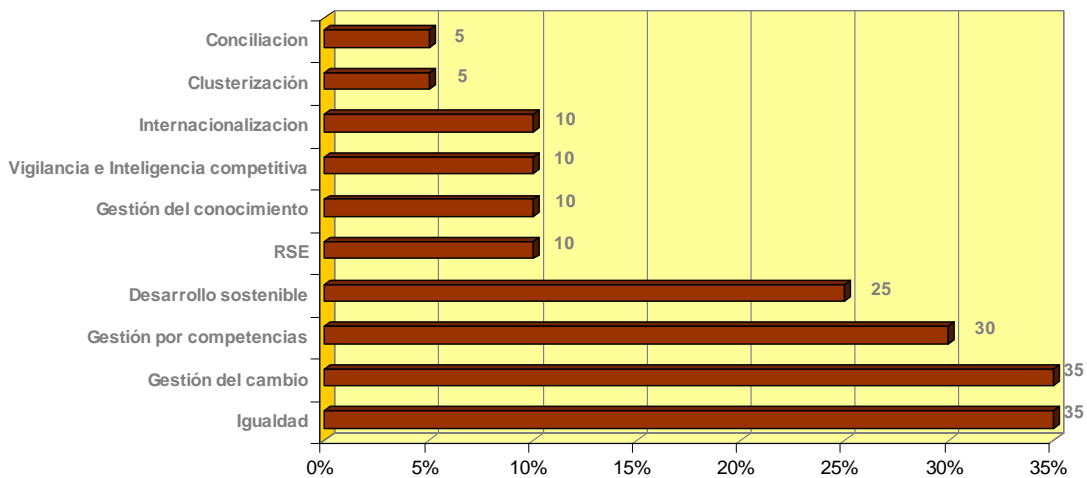
4.2 Gestión actual y tamaño de la empresa

Se ha indicado que la gestión interna es claramente mayoritaria en el grupo de las 20 empresas estudiadas como conjunto. Sin embargo, a pesar de ser una realidad compartida, el peso de este tipo de gestión no es el mismo para todas ellas. Así en las grandes y medianas empresas el apoyo externo es anecdótico (únicamente se externaliza la implantación y desarrollo del 7,5% y 6% respectivamente, de todas las fórmulas que aplican); mientras que en las pequeñas el porcentaje es bastante parejo (55% gestión interna, 45% gestión externa), lo que da una idea de las diferencias de capacidad económica y operativa entre unas y otras empresas.

4.3 Áreas de mejora y gestión futura

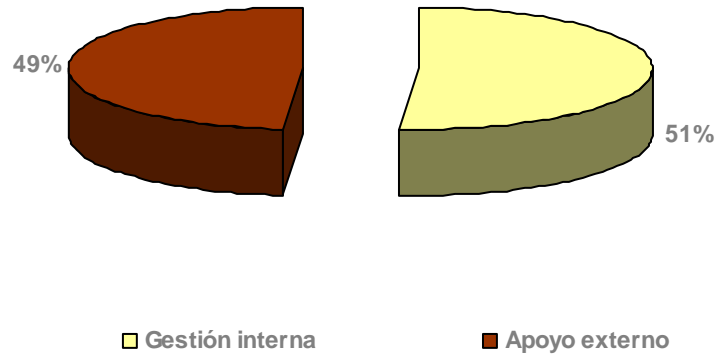
Durante las conversaciones mantenidas, ciertas personas han manifestado que barajan trabajar algunas de las 11 fórmulas en un futuro próximo, como medio para encauzar problemas que tienen detectados dentro de la empresa. También indican la necesidad de profundizar en el desarrollo de algunas de ellas porque consideran que no están lo suficientemente sistematizadas y por tanto, son susceptibles de mejora. Al respecto, las fórmulas por las que han mostrado mayor interés son igualdad (35% de las empresas) y gestión del cambio (también 35%), seguidas de gestión por competencias (30%) y desarrollo sostenible (25%). Por detrás les siguen RSE (10% de las empresas), gestión del conocimiento (10%), vigilancia e inteligencia competitiva (10%) e internacionalización (también 10%). Finalmente han sido mencionadas la conciliación (5%) y la clusterización (otro 5%). No hay constancia de interés inmediato por el coaching.

Gráfico 11. FÓRMULAS QUE SUSCITAN INTERÉS PARA DESARROLLO FUTURO



Atendiendo al tipo de contratación, en términos generales se puede decir que no existe diferencia. Se observa una apenas perceptible inclinación por la gestión interna (51%), mientras que la inclinación por la contratación de servicios externos de tutela o apoyo a los procesos es del 49%.

Gráfico 12. TIPO DE GESTIÓN FUTURA DE LAS FÓRMULAS



En cuanto a las fórmulas, y como puede observarse en la tabla que sigue, de gestión preferiblemente interna serían, la conciliación (100% de los casos) y la internacionalización (100% también); seguidas de la gestión por competencias (67%), el desarrollo sostenible (60%) y la gestión del cambio (57%). Por el contrario el apoyo externo sería de opción prioritaria para las fórmulas de vigilancia e inteligencia competitiva (100%) y la clusterización (también 100%); seguidas de la igualdad (57%). El resto de las fórmulas (RSE y gestión del conocimiento) se reparten de una manera bastante pareja.

Tabla 8: TIPO DE GESTIÓN FUTURA SEGÚN LAS FÓRMULAS REQUERIDAS

| | Interés manifiesto | Gest. Interna % | Gest. Externa % |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Conciliación | 1 | 100% | 0% |
| Internacionalización | 2 | 100% | 0% |
| Gestión por competencias | 6 | 67% | 33% |
| Desarrollo sostenible | 5 | 60% | 40% |
| Gestión del cambio | 7 | 57% | 43% |
| Gestión del conocimiento | 2 | 50% | 50% |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 2 | 50% | 50% |
| Igualdad | 7 | 43% | 57% |
| Clusterización | 1 | 0% | 100% |
| Vigilancia e Inteligencia competitiva | 2 | 0% | 100% |
| Coaching | - | - | - |
| TOTAL | 35 | 51% | 49% |

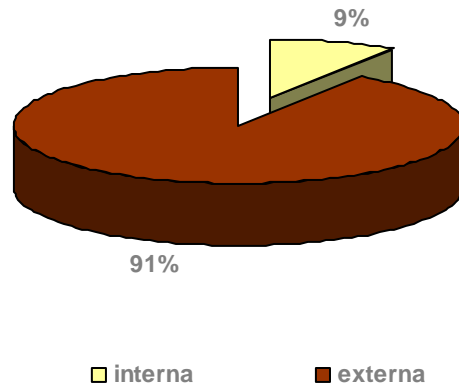
4.4 Tipo de gestión futura y tamaño de la empresa

La modalidad de gestión que se prefiere o se tiene capacidad de asumir en el caso de las fórmulas por las que se ha mostrado interés varía considerablemente dependiendo del tamaño de la empresa.

En el caso de las **pequeñas empresas** entrevistadas, los datos muestran que en el 91% de las actuaciones futuras barajadas se realizarían mediante apoyo externo, contratando los servicios sociológicos de consultores. Son 2 las principales razones que arguyen para justificar su opción: 1) Dado el tamaño de sus empresas consideran que no necesitan desarrollar de forma permanente medidas relacionadas con la gestión de RR.HH o de estudio de la competencia, manifestando así mayor interés por servicios puntuales que les permitan mejorar cuestiones o áreas concretas en la organización y funcionamiento de sus empresas. 2) No tienen capacidad económica para aumentar la estructura de sus organizaciones.

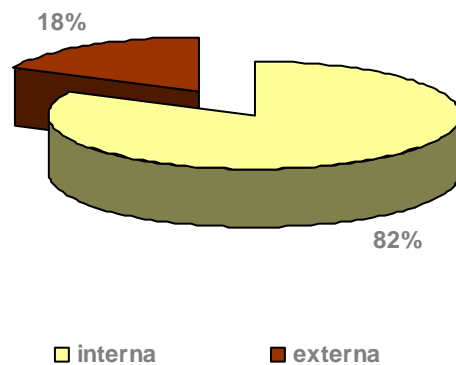
En este sentido 2 de las 6 pequeñas empresas se plantean la contratación de técnicos y/o licenciados en los próximos meses; decisión ligada, eso sí, a la disponibilidad de subvenciones o ayudas a la contratación.

Gráfico 13. TENDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN FUTURA POR PARTE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS



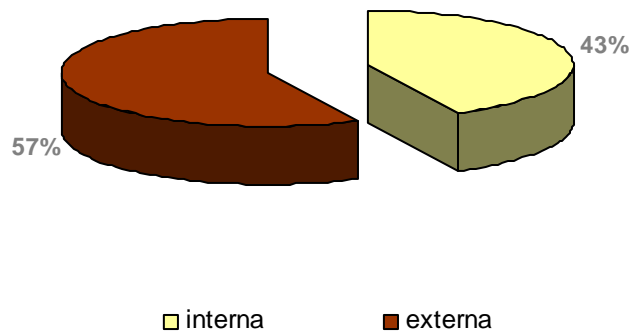
Atendiendo a lo que mencionan las **medianas empresas**, se manifiesta un vuelco importante respecto a lo que indican sus hermanas pequeñas. Las medianas empresas optan mayoritariamente por la gestión interna de las fórmulas por las que han mostrado predilección. Así es en el caso del 82% de las fórmulas, que con gran probabilidad serán aplicadas y desarrolladas por una persona de la propia organización.

Gráfico 14. TENDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN FUTURA POR PARTE DE LAS MEDIANAS EMPRESAS



La tendencia vuelve a invertirse en el caso de las **grandes empresas**, que parecen inclinarse moderadamente por la gestión ó apoyo externo (57%). Sin embargo, es preciso especificar que en esta ocasión, la tipificación de “apoyo externo” se corresponde con la modalidad de “contrato en prácticas”, es decir, que las personas que previsiblemente aplicarían y desarrollarían estas fórmulas serían estudiantes o personas licenciadas en sociología con un contrato de prácticas. Si bien es cierto que mientras durase el servicio de apoyo estas personas figurarían como parte de la plantilla, una vez finalizado el proceso, en principio no habría intención de que continuaran dentro de la organización, por lo que en la práctica sería un “contrato por servicios” comparable a la gestión externa. Fuera de esta modalidad, las empresas entrevistadas no barajan la contratación de servicios sociológicos, al menos, en un futuro próximo. Así pues, obviando esta particular predilección, el total de las grandes empresas contactadas apuestan por la gestión interna de las fórmulas innovadoras.

Gráfico 15. TENDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN FUTURA POR PARTE DE LAS GRANDES EMPRESAS



Así pues, son las pequeñas empresas las que claramente se decantan por la contratación de servicios sociológicos y no por la contratación de personas, por lo que el ofrecimiento de respuestas profesionales centradas en las necesidades específicas de estas empresas puede ser un camino de futuro para los profesionales de la sociología y ciencia política.

A tenor de algunas declaraciones, se detectan necesidades no cubiertas relacionadas con la modalidad de los servicios que se ofrecen. Así, se reclama un tipo de servicio especializado en las características singulares de la pequeña empresa, que se defina por su cercanía en el trato, que demuestre verdadero interés tanto en la ejecución del proceso y como en su

monitorización posterior, y que rehúya de aplicar medidas o procesos estandarizados. A fin de cuentas, supone apostar por una orientación total hacia el cliente y su especificidad. En este sentido, se lanza la idea de que los sociólogos/as desarrollen su labor como profesionales liberales ó autónomos.

En cualquier caso, todas las entidades entrevistadas manifiestan que es un momento difícil para la contratación de personas o servicios a causa de la difícil coyuntura económica que atraviesan como consecuencia de la crisis. La mayoría de ellas manifiestan que dejarán pasar los próximos meses hasta comprobar que el mercado se reactiva. Sin embargo, y como ya se ha mencionado, se muestran predispuestas a hacer inversiones puntuales si existen subvenciones, ayudas a la contratación o si tienen posibilidad de tener personas en prácticas.

4.5 Otros servicios profesionales y sociológicos de interés

Los diferentes ítems de estudio de esta investigación han girado en torno a las 11 fórmulas de modernización empresarial ya mencionadas. Sin embargo, a lo largo de las conversaciones mantenidas, varias personas se han interesado por otra serie de servicios. En concreto han preguntado por la posibilidad de contratar algunos servicios a través del Colegio o han manifestado el deseo de que fuera un profesional de la sociología el que desarrollara o apoyara proyectos que tienen en mente. Hay que resaltar que salvo en un caso (correspondiente a una gran empresa), todas las empresas que se han interesado por dichos servicios son de pequeño tamaño. Las solicitudes son las siguientes:

- Estudios de clima laboral: Se han interesado tanto por la posibilidad de hacer un estudio completo como en solicitar apoyo para la dinamización de grupos, realización de entrevistas y recogida y explotación de la información en ellas obtenida.
- Estudios de mercado: Se han interesado por la posibilidad de realizar un estudio de mercado que tuviera como eje la ecoinnovación.
- Técnico/a de calidad con estudios sociales: Técnico/a especializado en la norma IFS. 5, pero que a la vez pudiera trabajar en la realización un diagnóstico de RSE como herramienta de evaluación interna y que desarrollarse la manera de poner en valor dichas actuaciones.

- Persona licenciada en sociología: Para el desarrollo de un proyecto de creación de una consultoría en ecoembalaje, ecodiseño, innovación, etc, con capacidad de comunicación, innovación, creatividad. De mente lógica y estructurada.

Estos datos no hacen sino indicar que hay necesidades palpables y concretas en relación a campos emergentes de interés para las empresas y que requieren de profesionales de lo social para afrontar satisfactoriamente los nuevos retos.

5. HERRAMIENTAS

Preguntadas por las herramientas de trabajo más comunes de actual aplicación ó aplicación a corto plazo en la empresa, las personas entrevistadas identifican 3 grandes grupos:

- Normas, modelos y sellos
- Software de gestión
- Encuestas, metodologías y estudios sectoriales

Algunas de estas herramientas están ligadas a la implantación y desarrollo de las 11 prácticas avanzadas de gestión en la empresa; el resto se utilizan para facilitar la planificación y gestión de los recursos empresariales.

5.1. Normas, modelos y sellos

Como se muestra en este cuadro, las más mencionadas entre las diferentes normativas que se aplican en Navarra son las ISO 14001 (nombrada en 13 ocasiones) e ISO 9001 (nombrada en 8 ocasiones); les siguen la OHSAS 18000 (nombrada en 3 ocasiones); la ISO/TS 16949, la EMAS y la IFS (cada una de ellas nombrada en una ocasión); igualmente el modelo EFQM (nombrado en 1 ocasión). También se ha mencionado en una ocasión el reconocimiento del sello Reconcilia.

Tabla 9. NORMAS, MODELOS Y SELLOS

| | Nº Absoluto |
|----------------|-------------|
| ISO 14001 | 13 |
| ISO 9001 | 8 |
| OHSAS 18000 | 3 |
| ISO/TS 16949 | 1 |
| IFS 5 | 1 |
| EMAS | 1 |
| EFQM | 1 |
| Reconcilia | 1 |
| TOTAL EMPRESAS | 20 |

Veamos a qué áreas se aplican cada una de estas normas, modelos y sellos:

Normativas ISO (International Organization for Standardization- Organización Internacional para la Estandarización)⁷: El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión de la calidad o de gestión ambiental.

- **ISO 9001**: Especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad. La última versión es la ISO 9001:2008
- **ISO 14001**: Especifica los requisitos para un buen sistema de gestión ambiental. La última versión es la ISO 14001:2004
- **ISO/TS 16949**: es la normativa de calidad para el sector de la automoción. Está basada en el estándar ISO 9000.

IFS (International Food Standard)⁸: IFS es una norma creada por grandes empresas de distribución alemanas y francesas que regula los sistemas de gestión de la calidad, en empresas del sector de la alimentación, con el objetivo de lograr la máxima seguridad en los procesos de fabricación y/o manipulación de alimentos. La última versión es la IFS v5.

OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Assessment Series – Serie de Evaluación de Salud y Seguridad Ocupacional)⁹: Es la normativa de prevención de riesgos laborales y de salud laboral. La certificación por esa norma garantiza compromiso de la empresa con la reducción de los riesgos ambientales y con la mejora continua de su desempeño en salud ocupacional y seguridad de las personas colaboradoras.

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme – Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría)¹⁰: Es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un Sistema de Gestión Medioambiental y han adquirido un compromiso de mejora continua al respecto, verificado mediante auditorías independientes.

EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)¹¹: Es el modelo europeo de excelencia ó calidad total, que complementa las normas ISO y pone todas las actividades al servicio de la calidad. La EFQM se ha orientado por la

⁷, ⁸ y ¹⁰ Fuente: www.wikipedia.es

⁸ Fuente: www.normaifs.com

¹⁰ Fuente: www.europa.eu

visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de satisfacción total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con la plantilla, clientes, accionistas y comunidades donde operan.

Sello Reconcilia¹²: Es un sello, de carácter regional y pionero en la Comunidad Foral de Navarra en materia de conciliación. Este sello lo promueve y certifica AMEDNA (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra) y pretende reconocer a las organizaciones que trabajan activamente por la conciliación empresa- persona en sus plantillas.

5.2. Recursos de software de gestión

Como se aprecia en el cuadro siguiente la utilización de diferentes recursos de software de gestión no ha sido mencionada en demasiadas ocasiones. Así, ha sido nombrado en 2 ocasiones un sistema completo para la Planificación de Recursos Empresariales (ERP), 5 módulos de ERP (nombrados en 1 ocasión cada uno) y un software para la gestión de recursos humanos.

Tabla 10. RECURSOS DE SOFTWARE DE GESTIÓN

| | Nº Absoluto |
|--|-------------|
| SAP | 2 |
| Módulo CRM | 1 |
| Módulo de Administración y finanzas | 1 |
| Módulo de Comercial y distribución | 1 |
| Módulo de Seguridad y trazabilidad alimentaria | 1 |
| Módulo de Calidad | 1 |
| Meta4 | 1 |
| TOTAL | 8 |

¹² Fuente: www.amedna.es

Veamos en qué consisten cada uno de éstos recursos de software de gestión:

SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte* - Sistemas, Aplicaciones y Productos)¹³: Es un software de gestión empresarial que permite la Planificación de Recursos Empresariales (ERP en inglés, *Enterprise Resource Planning*). El software integra ventas, finanzas, compras, inventario y fabricación.

MODULOS DE ERP (Planificación de Recursos Empresariales):

- **Módulo CRM** (*Customer Relationship Management*)¹⁴: El nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia. En este sentido, un módulo o software CRM permite a la empresa identificar los productos y servicios que requieren sus clientes para poder proveérselos, optimizar los canales de entrega, identificar a grupos de (clientes para desarrollar estrategias, obtener conocimientos acerca de las necesidades actuales de sus clientes, entender a los grupos dominantes de clientes para establecer relaciones a largo plazo con ellos y aumentar las ventas de la empresa junto con la satisfacción del cliente, entre otros.
- **Módulo de Administración y finanzas**¹⁵: software que ayuda en la gestión de cobros y de pagos, hacienda pública, control de inversiones, etc.
- **Módulo de Comercial y distribución**¹⁶: es un software de apoyo para el análisis de ventas, facturación, pedidos, ofertas, tarifas, etc.
- **Módulos de Seguridad y trazabilidad alimentaria**¹⁷: software que ayuda en el seguimiento y gestión de la trazabilidad del producto, gestión de costes, gestión de inventarios, análisis de consumos, hojas de ruta, control de procesos, etc. Implica disponer del conocimiento de las variables que afectan al producto, su calidad, su manipulación etc, y la posibilidad de ejercer medidas correctoras.

¹³ Fuente: www.sap.es y www.wikipedia.es

¹⁴ Fuente: www.gestiopolis.es y www.wikipedia.es

¹⁵ ¹⁶ y ¹⁷ Fuente: www.cimkey.es

- **Módulo de Calidad**¹⁸: ayuda en el control de la calidad del producto /servicio, evaluación de proveedores, no conformidades, especificaciones de productos, etc.

Meta 4¹⁹: es un proveedor de paquetes de software de gestión de recursos humanos y de nóminas. Dicho software ayuda a optimizar la gestión el capital humano de una organización ya que ofrece una información detallada respecto a desarrollo de competencias, evaluación del desempeño o carrera profesional, entre otras.

Por último, desde el punto de vista de aprovechamiento de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y comunicación, una de las empresas entrevistadas explica que ha creado y desarrollado en colaboración con otra organización un *blog* como herramienta para analizar, entre otras cosas, las tendencias sociales respecto a la filosofía que ellos aplican y los productos que comercializan.

En las siguientes líneas se explica brevemente lo qué es un blog.

Blog²⁰: Un blog es un sitio web, frecuentemente actualizado y compuesto por artículos breves (llamados *post*) que se disponen en orden cronológico inverso. Es un espacio digital para fomentar la participación y el feedback en torno a las opiniones escritas por los usuarios. En la actualidad, hay numerosas entidades que tienen un blog como instrumento de fidelización de comunidades de usuarios, de difusión de espíritu de marca o para provocar acciones de marketing viral. Pero también utilizan la información que se publica en estos espacios para saber qué se está hablando sobre su organización o sus productos. La existencia y desarrollo de las redes sociales, y en este caso, de los blogs, implica un alto nivel de transparencia, ya que en ellos pueden aparecer valoraciones negativas, quejas o noticias relativas a malas prácticas que pueden dañar la imagen de la empresa.

5.3. Encuestas, metodologías, diagnósticos y estudios sectoriales

Además de normativas y software de gestión, las personas entrevistadas mencionan otro tipo de herramientas en las que se apoyan para la realización de su trabajo diario. Es el caso de las encuestas y metodologías específicas y diferentes estudios sectoriales. Así, se han nombrado las evaluaciones de 360 ° (en 5 ocasiones), encuestas de clima laboral (en 4), las de prevención de riesgos psicosociales (3 veces), la metodología Innovarse (en 3 ocasiones),

¹⁸ Fuente: www.cimkey.es

¹⁹ Fuente: www.wikipedia.es y www.meta4.es

²⁰ Fuente: www.cea.es

estudios de rutas y unificación de repartos (2 veces), el Pacto Mundial (otras 2 veces) y en 1 ocasión herramientas de diagnóstico *ad hoc* de RSE.

Tabla 11. ENCUESTAS, METODOLOGÍAS, DIAGNÓSTICOS Y ESTUDIOS SECTORIALES

| | Nº Absoluto |
|--|-------------|
| Evaluación 360º | 5 |
| Encuesta de Clima laboral | 4 |
| Encuesta prevención de riesgos psicosociales | 3 |
| Metodología Innovarse | 3 |
| Estudios de Rutas y Unificación de repartos | 2 |
| Pacto Mundial | 2 |
| Herramienta diagnóstico <i>ad hoc</i> de RSE | 1 |
| TOTAL | 20 |

Veamos en qué consisten cada una de las herramientas nombradas:

Evaluación 360º: es una herramienta de desarrollo profesional basada en la valoración que hacen los jefes, personas colaboradoras y clientes a cerca del comportamiento o rol profesional de una persona concreta en la empresa. El objetivo es que cada profesional cuente con información más objetiva, de manera que pueda cambiar ciertas actitudes y conductas.

Employ survey o encuesta clima laboral: Es una herramienta de diagnóstico de cómo están implantadas las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implemente y cómo los observan las personas colaboradoras. Así, permite conocer la satisfacción de la plantilla, anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno.

Encuesta de prevención riesgos psicosociales: Es una herramienta de diagnóstico que permite que la actividad preventiva se oriente hacia aquellas medidas que mejoren la calidad de vida laboral y el bienestar en el trabajo, y así traducirse en una mejora de las condiciones de vida y salud de las personas colaboradoras. Al respecto, mide 4 grandes dimensiones:

- Las exigencias psicológicas en el trabajo, tanto las cuantitativas como las cognitivas, las emocionales o las sensoriales.
- El trabajo activo y el desarrollo de habilidades; las dimensiones que constituyen los aspectos positivos del trabajo.
- El apoyo social en la empresa y la calidad de liderazgo.
- Las compensaciones, la inseguridad (perspectivas de promoción o cambios no deseados) y la estima.

Metodología InnovaRSE: es una metodología de diagnóstico en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrollada por el Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA). Dentro de la metodología se incluye un cuestionario evaluativo de las acciones de la empresa respecto a las 3 dimensiones que componen la RSE: la social, la económica y la ambiental.

Estudios de rutas e unificación de repartos: Son estudios en materia de logística y transporte, cuyo objetivo es dar solución a problemas de rutas de vehículos de una empresa o grupo de empresas con el fin de optimizar recursos. Así, se busca ajustar el número de vehículos a usar, minimizar la distancia total recorrida por los vehículos, minimizar el tiempo total empleado por cada vehículo, unificar repartos y minimizar el tiempo total de conducción de cada transportista, para así reducir el coste total de la operación. Para ello se tienen en cuenta el entorno geográfico, los aspectos temporales, los laborales y las características de los vehículos a usar.

Pacto Mundial²¹: El Pacto Mundial es una iniciativa internacional en materia de RSE propuesta por Naciones Unidas. Las entidades (empresas u otras organizaciones) que se adscriben voluntariamente al mismo tienen el deber de implantar y cumplir los *Diez Principios* basados en temas de derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

Herramientas de diagnóstico *ad hoc* de RSE: Son herramientas en materia de RSE elaboradas y aplicadas desde el propio grupo empresarial para todas las unidades productivas que lo componen.

²¹ Fuente: Red Pacto Mundial España

6. CONCLUSIONES

La explotación de la información recogida durante las entrevistas ha permitido realizar un acercamiento a la relación que mantienen las empresas de Navarra con las fórmulas de gestión innovadora.

En este sentido, se ha comprobado que la conciliación y la internacionalización son las fórmulas más conocidas, también sus fundamentos y aplicabilidad. Por el contrario, sobre las que menos nociones se tienen son la clusterización y el coaching. Entre el resto de las fórmulas, hay algunas que a pesar de ser conocidas, la comprensión que se tiene de ellas no es muy profunda. Por todo ello, se detecta la necesidad de acercarse a las empresas con el objetivo de ampliar sus nociones y dar a conocer las potencialidades que ofrecen las fórmulas como oportunidades de modernización y de mejora del tejido productivo navarro.

Asimismo, las grandes organizaciones son las que más conocimientos poseen, las pequeñas las que menos y las medianas se sitúan en valores intermedios. Esta realidad obliga a realizar un mayor esfuerzo por aproximarse a las PYMES, cuya familiaridad con aquellas fórmulas que guardan relación directa con la optimización y eficiencia de los procesos productivos, es menor.

Además, parece manifestarse una tendencia al analizar la relación conocimiento y aplicación con el enclave geográfico en el que se asienta la empresa. Cuanto más al norte, menores niveles de desarrollo y profesionalización se detectan, por lo que, quizás en un futuro, la profundización, mediante estudio, sobre los posibles factores de estas diferencias podría unirse a los esfuerzos de desarrollo local y de equilibrio territorial.

A tenor del grado de implantación de las fórmulas innovadoras, se descubre que la modernización de las empresas y la organización del trabajo en las mismas es significativamente mejorable. Por ello, y dado que los problemas de innovación tienen un marcado cariz social, parece abrirse un potencial y diversificado campo de desarrollo profesional para las personal licenciadas en sociología que quieran especializarse en dichas fórmulas de gestión.

De manera evidente, e independientemente del nivel de conocimiento, las pequeñas empresas aplican en mucha menor medida las fórmulas de gestión innovadora, en contraposición con las grandes empresas. En valores intermedios se encuentra la mediana empresa, aunque su realidad se asemeja más a la de la pequeña.

También se detecta una notoria diferencia entre el grado de conocimiento y grado de aplicación en el caso de algunas fórmulas, lo cual puede estar relacionado con el desconocimiento de los beneficios económicos y productivos que reportan, junto con la ausencia de profesionales capacitados para su desarrollo desde una comprensión más abierta de la realidad empresarial y de sus potencialidades.

En cuanto a las actuaciones de implantación de las fórmulas, la inmensa mayoría se hace de forma correcta, mediante un diagnóstico previo, mientras que un cuarto de los casos se aplica de manera intuitiva. Igualmente, la mayoría de las veces se realiza una evaluación posterior del proceso de implantación.

Como se ha mencionado, las diferentes actuaciones de implantación se categorizan en medidas, procesos, planes y normativas. Sin embargo, hay medidas que no se aplican de forma planificada y estructurada, sino que se realizan de forma puntual saliendo al paso de necesidades que surgen en un momento dado. Igualmente, las fórmulas que cuentan con un diagnóstico inicial no siempre se corresponden con las que tienen una evaluación posterior. Por todo ello, se considera que hay un amplio margen de mejora en los procesos, por lo que podría necesitarse el apoyo de profesionales tanto en las acciones que se están desarrollando actualmente, como en las que se puedan implementar en el futuro.

En el presente estudio se confirma que, tanto la gestión de lo social en la empresa, como la aplicación y desarrollo de las fórmulas de gestión avanzada en cuanto propuestas innovadoras de elevado componente sociológico, presentan dificultades que muchas veces no se sabe muy bien cómo afrontar o encauzar.

Asimismo, a lo largo de las entrevistas varias personas con responsabilidad de mando han expresado su agrado por poder compartir sus preocupaciones e inquietudes respecto a la gestión de la empresa (y de lo social en particular), lo cual denota una práctica ausencia de espacios y tiempos para la reflexión en la actividad diaria de las empresas. Es un dato a considerar, ya que muestra que las diferentes actuaciones que se realizan en las organizaciones pueden estar ejecutándose de manera automática, de respuesta inmediata, sin considerar el esfuerzo de analizar en profundidad los objetivos que persiguen ni las variables que intervienen, sin discernir sobre las metodologías y herramientas más adecuadas o la forma de acompañar los procesos.

En cuanto al tipo de gestión, se constata que la implantación de las fórmulas innovadoras se realiza muy mayoritariamente de manera interna. Sin embargo, dada la complejidad y las posibilidades internas, se considera que la implantación de algunas fórmulas requerirá de

apoyos técnicos y profesionales externos. Lo será al ciento por ciento la clusterización, y en proporciones considerables la vigilancia e inteligencia competitiva, la igualdad, la RSE y la gestión del conocimiento.

Por tamaños, la pequeña empresa es la que se decanta por la contratación de servicios a terceras entidades dada su carencia de recursos propios y su desconocimiento sobre cómo desarrollarlas. Por el contrario, las medianas y las grandes optan claramente por la utilización de sus propios medios y recursos.

Además, las propias empresas identifican otros servicios de índole sociológica que les resultan necesarios y que están relacionados con los estudios de clima laboral, estudios de mercado, calidad, e innovación.

Preguntadas por las herramientas de trabajo utilizadas, las empresas responden que las más comunes son: a) las normas, modelos y sellos (las más conocidas son las normativas ISO) b) los recursos de software de gestión; y c) las encuestas, metodologías y estudios sectoriales (evaluación de 360º, encuesta de clima laboral, encuesta de prevención de riesgos psicosociales y metodología Innovarse).

Resumiendo, se podría concluir que:

- los problemas de innovación tienen una marcada composición social,
- la gestión cotidiana de la empresa presenta dificultades en sus aspectos humanos y organizativos
- la aplicación y desarrollo de formulas de gestión avanzada se realiza por personas solas o en relación con otras (socialmente).

Por ello, se requieren respuestas de tipo profesional y diversificado para los que han sido formados los sociólogos y sociólogas.

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Conocimiento de las fórmulas de gestión..... | 5 |
| Gráfico 2. Conocimiento de las fórmulas de gestión según tamaño de empresa. | 10 |
| Gráfico 3. Aplicación de las fórmulas de gestión | 15 |
| Gráfico 4. Comparativa conocimiento / aplicación de las fórmulas | 16 |
| Gráfico 5. Aplicación de las fórmulas según tamaño de empresa..... | 21 |
| Gráfico 6. Comparativa conocimiento / aplicación de las fórmulas en pequeña empresa. ... | 24 |
| Gráfico 7. Comparativa conocimiento / aplicación de las fórmulas en mediana empresa | 25 |
| Gráfico 8. Comparativa conocimiento / aplicación de las fórmulas en grande empresa | 25 |
| Gráfico 9. Aplicación de las fórmulas: diagnóstico-evaluación-nº de empresas | 31 |
| Gráfico 10. Tipo de gestión actual de las fórmulas..... | 54 |
| Gráfico 11. Fórmulas que suscitan interés para desarrollo futuro | 56 |
| Gráfico 12. Tipo de gestión futura de las fórmulas..... | 57 |
| Gráfico 13. Tendencias en la contratación futura por parte de las pequeñas empresas | 59 |
| Gráfico 14. Tendencias en la contratación futura por parte de las medianas empresas..... | 59 |
| Gráfico 15. Tendencias en la contratación futura por parte de las grandes empresas | 60 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Conocimiento de las fórmulas según tamaño de empresa. | 11 |
| Tabla 2. Conocimiento de las fórmulas según enclave geográfico | 13 |
| Tabla 3. Aplicación de las fórmulas según tamaño de empresa..... | 23 |
| Tabla 4. Aplicación de las fórmulas según enclave geográfico..... | 26 |

| | |
|--|----|
| Tabla 5. Actuaciones de implantación y desarrollo de las fórmulas..... | 28 |
| Tabla 6. Áreas encargadas del desarrollo de las fórmulas | 35 |
| Tabla 7. Las fórmulas según el tipo de gestión actual..... | 55 |
| Tabla 8. Tipo de gestión futura según las fórmulas requeridas..... | 58 |
| Tabla 9. Normas, modelos y sellos..... | 63 |
| Tabla 10. Recursos de software de gestión | 65 |
| Tabla 11. Encuestas, metodologías, diagnósticos y estudios sectoriales..... | 68 |

ANEXO 1. METODOLOGÍA

Con el objeto de recabar información cualitativa se realizaron entrevistas en profundidad, determinando una muestra de personas a entrevistar vinculadas a la gestión de los recursos humanos.

Inicialmente, se **identificó la muestra** a entrevistar: se elaboró una base de datos con 129 posibles futuras empresas participantes de diferentes zonas de la Comunidad Foral de Navarra. El objetivo marcado consistió en entrevistar al menos 20 de las empresas seleccionadas.

A continuación, se **informó y se estableció contacto**: se envió previamente una carta solicitando su colaboración y posteriormente se llama a las empresas preguntando por la persona encargada de recursos humanos o de gerencia, solicitando una entrevista.

A continuación, se realizaron las **entrevistas en profundidad**: estas entrevistas se hicieron de forma personalizada, acudiendo a cada empresa individualmente, variando su duración según la disponibilidad de la persona entrevistada, siendo, como media, de 40 minutos. Se procuró un acercamiento a las 6 zonas geográficas establecidas de antemano, con la intención de propiciar la cohesión territorial.

Dichas entrevistas tuvieron 3 objetivos: dar a conocer al Colegio como intermediario entre las empresas y los profesionales de la sociología y ciencia política, informar sobre el perfil profesional del sociólogo en Navarra y recoger información sobre las nuevas formas de gestión que se están implantando en las empresas navarras.

Finalmente, se entrevistaron a 20 personas encargadas de recursos humanos (gerentes y personal del área de RR.HH) de diferentes empresas, teniendo en cuenta el sector de actividad, el número de empleados y su enclave geográfico. Lo cual supone un 30% de las empresas con las que se intentó mantener contacto, que fueron 64. De ellas, 17 manifestaron no estar interesadas en concertar una entrevista, bien por falta de tiempo, porque consideraban que se trataba de un perfil que no encajaba en su empresa o porque se encontraban en un momento delicado (Expedientes de Regulación de Empleo). 14 empresas no respondieron a los repetidos recados y mails enviados, por lo tanto, se entendió que no estaban interesados. 2 dejaron de existir. Con 11 no se pudo establecer contacto después de repetidos intentos. Es preciso resaltar las reticencias encontradas para poder entrevistar a las empresas de la zona Norte-montaña y de la Sakana. Las especiales dificultades económicas que atraviesan las

fábricas de estas dos zonas, supuso que la mayoría de las personas responsables de personal declinasen la solicitud de ser entrevistadas.

Atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), que clasifica y agrupa las unidades productoras según su **actividad**, las empresas colaboradoras se catalogan de la siguiente manera²²:

| | Nº Absoluto | % |
|------------------------------|-------------|------|
| Industria Química | 6 | 30% |
| Industria de los Metales | 6 | 30% |
| Industrias Manufactureras | 6 | 30% |
| Industria de la Construcción | 2 | 10% |
| Total empresas | 20 | 100% |

Según la **dimensión de las empresas**, el porcentaje de éstas que fueron entrevistadas es la siguiente:

| | Nº Absoluto | % |
|---|-------------|------|
| ▪ Gran empresa: <i>-más de 250 trabajadores-</i> | 5 | 25% |
| ▪ Mediana empresa: <i>-entre 50 y 250 trabajadores-</i> | 9 | 25% |
| ▪ Pequeña empresa: <i>-menos de 50 trabajadores-</i> | 6 | 30% |
| ▪ Microempresa: <i>-menos de 10 trabajadores-</i> | 0 | 0% |
| Total empresas | 20 | 100% |

²² Fuente: Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es

Según el **enclave geográfico**, la distribución es la siguiente:



Fuente: SNE

Comarca de Pamplona: 5

Tierra Estella: 3

Zona Norte (noroeste y pirineo): 3

Zona Media: 4

Sakana: 2

Ribera (ribera alta y Tudela): 3

A partir del informe anterior, donde se han definido las nuevas formulas de gestión empresarial, se elaboró un libro de servicios donde se describen las principales funciones y aportaciones que un profesional de la sociología puede realizar respecto a las 11 prácticas de gestión innovadora, así como los beneficios potenciales que la aplicación de las mismas suponen para las organizaciones. Este libro de servicios fue entregado a las empresas.

Esta fase tuvo una duración aproximada de 5 meses, entre los meses de junio, julio, septiembre, octubre y noviembre del 2009.

ANEXO 2. FICHA TÉCNICA

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| Ámbito: | Comunidad Foral de Navarra |
| Universo: | Empresas |
| Nº de entrevistas previstas | Diseñada: 129 entrevistas |
| Nº de intentos de contacto | Intentos: 64 empresas |
| Nº de entrevistas realizadas | Realizada: 20 entrevistas |
| Fecha de realización: | Del 1 de junio al 9 de noviembre |

ANEXO 3. LISTADO DE ENTIDADES ENTREVISTADAS

Agradecer a las entidades su colaboración, tanto aquellas que han accedido a incluir su nombre en este anexo, como al resto. Las entidades que a continuación se citan están ordenadas alfabéticamente, según su actividad:

Industria química:

- Cementos Portland
- Huntsman (antigua Inquinasa)
- Timac Agro (antigua Inabonos)
- Verkol

Industria de los metales:

- DANA equipamientos
- Embega S.coop
- GKN Driveline
- SKF Española
- Schindt Clemens
- Schneider Electric

Industrias manufactureras:

- El Caserío
- Embalajes Valsay
- Georgia Pacific
- Pamplonica
- Sat. Ultzamakoak

Industria de la construcción:

- Construcciones Leache
- Javier Olagüe

ANEXO 4. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

La entrevista realizada forma parte de una investigación del Colegio de sociólogos/as y politólogos/as de Navarra, que tiene el propósito de conocer la situación de las empresas navarras respecto a fórmulas innovadoras de gestión, así como conectar las necesidades ó deficiencias detectadas en la gestión de lo social en la empresa con la figura profesional del licenciado y licenciada en Sociología.

Todos los datos que se extraigan de la entrevista son tratados confidencialmente.

1. Introducción. Explicación del perfil profesional del sociólogo a través de la carta de servicios.
2. Implantación de las nuevas formas de gestión. Detectar con cuales están familiarizados, cuáles aplican en la empresa y en qué medida. Conocer qué departamentos desarrollan dichas fórmulas y el tipo de gestión (interna o externa).
3. Necesidades relacionadas con la gestión de lo social. Indicar qué problemas de carácter social dificultan la buena marcha de la organización. Relacionar en positivo dichos problemas o áreas de mejora con las 11 fórmulas innovadoras y las herramientas y conocimientos sociológicos. Conocer necesidades o planes de futuro inmediato relacionados con las fórmulas, así como la modalidad de contratación que se tiene en mente a la hora de solicitar dichos servicios.
4. Herramientas de trabajo. Indicar qué herramientas concretas de trabajo aplica ó considera necesarias la empresa, tanto para el trabajo con las personas colaboradoras como para el desarrollo de las fórmulas tratadas.