

AEDIPE NAVARRA
Noviembre 2017



Diagnóstico realizado a empresas
asociadas a AEDIPE NAVARRA en
materia de prácticas de gestión y
Responsabilidad Social



Memoria técnica del proyecto

PERSONAS TRABAJO SOCIEDAD

ÍNDICE

Presentación	2
Objetivos del proyecto	6
Metodología de investigación	8
Áreas de investigación	10
Eje 1. ética empresarial.	15
Eje 2. gestión y desarrollo de personas.	19
Eje 3. transparencia informativa y cauces de comunicación interna	29
Eje 4. niveles de participación de la plantilla y grupos de interés.	35
Eje 5. innovación y mejora continua.	40
Eje 6. condiciones de trabajo.	45
Eje 7. igualdad de género y de oportunidades.	53
Eje 8. acciones de carácter social y medioambiental.	60
Conclusiones	72
Consecución de la finalidad del proyecto	80
Empresas participantes	81
Recomendaciones y sugerencias	83
Jornada de presentación de resultados del estudio	92
Valoración de la jornada	95
Difusión e impacto en medios	96
Anexos	100

PRESENTACIÓN

En el actual contexto económico y social, el futuro del trabajo representa una serie de desafíos que las empresas tendrán que afrontar para ser competitivas y socialmente responsables.

El 50 Congreso Internacional de la Asociación AEDIPE celebrado en octubre de 2016, que tuvo como temática “El futuro del trabajo” así lo evidenció: en el ámbito del trabajo confluyen los procesos de evolución tecnológica, económica y social. En este contexto, una serie de tensiones se evidencian de forma más palpable en la medida en que, también es el ámbito en el que se determina la subsistencia y el desarrollo de la gran mayoría de personas de cualquier sociedad moderna.

Si la economía y la tecnología se transforman, en consecuencia, el trabajo y las relaciones laborales también han de hacerlo y, de hecho, así está ocurriendo. Ante esta realidad, en AEDIPE Navarra planteamos la necesidad de saber si estamos preparados para poder anticipar esa evolución y evitar que la necesaria búsqueda de la competitividad rompa el equilibrio y la cohesión necesarios para que esa evolución pueda denominarse socialmente progreso.

En este sentido, el proyecto **“Personas, trabajo, sociedad”** que presentamos en este documento, responde al interés de AEDIPE Navarra por introducir y desplegar esas respuestas e iniciativas en nuestro entorno más cercano, el de los profesionales y empresas asociadas.

El presente estudio se desarrolla en el marco conceptual de la Responsabilidad Social, en coherencia con la Estrategia AEDIPE Navarra 2020, y tiene como finalidad servir como elemento facilitador para fomentar una cultura avanzada de gestión y desarrollo de las personas en las empresas y asociaciones representadas en la Asociación.

Asimismo, la presentación del proyecto se hace en el contexto de la convocatoria de **“Subvención para proyectos en materia de responsabilidad social”** por parte de la Dirección general de Política Económica y Empresarial y Trabajo del Gobierno de Navarra, cuyo fin último es contribuir al fomento e implantación de la responsabilidad social en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

AEDIPE en Navarra

La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas se define como:

Una asociación profesional privada, que agrupa a las personas que se dedican a actividades relacionadas con la Gestión de Personas / Recursos Humanos. Independiente de cualquier entidad u organismo político o sindical. Sin ánimo de lucro.

Constituida en 1965, a cierre del ejercicio 2016 cuenta con más de 3.000 profesionales asociados, los cuales están vinculados a más de 2.200 empresas o instituciones. Hay 11 agrupaciones territoriales.

AEDIPE está integrada y cuenta con el reconocimiento de la European Association for People Management (EAPM), World Federation of People Management Associations (WFPMA) y Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines (FMRH).

Por su parte, la agrupación territorial AEDIPE Navarra se constituyó en 1980, contando en la actualidad con 185 asociados/as, de los cuales el 67 % ocupa puestos de dirección, fundamentalmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos y, en menor medida, en direcciones generales.

Aunque la asociación lo es a título personal, los/las 185 asociados/as desempeñan su labor en 142 organizaciones y empresas de diferentes sectores (industrial, servicios, públicas y tercer sector), cuyas plantillas suman aproximadamente 50.000 trabajadores.

De acuerdo con estas cifras, consideramos que como Asociación tenemos una fuerte implantación en Navarra y un amplio alcance potencial para influir en un mayor sensibilización e implantación de políticas y prácticas responsables socialmente en las empresas, que redunden en su sostenibilidad, competitividad, transparencia y buen gobierno.

Estrategia AEDIPE Navarra 2020

Entre los meses de febrero y mayo de 2017, la Asociación ha llevado a cabo un proceso de reflexión estratégica en el que han participado más de 70 asociados/as, y que finalizó el 9 de junio, fecha de la Asamblea Anual, con la aprobación de la **Estrategia AEDIPE Navarra 2020**.

Como resultado, se han revisado los principales referentes estratégicos (Misión, Visión, Valores y Ejes), que quedan como se expresa continuación.

MISIÓN

Contribuimos al crecimiento profesional de los Asociados/as y a la extensión de políticas y prácticas avanzadas de gestión y desarrollo de personas, influyendo en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en las que trabajamos.

VISIÓN 2020

Ser reconocida por los diferentes agentes económicos y sociales en Navarra como la Asociación de referencia en gestión y desarrollo de personas.

VALORES

Ilusión y compromiso: Los/as Asociados/as participamos y somos protagonistas del funcionamiento y desarrollo de la Asociación. Nos sentimos orgullosos de pertenecer a ella.

Apertura, cercanía y confianza: Nos conocemos y potenciamos el cauce que supone la Asociación para apoyarnos y compartir nuestro conocimiento y experiencia, integrando nuevos/as Asociados/as. Colaboramos de forma proactiva con otras asociaciones, organismos e instituciones.

Rigor y profesionalidad: La Asociación se distingue por hacer bien las cosas, con una gestión basada en datos, adaptada a sus posibilidades y que mejora continuamente.

Respeto por las personas: Creemos que la persona es la parte más importante de cualquier organización y somos coherentes con ello en nuestra función profesional.

Ejes estratégicos

Cada uno de los tres ejes estratégicos sirve como marco orientador para la propuesta de proyectos concretos, con expresión de sus objetivos, programación y equipos responsables de su desarrollo.

Uno de los tres ejes estratégicos incide en AEDIPE como **“Agente de influencia y cambio”** en la sociedad navarra, orientando proyectos e iniciativas desde la Asociación para la mejora del desarrollo de Navarra, fundamentalmente a través de su tejido empresarial y la colaboración con otras asociaciones e instituciones.



Lugar
de encuentro



Agente de influencia
y cambio



Asociación sólida
y rigurosa

En el contexto de este segundo Eje, impulsamos este proyecto **“Personas, trabajo, sociedad”** para que, en el marco conceptual de la Responsabilidad Social, sirva como elemento facilitador de una cultura avanzada de gestión y de desarrollo de personas, en las empresas y organizaciones representadas en la Asociación.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del proyecto “Personas, Trabajo, Sociedad” son los que se detallan a continuación:

Diagnosticar la situación de las empresas y organizaciones representadas en AEDIPE Navarra en cuanto a sus políticas y prácticas de gestión en los siguientes ámbitos:

- Ética empresarial explícita: elaboración y aplicación de códigos éticos, incluyendo mecanismos para la prevención del delito.
- Las personas como principal valor: coherencia entre las declaraciones estratégicas y las prácticas de gestión identificadas.
- Transparencia informativa y cauces de comunicación interna.
- Ámbitos y grados de participación de la plantilla y/o sus representantes en la gestión empresarial y operativa.
- Enfoque y modalidades de trabajo en equipo y su relación con la innovación y la mejora continua.
- Condiciones de trabajo.
- Igualdad de género y de oportunidades: elaboración, implantación y seguimiento de planes de igualdad; información sobre la brecha salarial entre géneros.
- Acciones de carácter social y medioambiental.

Difundir la información sobre resultados y buenas prácticas de las organizaciones participantes en el estudio, a través de las siguientes acciones:

- Jornada de presentación de resultados.
- Memoria de Responsabilidad Social de AEDIPE Navarra.

Promover la implantación de iniciativas en materia de responsabilidad social mediante el establecimiento de un Foro específico y permanente sobre buenas prácticas en las empresas representadas en AEDIPE Navarra.



METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La finalidad del estudio es obtener información cualitativa y cuantitativa en referencia a los ocho ejes que se han definido en el apartado anterior. Para conseguirlo se han elaborado dos soportes que faciliten la recogida de dicha información:

Guión de Entrevista, que tiene como objetivo recoger información cualitativa (evidencias y buenas prácticas) sobre las prácticas concretas que desarrollan las empresas participantes en los 8 ámbitos descritos.

Con este guión de entrevista, se han realizado entrevistas individuales a 26 directivos/as y responsables de área, de las empresas participantes.

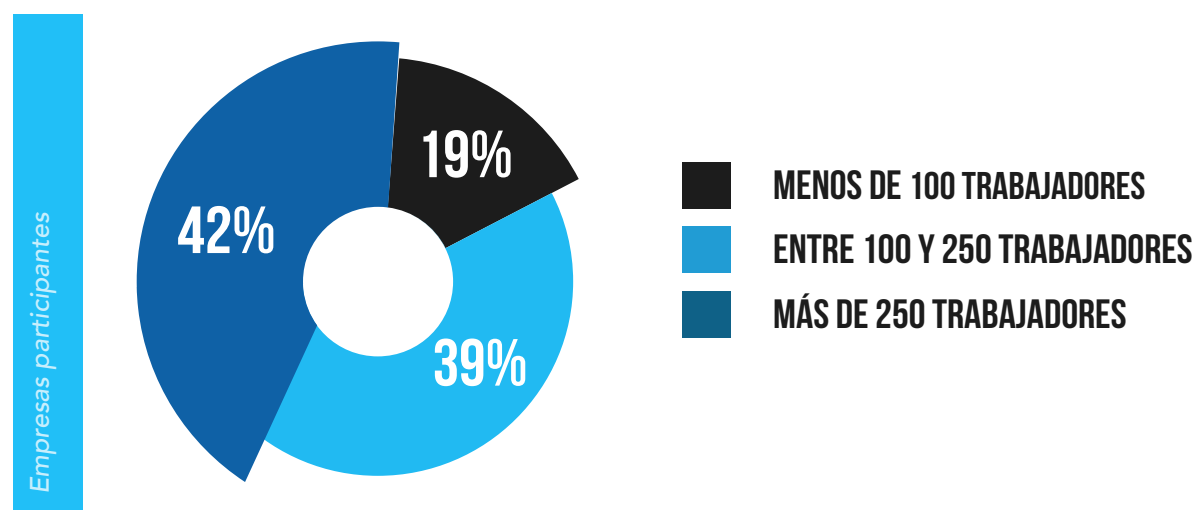


Cuestionario on line, que, a través de diferentes preguntas relacionadas los mismos 8 ejes, pretende recoger la percepción del grado de implantación, importancia y nivel de desarrollo que tienen dichos ejes en las 26 empresas encuestadas.

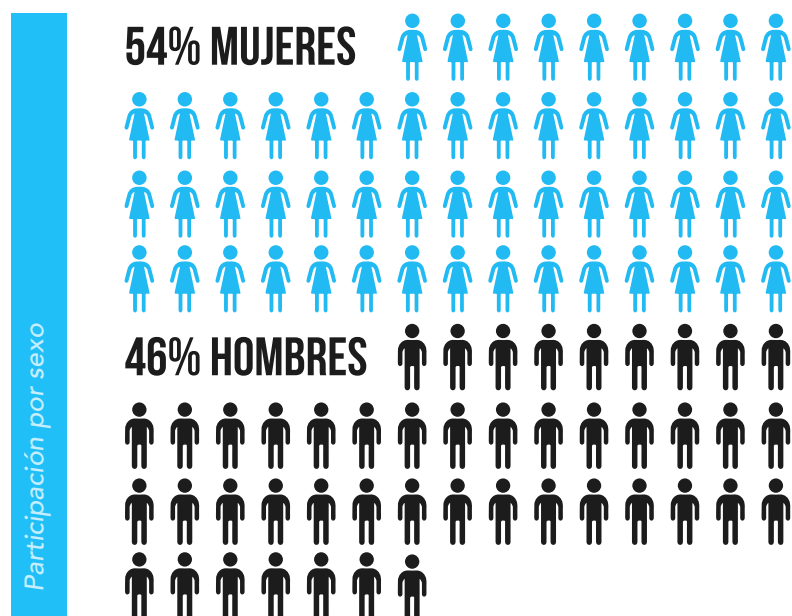
Esta encuesta ha sido cumplimentada por 73 personas y se ha estratificado por departamentos para analizar la percepción que se tiene según el área de la empresa en la que se trabaja:

- DIRECCIÓN/GERENCIA**
- ADMINISTRACIÓN / RRHH / IT**
- INDUSTRIAL / PRODUCCIÓN**
- OPERACIONES**
- CALIDAD / PREVENCIÓN**
- MEDIOAMBIENTE**
- COMERCIAL**

En el estudio han participado 26 empresas asociadas a AEDIPE, pertenecientes a sectores diversos, y que, en su conjunto reúnen a 13.573 personas empleadas. En cuanto al tamaño de estas empresas, el 19 % tiene menos de 100 trabajadores, mientras que el 39 % tiene entre 100 y 250 trabajadores, y el 42 % restante corresponde a empresas de más de 250 trabajadores.



En relación a la participación por sexo, el 54 % de las personas eran mujeres y el 46 % hombres.



ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio "Personas, trabajo, Sociedad" tiene como primer objetivo diagnosticar la situación de las empresas y organizaciones representadas en AEDIPE Navarra en cuanto a sus políticas y prácticas de gestión relacionadas con las áreas de investigación que se detallan a continuación:

- ÉTICA EMPRESARIAL
- GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS
- TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y CAUCES DE COMUNICACIÓN INTERNA
- NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA Y GRUPOS DE INTERÉS
- INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA
- CONDICIONES DE TRABAJO
- IGUALDAD DE GÉNERO Y DE OPORTUNIDADES
- ACCIONES DE CARÁCTER SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

◆ Ética empresarial

Elaboración y aplicación de códigos éticos, incluyendo mecanismos para la prevención del delito.

En este ámbito se pretende recoger información sobre acciones y evidencias relacionadas con presencia y seguimiento de códigos éticos, prevención de delitos, buen gobierno, cumplimiento de obligaciones legales, tributarias, condiciones de pago, repercusiones e impacto del plan estratégico, impacto y rentabilidad de las previsiones y plan de gestión, criterios de repartos de beneficios, etc.

👤 Gestión y desarrollo de personas

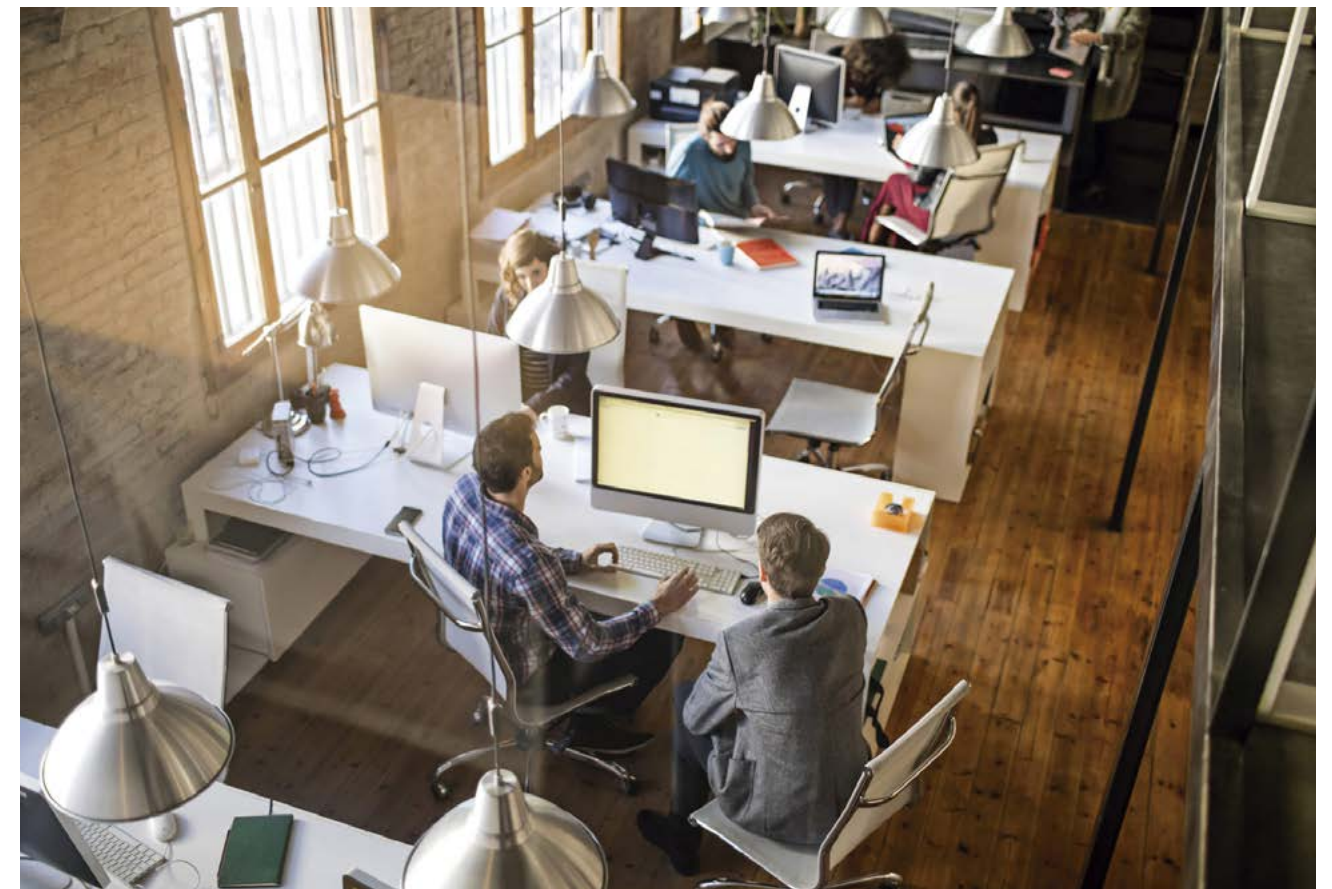
Verificar la coherencia entre las declaraciones estratégicas y las prácticas de gestión identificadas.

Concretamente, se trata de recoger información sobre acciones y evidencias relacionadas con las políticas de desarrollo profesional, formación y reciclaje profesional, medición del nivel de satisfacción de la plantilla, planes y actuaciones dirigidas al aumento de la motivación e implicación, evaluación del desempeño, recogida de sugerencias, sistema y políticas de retribución, etc.



🔄 Transparencia informativa y cauces de comunicación interna

Este eje tiene como objetivo recoger información sobre acciones y evidencias relacionadas con los canales y prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización, soportes para transmitir los objetivos y canales para identificar situaciones de acoso.

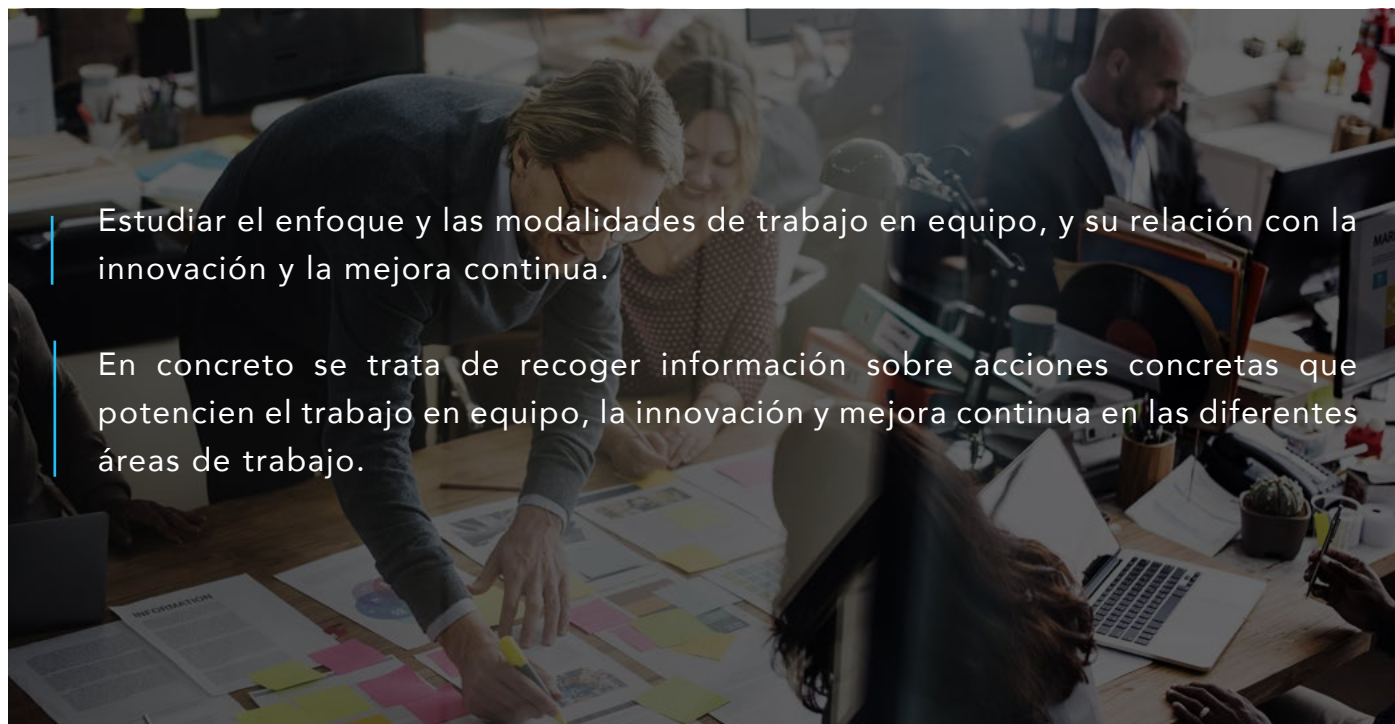


👤 Niveles de participación de la plantilla y grupos de interés

Ámbitos y grados de participación de la plantilla y/o sus representantes en la gestión empresarial y operativa.

En este ámbito se pretende recoger información sobre acciones que facilitan la participación de los empleados en la toma de decisiones, alianzas y colaboraciones con proveedores o clientes, etc.

Innovación y mejora continua



Estudiar el enfoque y las modalidades de trabajo en equipo, y su relación con la innovación y la mejora continua.

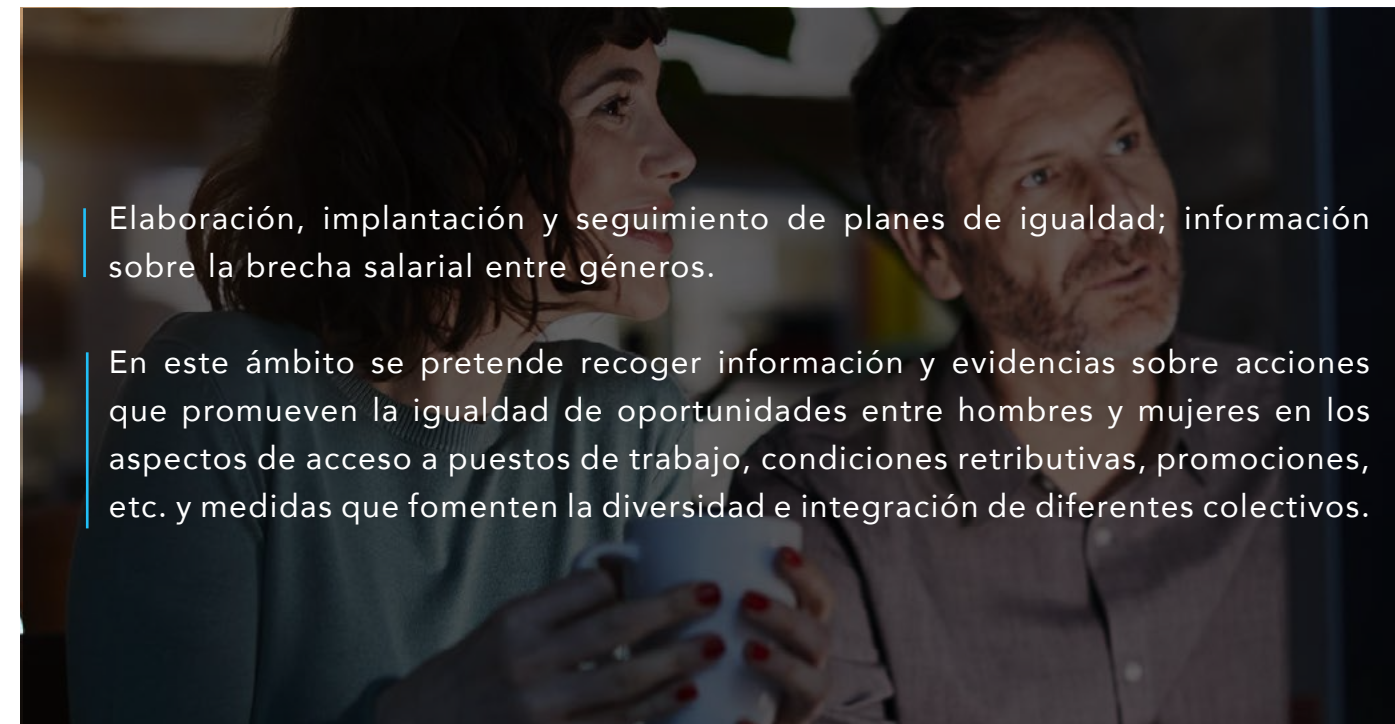
En concreto se trata de recoger información sobre acciones concretas que potencien el trabajo en equipo, la innovación y mejora continua en las diferentes áreas de trabajo.

Condiciones de trabajo



Este eje tiene como objetivo recoger información y evidencias sobre la satisfacción de los empleados/as en cuanto a condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad y salud laboral, horarios, carga de trabajo, y medidas que faciliten la conciliación de la vida personal y laboral.

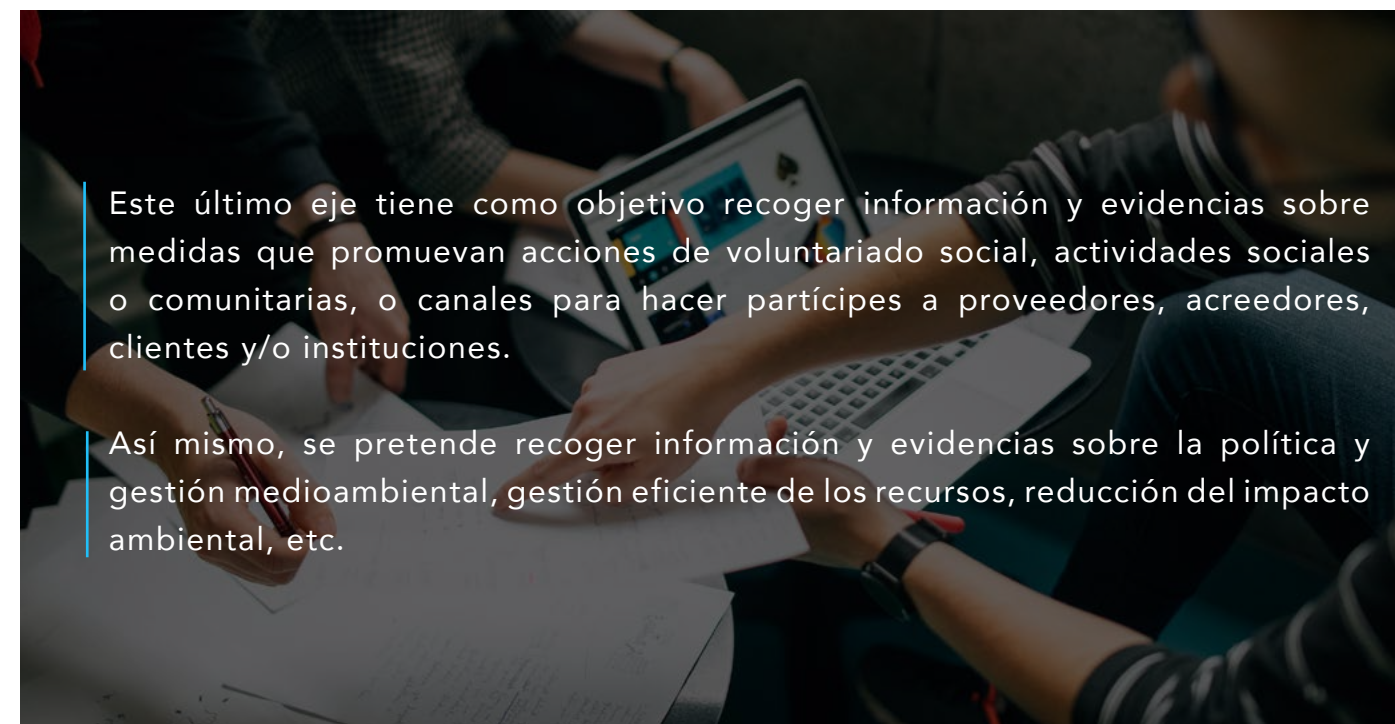
Igualdad de género y de oportunidades



Elaboración, implantación y seguimiento de planes de igualdad; información sobre la brecha salarial entre géneros.

En este ámbito se pretende recoger información y evidencias sobre acciones que promueven la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los aspectos de acceso a puestos de trabajo, condiciones retributivas, promociones, etc. y medidas que fomenten la diversidad e integración de diferentes colectivos.

Acciones de carácter social y medioambiental



Este último eje tiene como objetivo recoger información y evidencias sobre medidas que promuevan acciones de voluntariado social, actividades sociales o comunitarias, o canales para hacer partícipes a proveedores, acreedores, clientes y/o instituciones.

Así mismo, se pretende recoger información y evidencias sobre la política y gestión medioambiental, gestión eficiente de los recursos, reducción del impacto ambiental, etc.

EJE 1. ÉTICA EMPRESARIAL



La ética empresarial y el buen gobierno constituyen los pilares fundamentales de la gestión empresarial.

El buen gobierno de las empresas es la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza.

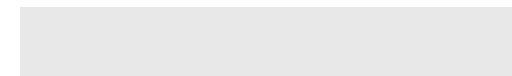
La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el medio y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito extranjero, atrae el talento y fomenta la imagen de marca.

En relación a estos aspectos, y a las prácticas de las empresas asociadas a AEDIPE, las personas encuestadas manifiestan un alto de nivel de satisfacción en relación a la **información que reciben sobre las líneas estratégicas y los códigos de conducta** implantados en sus empresas. De hecho, el 45,4 % manifiestan sentirse “muy satisfechas” y el 52 % “satisfechas” con la información recibida, mientras que, tan solo el 2,6 % dice estar “insatisfecho”.

Gráfico 1

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA INFORMACIÓN SOBRE CÓDIGOS DE CONDUCTA Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

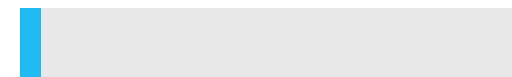
MUY INSATISFECHO
0%



SATISFECHO
52%



INSATISFECHO
2,6%



MUY SATISFECHO
45,4%

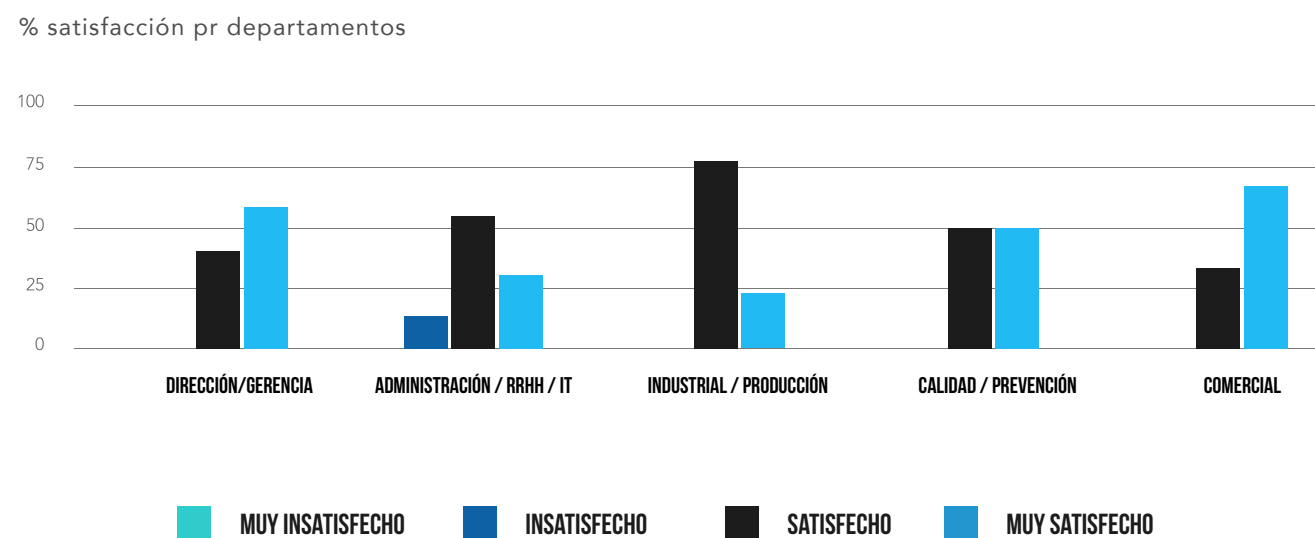


Información sobre códigos de conducta y líneas estratégicas (% satisfacción)



Si se analizan esos datos por departamentos se aprecia un mayor grado de satisfacción en los departamentos de Comercial, Dirección/Gerencia y Calidad/Prevención/Medioambiente.

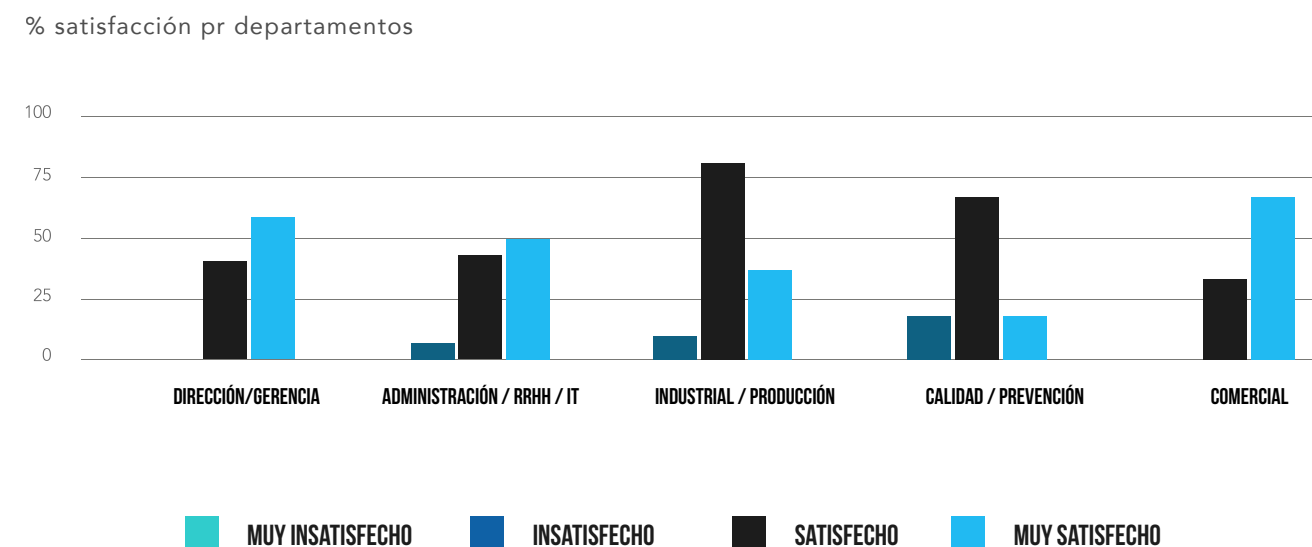
Gráfico 2
SU EMPRESA INFORMA A LA PLANTILLA SOBRE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y CÓDIGO DE CONDUCTA.



Así mismo, en relación a la identificación y **cumplimiento de las responsabilidades legales** en materia económica, social y ambiental, las personas que han cumplimentado la encuesta también manifiestan un alto índice de satisfacción: el 46 % se muestra “muy satisfecho” y el 48 % “satisfecho”, frente a un 6% que manifiesta estar “insatisfecho”.

Esa percepción de satisfacción se muestra en todos los departamentos, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3
LA EMPRESA HA IDENTIFICADO DE FORMA SISTEMÁTICA SUS RESPONSABILIDADES LEGALES EN MATERIA ECONÓMICA, SOCIAL, AMBIENTAL, GARANTIZANDO SU CUMPLIMIENTO.



El alto nivel de satisfacción en este ámbito coincide con la información sobre buenas prácticas transmitida en las entrevistas realizadas. La mayoría de las empresas participantes han desarrollado e implantado códigos éticos y de buen gobierno que han hecho extensibles a todas las personas de la organización y también a los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).

En todas las empresas se ha trabajado en la definición de los valores empresariales como principios rectores que guíen su actividad.

Por otro lado, las empresas están abordando activamente la prevención de delitos ya sea a través de sistemas o planes de prevención, realizando mapas de riesgos e incluso incorporando la figura del “Compliance Officer” y el departamento “Compliance”.

Además, han establecido protocolos de confidencialidad, de prevención e intervención frente al acoso, sistemas de protección de datos, y canales para detectar y denunciar malas praxis.

EJE 2. GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS



La gestión de personas es una de las áreas de la empresa que mayor implicación tiene en la estrategia y en la consecución de objetivos del negocio.

Los principales agentes en la creación de valor son las personas, por lo que la efectiva gestión de los recursos humanos constituye en la actualidad uno de los elementos más críticos en la dirección estratégica de cualquier organización.

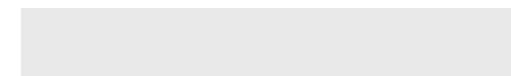
Las políticas de desarrollo profesional, la formación y el reciclaje profesional, la medición del nivel de satisfacción de la plantilla, los planes de aumento de la motivación e implicación son esenciales para lograr conformar un equipo humano que aporte valor a la organización.

En este sentido, y concretamente, en referencia a **la formación y el reciclaje**, las personas encuestadas manifiestan un alto nivel de satisfacción: el 32,4 % dicen sentirse “muy satisfechas” y el 56,48 % “satisfechas” con las opciones de formarse y desarrollarse profesionalmente, frente a un 11,12 % que manifiesta estar insatisfecho.

Gráfico 4

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN Y EL RECICLAJE PROFESIONAL.

MUY INSATISFECHO
0%



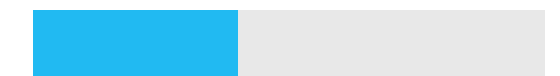
SATISFECHO
56,48%



INSATISFECHO
11,12%



MUY SATISFECHO
32,4%



Formación y reciclaje profesional (% satisfacción)

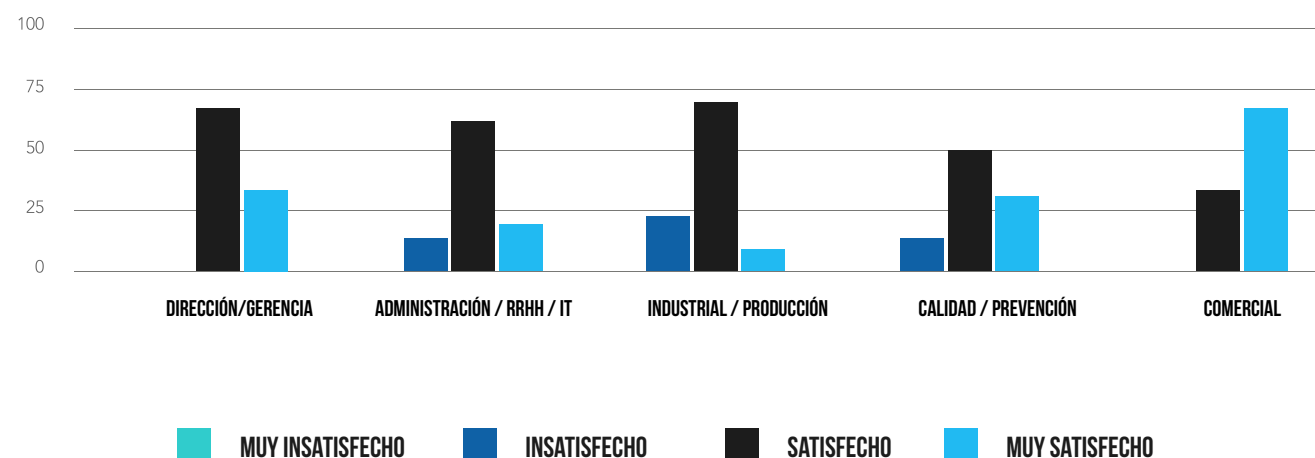


Si observamos los datos por departamentos, predomina el grado de satisfacción en todos ellos.

Gráfico 5

EN MI EMPRESA SE IMPULSA EL DESARROLLO PROFESIONAL A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN Y RECICLAJE

% satisfacción pr departamentos



La formación continua y el desarrollo competencial está muy presente en las organizaciones que han participado en el estudio. Todas las empresas entrevistadas manifiestan tener un plan de formación, programas específicos para el desarrollo de competencias técnicas y de gestión, y otro tipo de medidas que contribuyen al desarrollo profesional: trainings, programas de liderazgo, coaching, mentoring, etc.

Muchos de estos programas se apoyan en descripciones de los puestos de trabajo y en la descripción del perfil competencial requerido para ellos.

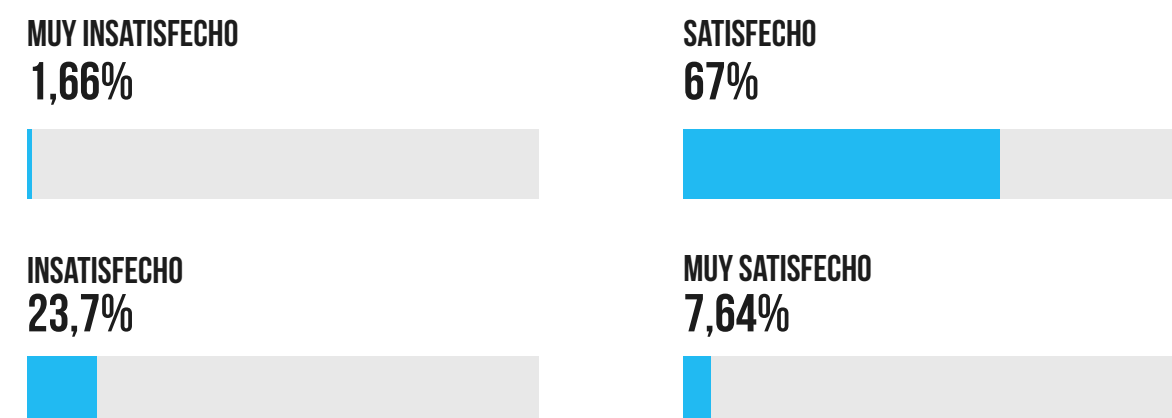
Así mismo, la identificación y gestión del talento es un reto que muchas empresas ya están abordando mediante la realización de mapas del potencial y del talento, y la puesta en marcha de programas y planes específicos que lo desarrollen.

Por otro lado, **la medición de la satisfacción y el clima laboral** son elementos imprescindibles para detectar posibles áreas de mejora y habilitar las acciones apropiadas.

En este sentido, el 7,64 % de las personas encuestadas dicen estar “muy satisfechas” y el 67 % afirman estar “satisfechas” con los mecanismos utilizados en sus empresas para evaluar el clima, frente a un 23,7 % que manifiesta estar “insatisfecho” y un 1,66 % que dice sentirse “muy insatisfecho”.

Gráfico 6

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LAS MEDIDAS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL



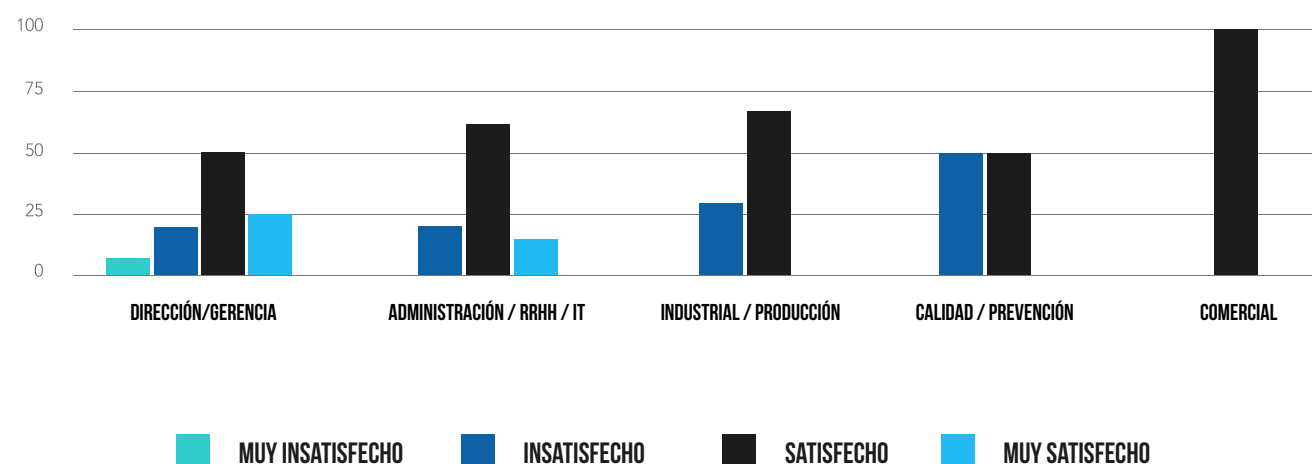
Medidas de evaluación del clima laboral (% satisfacción)

Si analizamos la percepción de estas medidas según el departamento al que pertenecen las personas encuestadas, tal y como indica el siguiente gráfico, predomina el nivel de “satisfacción” en todos ellos, excepto en el de Calidad/Prevención/Medioambiente, donde es compartida al 50 % con la percepción de “insatisfacción”.

Gráfico 7

LOS MECANISMOS PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES SON ADECUADOS

% satisfacción pr departamentos



En este sentido, las empresas manifiestan buscar referencias sobre el clima laboral y la satisfacción de la plantilla de diferentes modos: realizando la Evaluación de Riesgos Psicosociales, utilizando las entrevistas de evaluación del desempeño como detectores, o con sistemas propios de análisis: barómetro de opinión, actividades outdoor, etc.

No obstante, la evaluación de los riesgos psicosociales, el estudio del clima laboral y la puesta en marcha de medidas que lo mejoren, han sido sugeridas por las personas encuestadas como prácticas que es necesario desarrollar e incentivar en las empresas.

“Considero que se debe avanzar en la evaluación psicosocial y de clima laboral, priorizando la puesta en marcha de un plan de acción y el seguimiento de los resultados, por encima de la mera obtención de datos”.

Por otro lado, las **medidas e instrumentos destinados a escuchar y recoger las ideas y reclamaciones de los trabajadores**, son herramientas de gran utilidad tanto para las empresas como para la implicación y motivación de los trabajadores.

En ese sentido, la sensación general hacia dichas acciones e instrumentos manifestada por las personas encuestadas vuelve a ser satisfactoria.

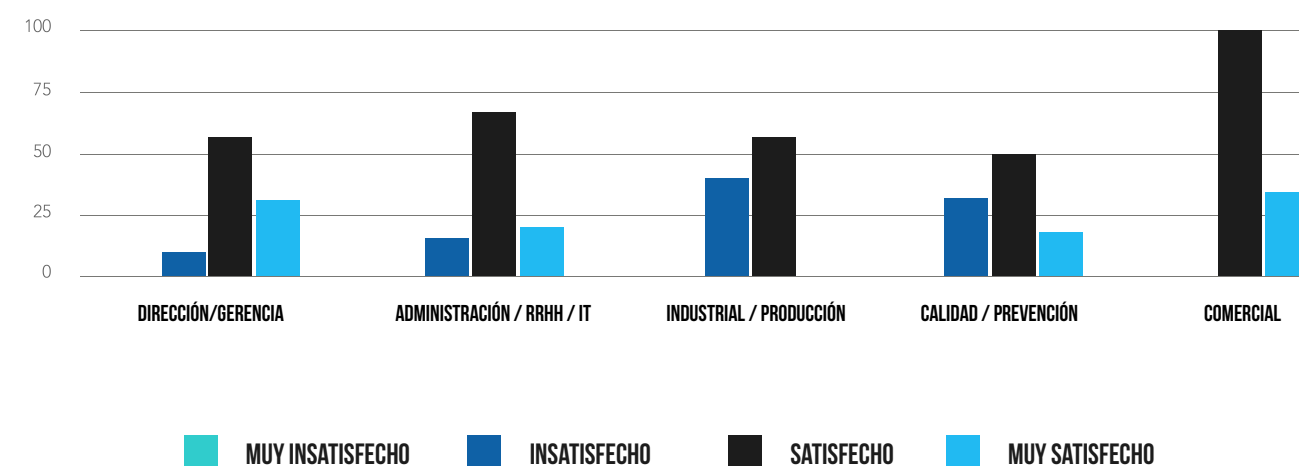
El 19,82 % dice sentirse “muy satisfecho” y el 61,52 % “satisfecho” con las prácticas y herramientas utilizadas, frente a un 18,66 % que se muestra “insatisfecho”.

En cuanto a la percepción según departamentos, en esta ocasión, en el departamento Industrial/Producción/Operaciones se detecta el mayor nivel de “insatisfacción”.

Gráfico 8

LAS ACCIONES E INSTRUMENTOS PARA ESCUCHAR Y RESPONDER LAS SUGERENCIAS, IDEAS Y RECLAMACIONES DE LOS EMPLEADOS SON ADECUADAS

% satisfacción pr departamentos



En este contexto, las empresas entrevistadas manifiestan que la atención y recogida de sugerencias de los empleados es una vía fundamental para la mejora continua y para la vinculación de los mismos con la misión, la visión y los valores de la empresa.

De hecho, la recogida de ideas y sugerencias es una de las prácticas más sistematizadas en las empresas, ya sea enmarcada en metodologías concretas, a través de plataformas informáticas, buzones de sugerencias o la atención directa desde el equipo directivo.

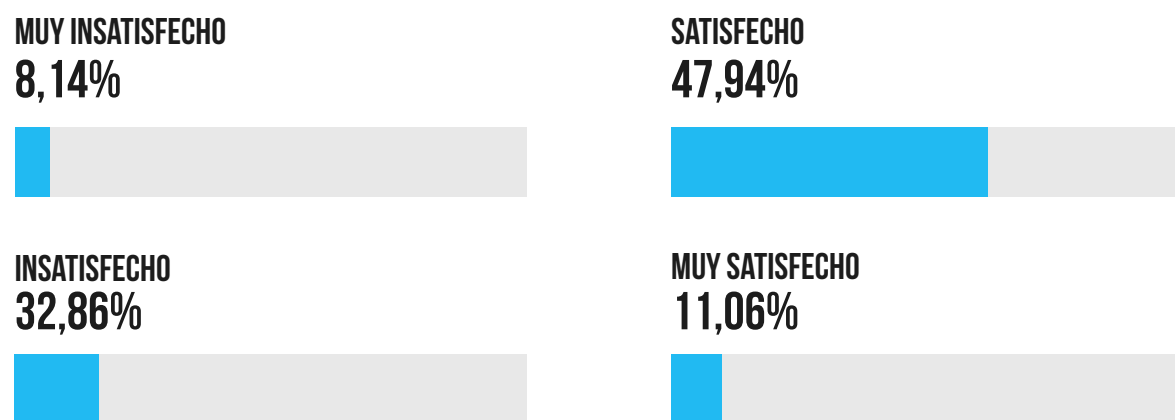
Además, las empresas manifiestan poner en marcha otras medidas que contribuyan a la motivación de la plantilla como son la entrega de premios al mejor empleado/a del mes, celebración de cumpleaños, planes de reconocimiento, planes de acogida gamificados, etc.

Los **sistemas de evaluación del desempeño**, constituyen otro de los elementos que contribuyen al desarrollo profesional, a la vinculación con el puesto de trabajo, y al establecimiento de sistemas de retribución objetivos y equitativos.

En este sentido, el 11,06 % de las personas encuestadas se muestran "muy satisfechas" con los mecanismos utilizados para evaluar el desempeño y el 47,94 % se muestran "satisfechas", mientras que un 32,86 % dice estar "insatisfecho" y el 8,14 % se manifiesta "muy insatisfecho".

Gráfico 9

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LAS MEDIDAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



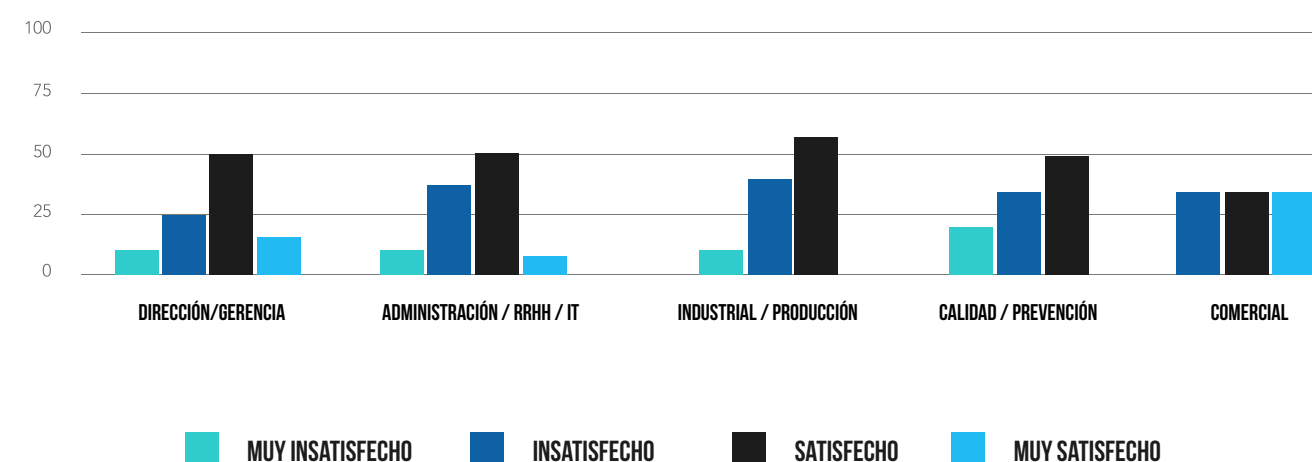
Satisfacción con las medidas de evaluación del desempeño (%)

La distribución de estos datos por departamentos refleja que, la sensación de insatisfacción está presente en todos ellos, predominando en el departamento de Calidad/Prevención/Medioambiente.

Gráfico 10

EXISTEN PROGRAMAS EFICACES PARA ESTIMULAR Y RECONOCER AL PERSONAL EN RELACIÓN AL NIVEL DE DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

% satisfacción pr departamentos



La evaluación del desempeño es una de las prácticas menos desarrolladas por las empresas que han participado en el estudio. Aunque algunas sí tienen desplegado un sistema de evaluación del desempeño e incluso vinculado al sistema retributivo, o utilizan herramientas como la evaluación 360°, otras no han desarrollado ninguna práctica en este sentido.

Así lo han expresado las personas entrevistadas y de la misma manera, se ha reflejado en las encuestas, donde es una de las prácticas que se sugiere que sea incorporada e implementada: **"sería prioritario definir una política de ascensos basada en el rendimiento individual y en la valoración de los puestos de trabajo"**.

En lo que respecta a los sistemas de retribución, la percepción general es de satisfacción (un 18,68 % dice estar "muy satisfecho" y un 61,76% satisfecho, frente a un 15,28 % de personas "insatisfechas" y un 4,28 % "muy insatisfechas").

No obstante, en este aspecto, se aprecian diferencias relevantes según el tamaño de la empresa.

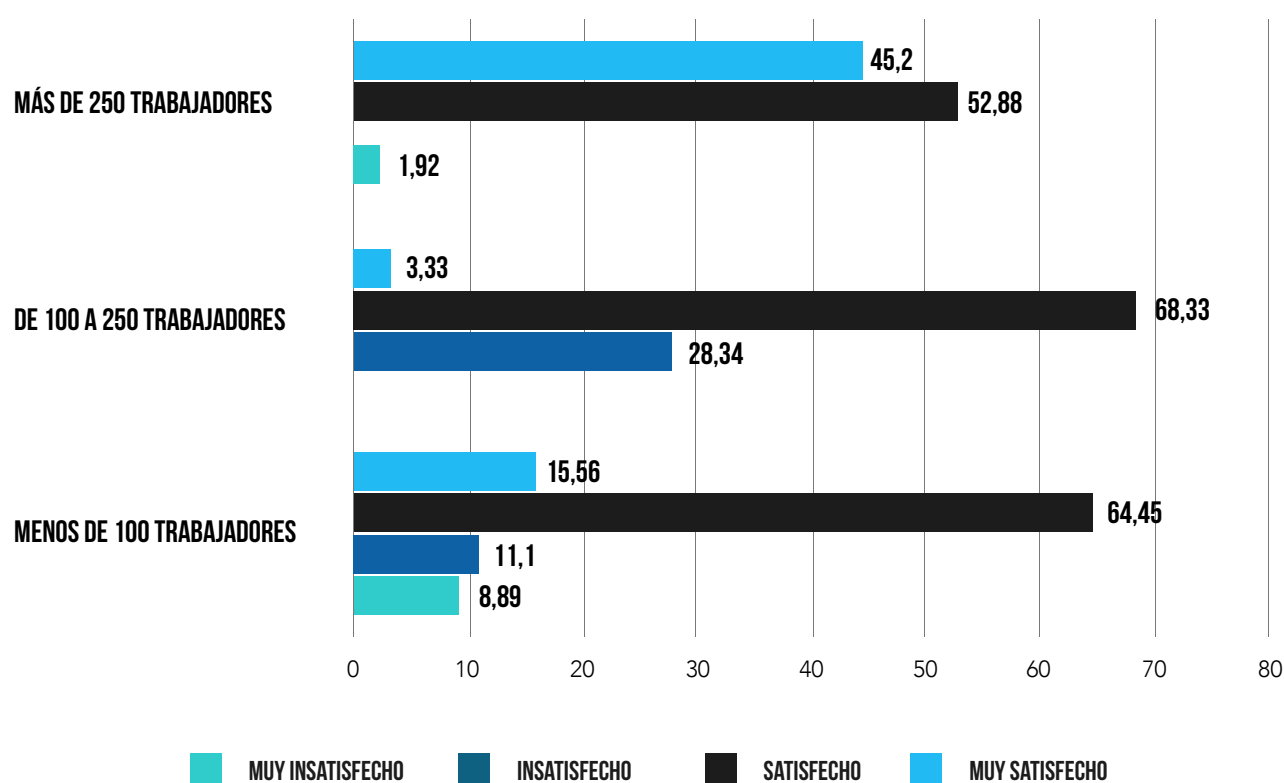
En las empresas de menos de 100 trabajadores predomina la sensación de satisfacción con la retribución (15,56 % “muy satisfechas” y 64,45 % “satisfechas”, frente a un 11,1 % “insatisfecho” y un 8,89 % “muy insatisfecho”).

Sin embargo, en las empresas de entre 100 y 250 trabajadores aumenta el nivel de insatisfacción (28,34 %). El nivel de satisfacción es bastante similar, un 68,33 %, y un 3,33 % afirma estar “muy satisfecho”.

Por último, en las empresas de más de 250 trabajadores, el 45,2 % de las personas que han completado la encuesta dicen sentirse “muy satisfechas” con la retribución que reciben, el 52,88 % se muestra “satisfecho”, y tan solo el 1,92 % dice estar “muy insatisfecho”.

Gráfico 11
NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN, SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

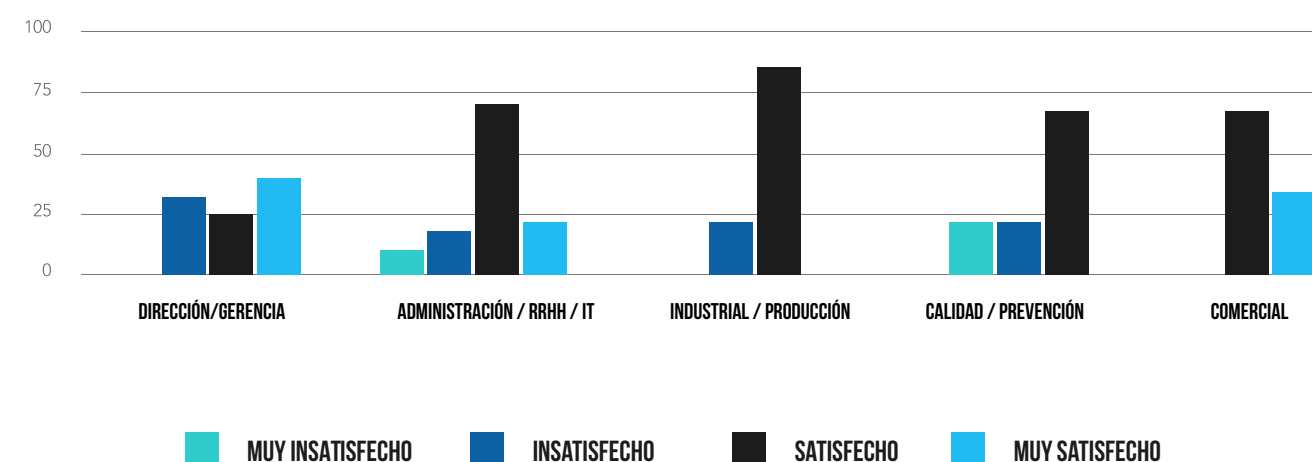
Satisfacción con la retribución según tamaño de empresa (%)



Por otro lado, si atendemos a la percepción por departamentos, aunque la sensación predominante es la de “satisfacción”, destaca el nivel de insatisfacción manifestado en el departamento de Dirección/Gerencia con respecto a la remuneración que reciben.

Gráfico 12
EN MI EMPRESA SE APLICA UNA REMUNERACIÓN EQUITATIVA Y COMPETITIVA EN RELACIÓN A LAS EMPRESAS DEL SECTOR Y MI COMUNIDAD

% satisfacción pr departamentos



La recogida de información y evidencias a través de las entrevistas muestra que algunas empresas han implementado sistemas de retribución ligados a valoración de puestos, a evaluación del desempeño, estudios de equidad, etc., pero, no obstante, y así lo refleja la encuesta, las prácticas relacionadas con la política retributiva están menos desarrolladas e implantadas en las empresas.

“Es necesario adecuar las retribuciones tanto al mercado/sector, como a las responsabilidades que se van asumiendo”.

EJE 3. TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y CAUCES DE COMUNICACIÓN



La transparencia y la comunicación permanente entre las personas que integran la plantilla de una empresa son elementos esenciales para el éxito de organización.

La comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son los planes y objetivos a alcanzar, y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Las empresas han de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, y entre todos los niveles.

Asimismo, han de mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones. Además, han de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse y recoger las opiniones y sugerencias de su personal.

En este ámbito, se ha preguntado en el estudio si las empresas cuentan con canales y prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización, y qué grado de satisfacción existe con respecto a los mismos, además de si disponen de canales eficaces para detectar y trasladar situaciones de acoso.

En relación a los **canales para detectar y trasladar situaciones de acoso**, el 32,67 % se muestra "muy satisfecho" y el 57,18 % "satisfecho", frente a un 10,15 % que dice estar "insatisfecho".

Gráfico 13

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS CANALES PARA TRASLADAR POSIBLES SITUACIONES DE ACOSO

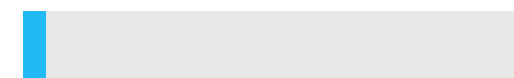
MUY INSATISFECHO
0%



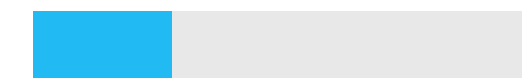
SATISFECHO
57,18%



INSATISFECHO
10,15%



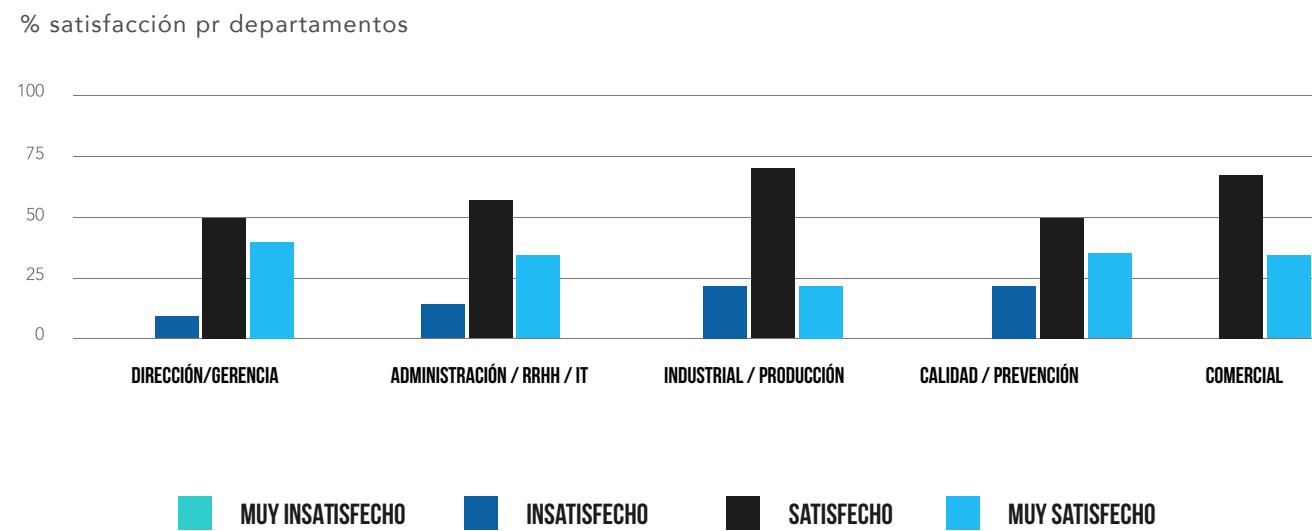
MUY SATISFECHO
32,67%



Canales para trasladar posibles situaciones de acoso (% satisfacción)

Cuando observamos la percepción según departamentos, la sensación de "satisfacción" está presente en todos ellos, destacando en el departamento Industrial/Producción/Operaciones.

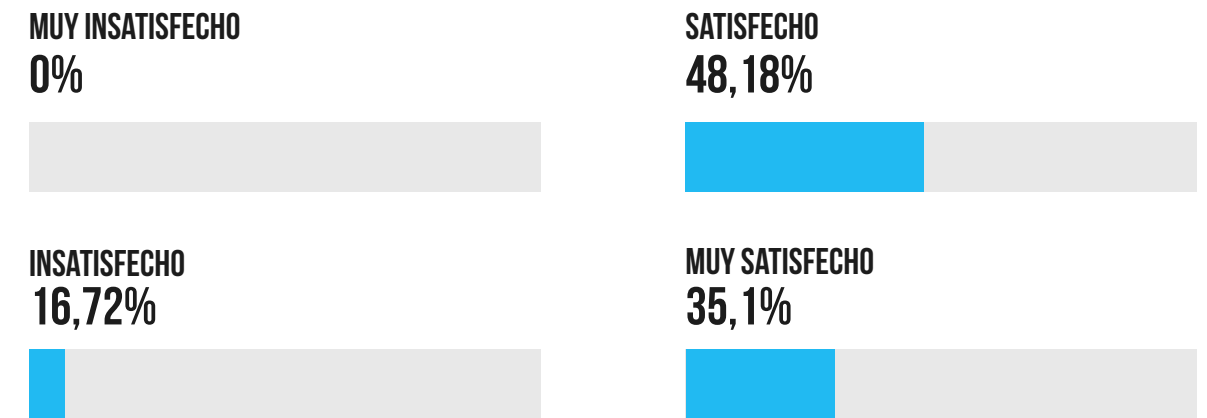
Gráfico 14
EN MI EMPRESA HAY CANALES EFICACES PARA TRASLADAR LAS POSIBLES SITUACIONES DE ACOSO A LOS EMPLEADOS



Estos datos coinciden con las evidencias recogidas en las entrevistas personales, donde se ha manifestado que la prevención y detección del acoso es una práctica desarrollada por las empresas ya sea a través de canales específicos de gestión, así como con protocolos de acoso y prevención de conflictos o comités de igualdad y diversidad.

Por otro lado, en referencia a las **prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización**, el 35,1 % de las personas que han respondido la encuesta manifiestan sentirse "muy satisfechas" y un 48,18 % dicen estar "satisfechas", frente a un 16,72 % que se muestra "insatisfecho".

Gráfico 15
EN MI EMPRESA EXISTEN PRÁCTICAS QUE FOMENTAN LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES Y ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN



Existencia de prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización (% satisfacción)

No obstante, en este ámbito se detectan diferencias significativas según el tamaño de la empresa.

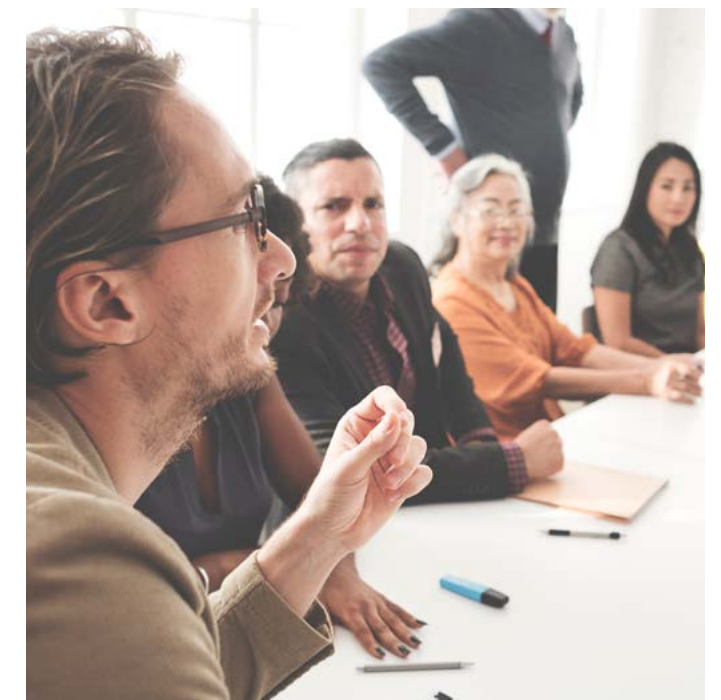
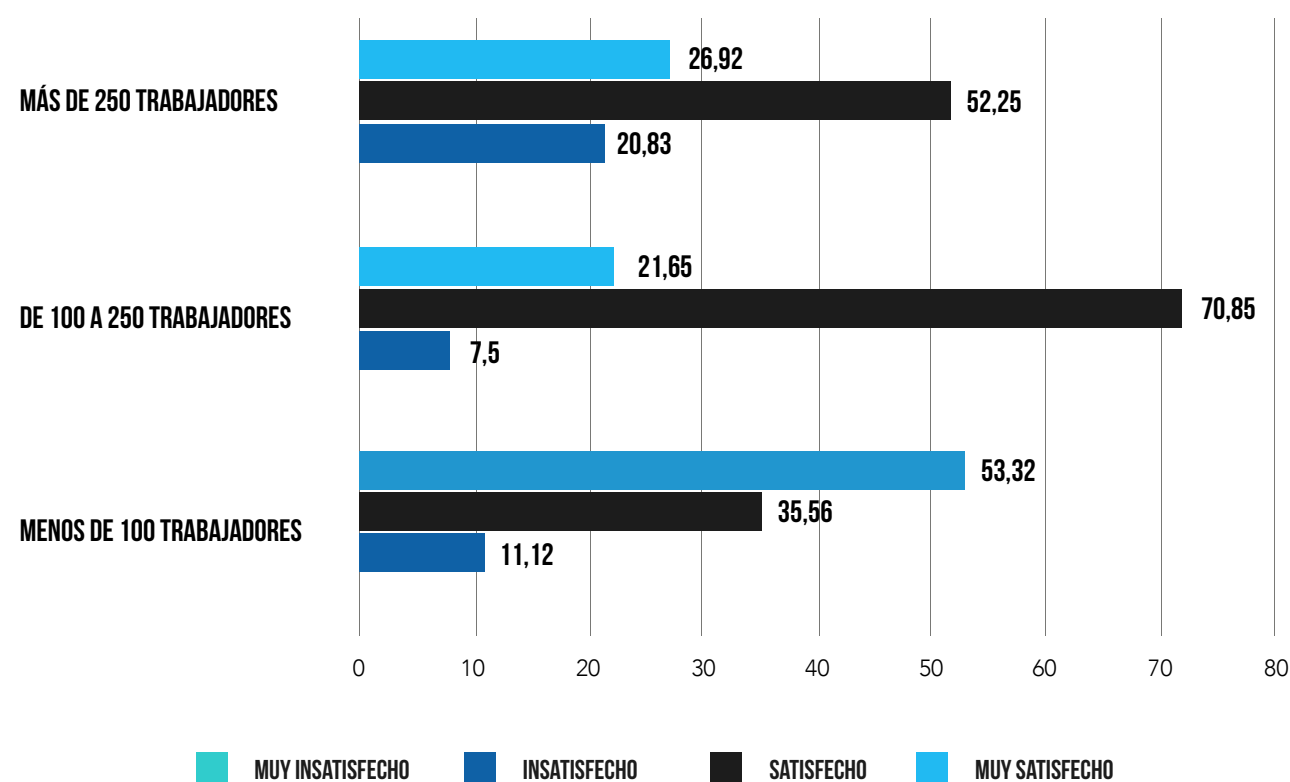


Gráfico 16

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LAS PRÁCTICAS QUE FOMENTAN LA COMUNICACIÓN INTERNA, SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Prácticas que fomentan la comunicación interna por tamaño de empresa (% satisfacción)



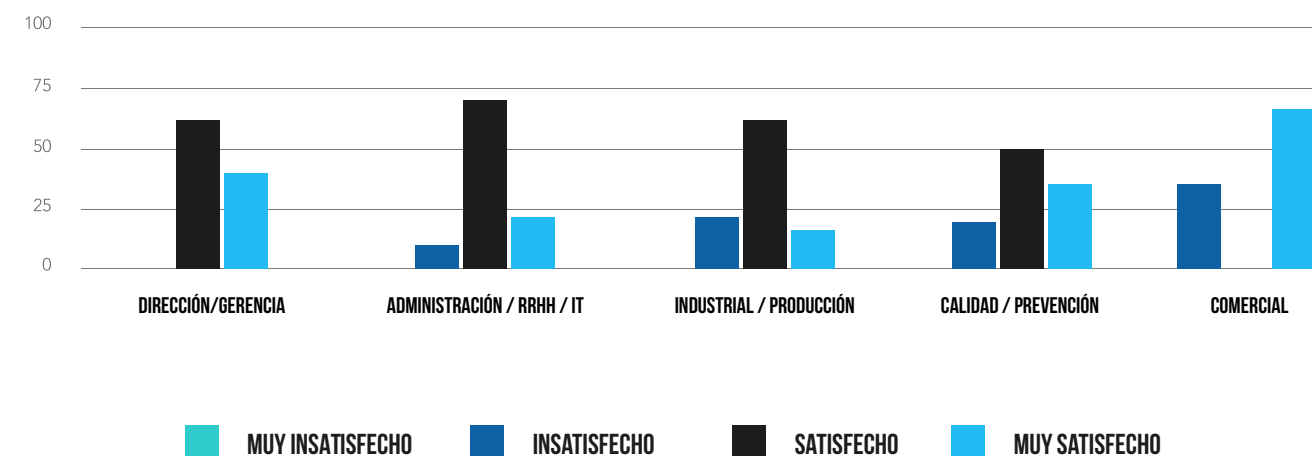
Tal y como muestra el gráfico, las personas que trabajan en empresas que tienen entre 100 y 250 trabajadores son las que más satisfechas se encuentran en relación a las prácticas que, en sus organizaciones, fomentan la comunicación interna entre los diferentes niveles y áreas.

Por otro lado, si atendemos a la percepción según el departamento al que pertenecen las personas encuestadas, se observa que en el departamento comercial se recoge una mayor insatisfacción.

Gráfico 17

EN MI EMPRESA EXISTEN PRÁCTICAS ADECUADAS QUE FOMENTAN LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES Y ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

% satisfacción pr departamentos



El fomento de la comunicación entre los diferentes niveles y áreas es un ámbito en el que las empresas están trabajando activamente, ya sea a través de la puesta en marcha de planes de comunicación y planes sistematizados de reuniones, o con el despliegue de todo tipo de canales y soportes: web, intranet, blogs, portal del empleado, publicaciones, buzones de sugerencias, redes de conocimiento compartido, espacios de diálogo, actividades de difusión y comunicación como jornadas de puertas abiertas, eventos corporativos, etc.

No obstante, las personas encuestadas sugieren la necesidad de que las prácticas relacionadas con la comunicación interna sean intensificadas y desarrolladas en mayor grado: “es necesario que se mejore la comunicación tanto interna como externa, atendiendo a todos los grupos de interés”.

“Debemos trabajar más en la comunicación interna; lo más importante dentro de las empresas, y lo más difícil”

EJE 4. NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA Y GRUPOS DE INTERÉS



Formar parte de una empresa implica sentirse parte de la misma, y para ello, es imprescindible implicar a los trabajadores con el objetivo de lograr un mayor compromiso e identificación con los valores y misión corporativos. Los empleados han de estar involucrados en el proceso de la toma de decisiones. Para ello, sentir que son valorados en su puesto de trabajo es un elemento clave para la motivación y la productividad. En este sentido, facilitar canales para la participación y recibir reconocimiento son mecanismos elementales.

Por otro lado, hoy en día las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más estrechas y elaboradas.

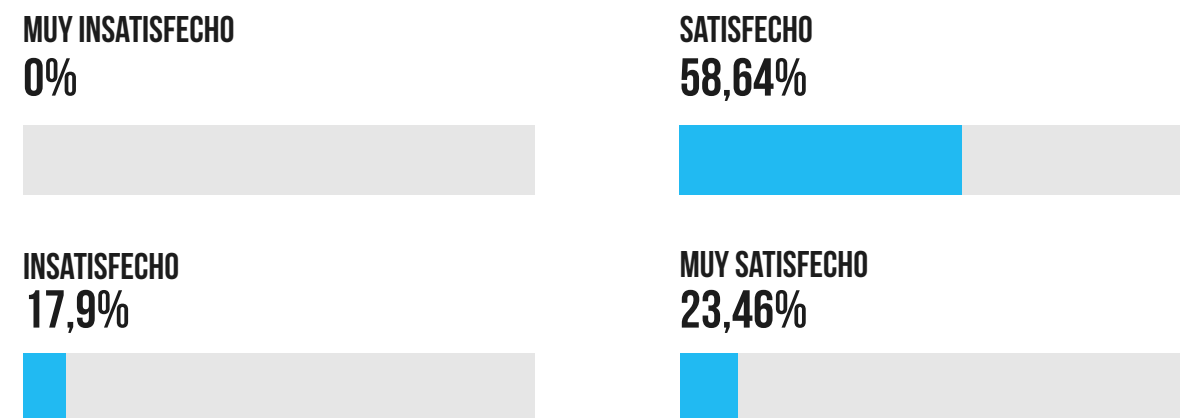
Establecer un compromiso con los **grupos de interés** implica colaborar con diferentes actores a la vez, y, a menudo, sobre temas complejos, tales como los impactos de la empresa en la sociedad y en cada uno de sus **"stakeholders"**.



En este sentido, en relación a las **acciones y canales que facilitan la participación y la recogida de sugerencias sobre los procesos y métodos de trabajo**, el 23,46 % de las personas encuestadas se muestran "muy satisfechas" y el 58,64 % "satisfechas", frente a un 17,9 % que dice estar "insatisfecho".

Gráfico 18

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LAS ACCIONES Y CANALES QUE FACILITAN LA PARTICIPACIÓN Y LA RECOGIDA DE SUGERENCIAS DEL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS Y MÉTODOS DE TRABAJO



Acciones y canales que facilitan la participación y la recogida de sugerencias sobre procesos y métodos de trabajo (% satisfacción)

La información recogida en las entrevistas corrobora que el fomento de la participación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas es una acción prioritaria.

Las empresas participantes en el estudio están trabajando activamente en este ámbito a través de la configuración de equipos de mejora, comunidades de expertos, grupos interdisciplinarios, así como en la implantación de metodologías específicas como Lean Manufacturing, Gestión a intervalo Corto (GIC), etc.

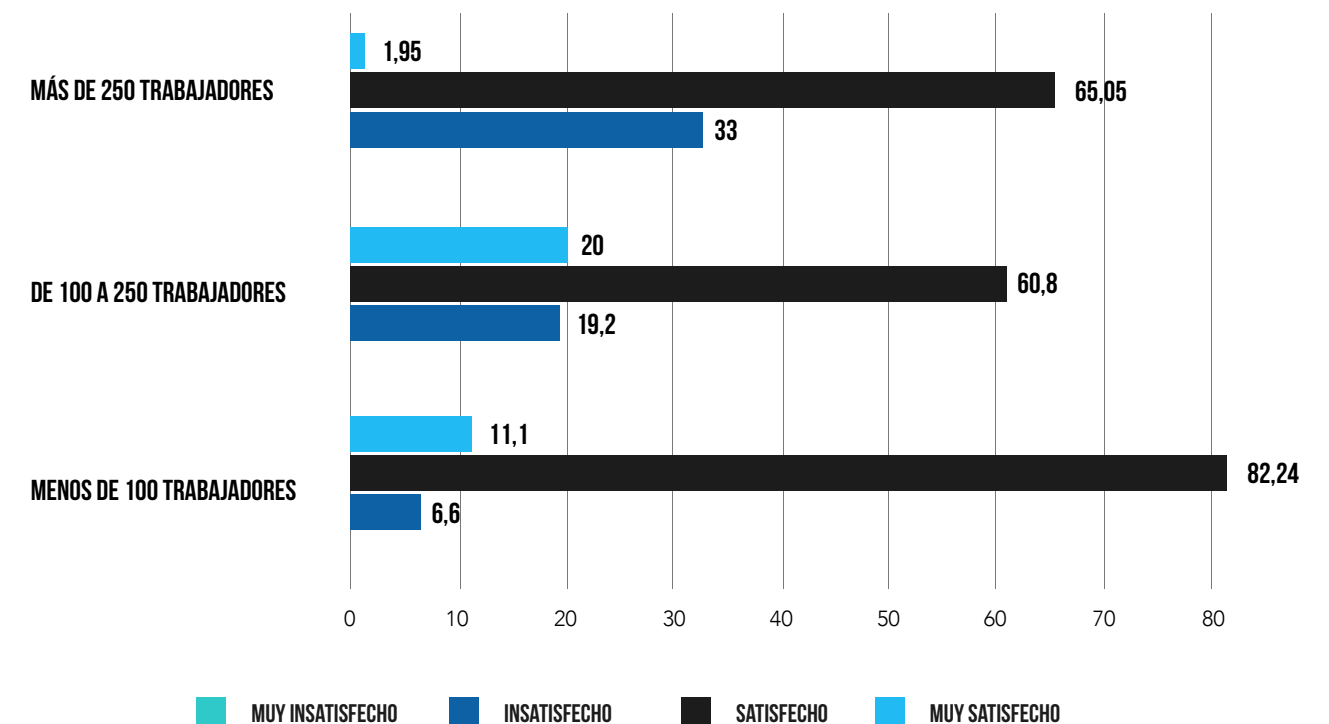
Por otro lado, en relación a las **alianzas y/o colaboraciones que se realizan con otros grupos de interés** como clientes, proveedores, instituciones, etc., el 10,7 % de las personas encuestadas se muestran "muy satisfechas" y el 70,1 % "satisfechas", frente a un 19,2 % que dice estar "insatisfecho".

Aunque la sensación predominante es de satisfacción, en este ámbito, es destacable la diferencia de percepción según el tamaño de la empresa.

Gráfico 19

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER ALIANZAS O COLABORACIONES CON PROVEEDORES Y CLIENTES, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

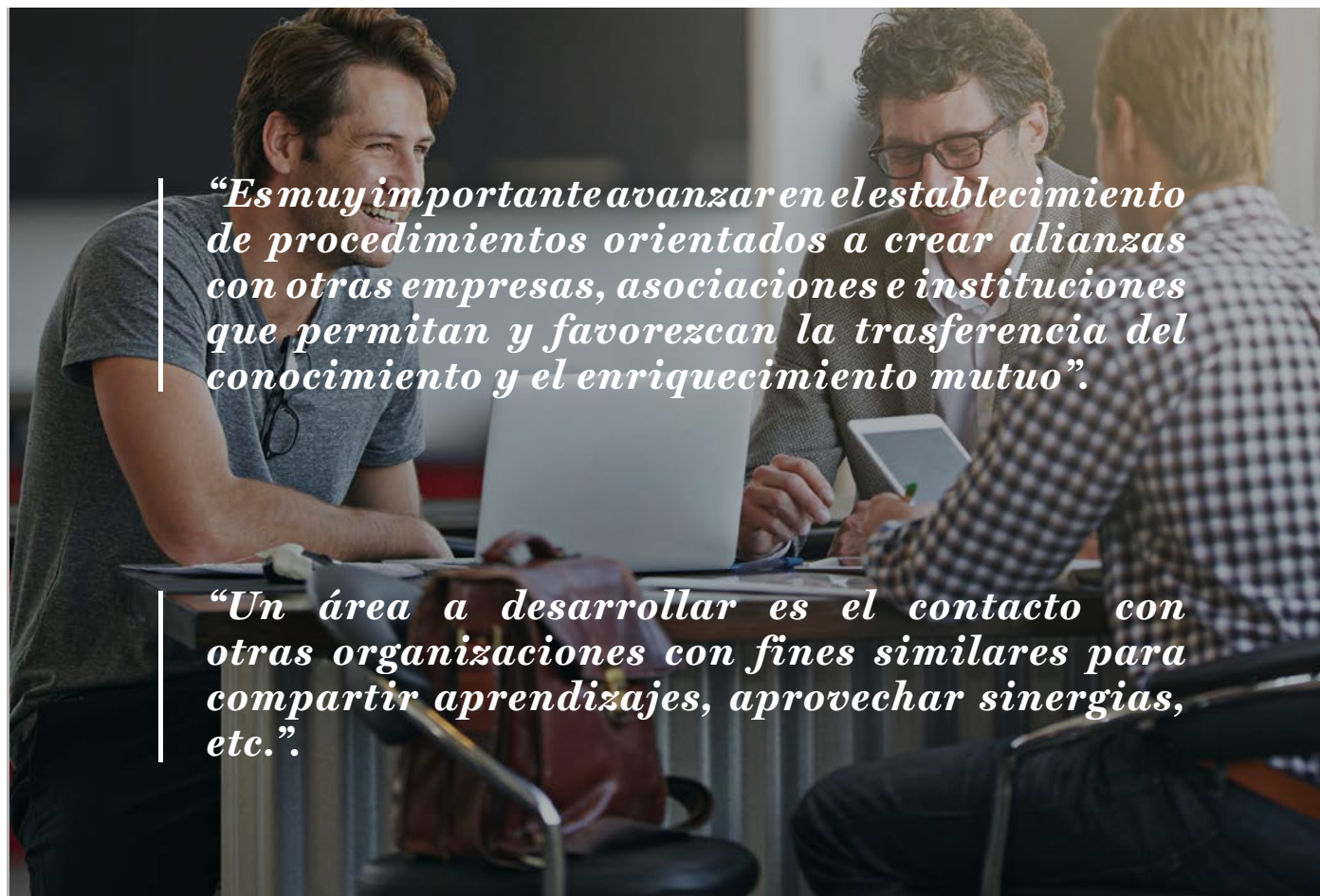
Identificación de oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con proveedores o clientes, para la mejora de los productos o servicios ofrecidos (% satisfacción)



En el gráfico se puede observar, que, conforme aumenta el tamaño de la empresa aumenta la sensación de insatisfacción en estos aspectos. De hecho, el 33% de las personas que trabajan en empresas de más de 250 trabajadores se muestran “insatisfechas” con las prácticas que están llevando sus empresas para establecer alianzas y colaboraciones con otros grupos de interés.

De la información obtenida en las entrevistas realizadas se extrae que las empresas están desarrollando este ámbito a través de encuestas de satisfacción a los clientes, realización de grupos de trabajo con los mismos, visitas y eventos, así como otro tipo de actividades que acercan las empresas a la sociedad: jornadas de puertas abiertas, jornadas interculturales, colaboraciones con Universidades, Centros de Formación, Asociaciones Empresariales, ONG’s; actividades lúdicas entre empresas, actividades deportivas solidarias, etc.

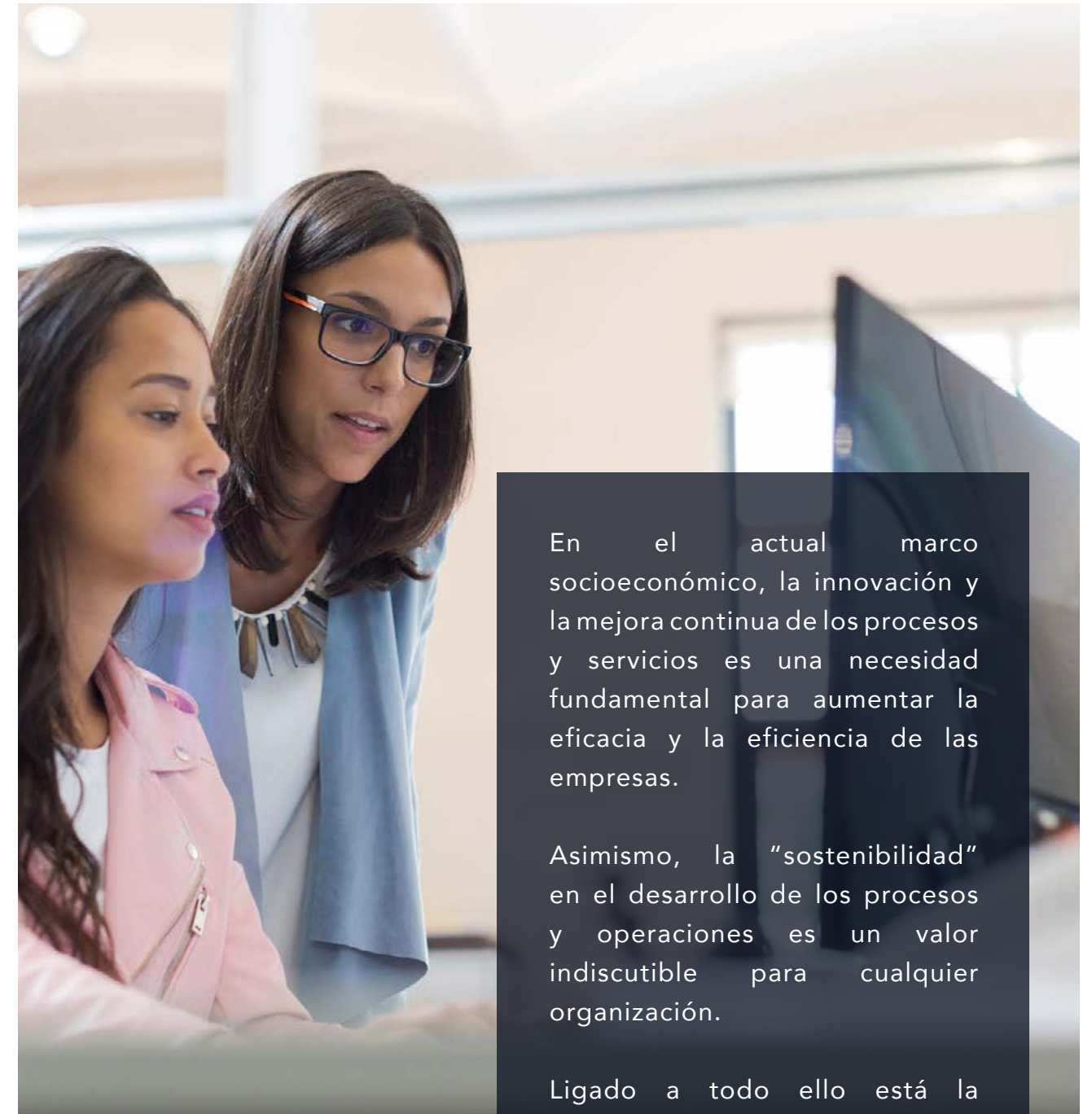
No obstante, las personas que han participado en el estudio consideran necesario un mayor desarrollo de este tipo de prácticas en sus empresas:



“Es muy importante avanzar en el establecimiento de procedimientos orientados a crear alianzas con otras empresas, asociaciones e instituciones que permitan y favorezcan la transferencia del conocimiento y el enriquecimiento mutuo”.

“Un área a desarrollar es el contacto con otras organizaciones con fines similares para compartir aprendizajes, aprovechar sinergias, etc.”.

EJE 5. INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA



En el actual marco socioeconómico, la innovación y la mejora continua de los procesos y servicios es una necesidad fundamental para aumentar la eficacia y la eficiencia de las empresas.

Asimismo, la “sostenibilidad” en el desarrollo de los procesos y operaciones es un valor indiscutible para cualquier organización.

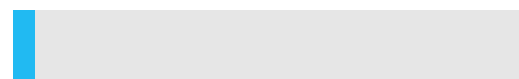
Ligado a todo ello está la necesidad de incorporar sistemas de gestión que optimicen los resultados en las empresas.

En este contexto, se ha preguntado en la encuesta sobre el nivel de satisfacción que existe en las empresas en referencia a la **coordinación de los trabajos entre diferentes departamentos**: el 20,6 % se ha mostrado muy satisfecho y el 56,64 % satisfecho, mientras que un 19,44 % ha mostrado "insatisfacción" y un 3,86 % dice estar "muy insatisfecho".

Gráfico 20

LA COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS ENTRE MI DEPARTAMENTO Y OTROS DEPARTAMENTOS O ÁREAS ES ÁGIL Y NO PRODUCE GRAVES RALENTIZACIONES EN LOS PROCESOS DE TRABAJO

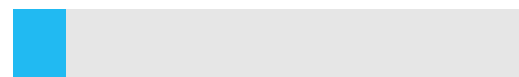
MUY INSATISFECHO
3,86%



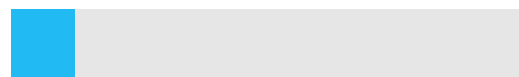
SATISFECHO
56,64%



INSATISFECHO
19,44%



MUY SATISFECHO
20,06%



La coordinación entre departamentos es ágil y no produce graves ralentizaciones en los procesos de trabajo (% satisfacción)

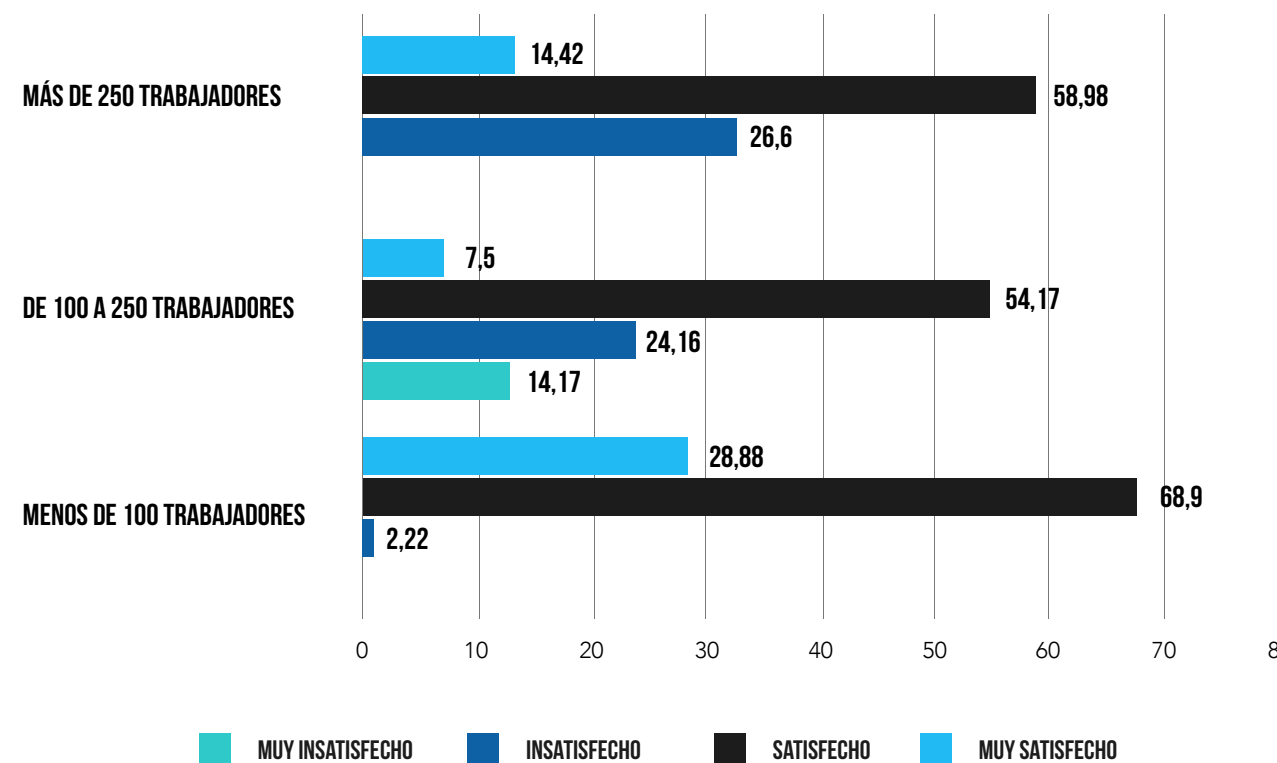


Si analizamos estos datos según el tamaño de la empresa, se evidencian diferencias significativas, especialmente entre las empresas de 100 a 250 trabajadores, y las que tienen menos de 100 trabajadores: en las primeras se manifiesta el nivel más alto de "insatisfacción" (el 24,16 % dice estar "insatisfecho" y el 14,17 % "muy insatisfecho"), en comparación con las empresas que tienen menos de 100 trabajadores, donde se muestra el nivel más alto de satisfacción con las labores de coordinación que se realizan entre departamentos: el 28,88 % dice sentirse "muy satisfecho", el 68,9 % "satisfecho" y tan solo el 2,22 %, "insatisfecho".

Gráfico 21

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA COORDINACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA

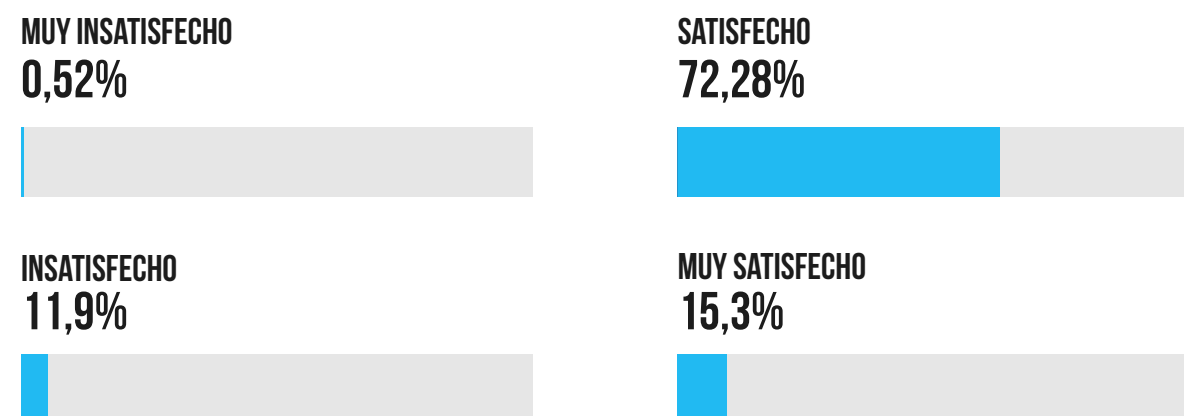
Coordinación entre departamentos según tamaño de empresa (% satisfacción)



Por otro lado, se han abordado los mecanismos con los que cuentan las empresas para favorecer la innovación y la creatividad, y en este ámbito se recoge un elevado nivel de satisfacción en todas ellas: el 15,3 % de las personas encuestadas se encuentran “muy satisfechas” y el 72,28 % “satisfechas”, frente a un 11,9 % que dice estar “insatisfecho” y un 0,52 % “muy insatisfecho”.

Gráfico 22

MI EMPRESA CUENTA CON MECANISMOS ADECUADOS QUE FAVORECEN LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD

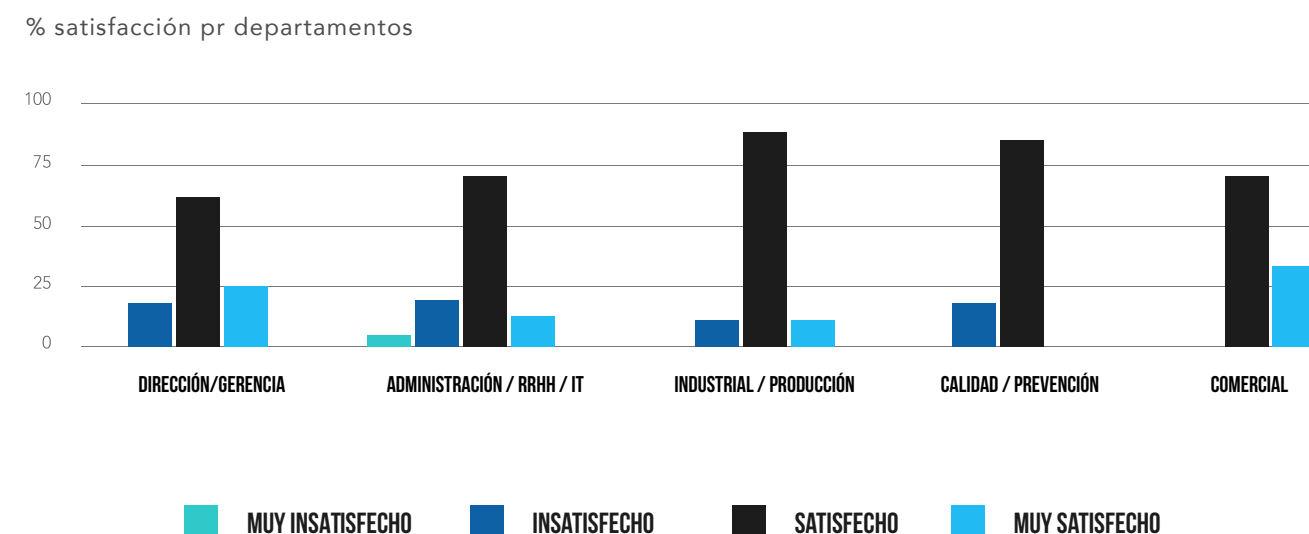


Existencia de mecanismos que favorecen la innovación y la creatividad (% satisfacción)

Si observamos la percepción sobre estos aspectos según departamentos, es destacable el alto nivel de satisfacción que se recoge en el departamento “Industrial/Producción/Operaciones”.

Gráfico 23

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EXISTENCIA DE MECANISMOS QUE FAVORECEN LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD, POR DEPARTAMENTOS

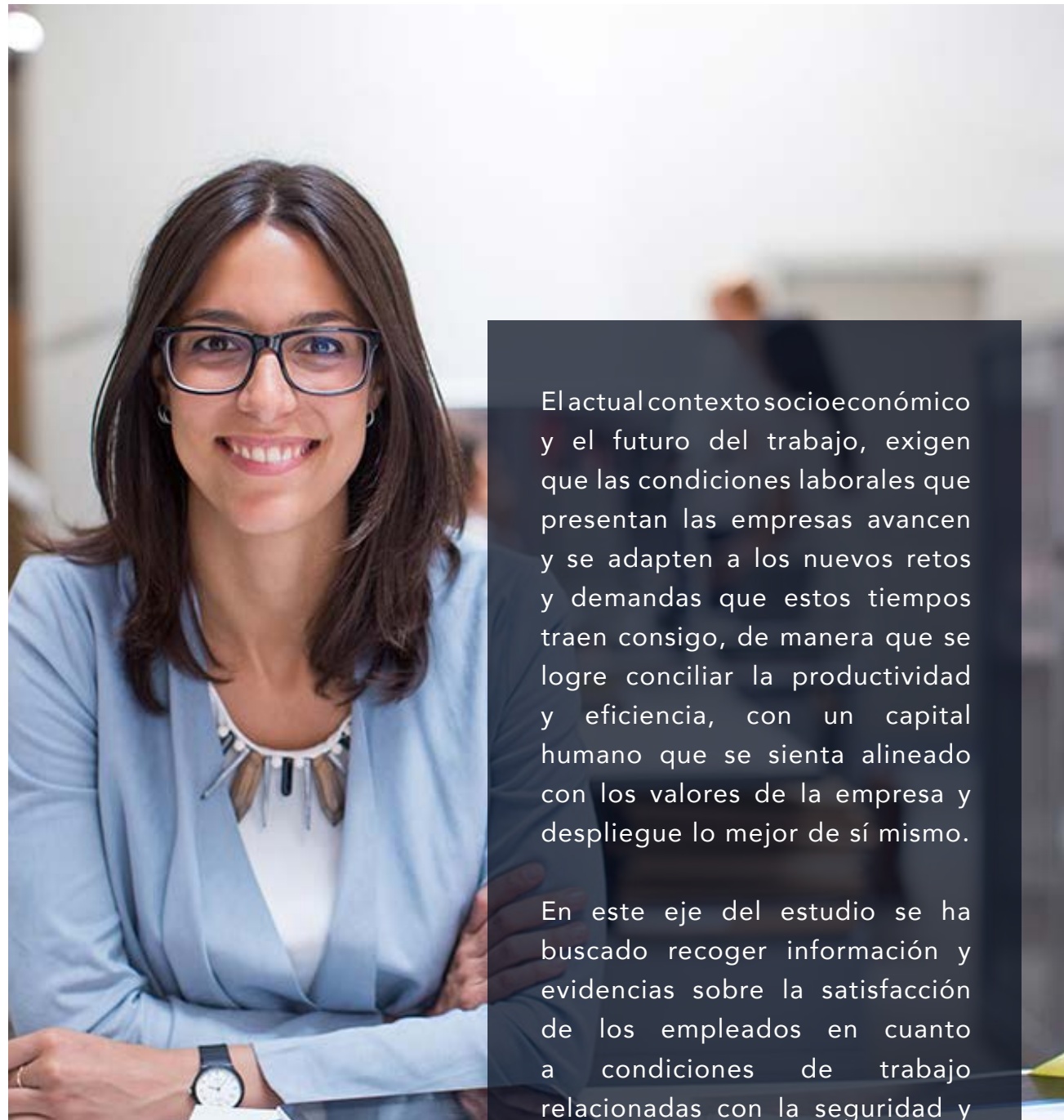


La mejora continua y el fomento de la innovación son prácticas muy consolidadas en las empresas. De hecho, la innovación es un elemento clave de la estrategia de muchas de las empresas participantes y en ellas se fomenta una cultura innovadora. La información recogida a través de las entrevistas realizadas muestra que todas están trabajando en la mejora de los procesos, productos, servicios, tecnologías... según sea la actividad a la que se dediquen. Cuentan con departamentos, comités o equipos de innovación que trabajan en la implantación de sistemas de gestión como EFQM, Lean Manufacturing, la Metodología Innovarse, o certificaciones como las ISO 14001, 18000, 18001, 9001 o la RS10.

Por otro lado, se trabaja intensamente en la detección de mejoras e innovaciones a través de equipos de trabajo, recogida de sugerencias, y reconocimiento y premio a las mejores.

Además, la automatización y digitalización constituyen retos a los que se están enfrentando en la actualidad y cuentan con colaboraciones de centros tecnológicos y consultoras especializadas para ser punteras en sus sectores.

EJE 6. CONDICIONES DE TRABAJO



El actual contexto socioeconómico y el futuro del trabajo, exigen que las condiciones laborales que presentan las empresas avancen y se adapten a los nuevos retos y demandas que estos tiempos traen consigo, de manera que se logre conciliar la productividad y eficiencia, con un capital humano que se sienta alineado con los valores de la empresa y despliegue lo mejor de sí mismo.

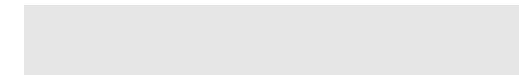
En este eje del estudio se ha buscado recoger información y evidencias sobre la satisfacción de los empleados en cuanto a condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad y salud laboral, horarios, carga de trabajo y medidas que faciliten la conciliación de la vida personal y laboral.

En ese sentido, y en relación a los **horarios de trabajo**, el 24,24 % de las personas que han respondido la encuesta se han mostrado "muy satisfechas" con los avances que se están realizando para adecuar los horarios a las necesidades del servicio, y el 69,28 % ha manifestado estar "satisfecho". Tan solo el 6,32 % de las personas encuestadas dicen sentirse "insatisfechas".

Gráfico 24

SE TRABAJA Y SE AVANZA PARA QUE LOS HORARIOS SE VAYAN ADECUANDO A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO OFRECIDO

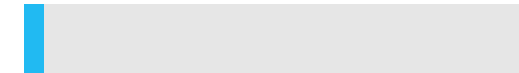
MUY INSATISFECHO
0%



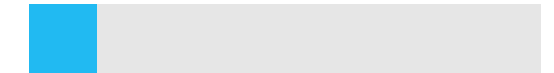
SATISFECHO
69,28%



INSATISFECHO
6,32%



MUY SATISFECHO
24,4%



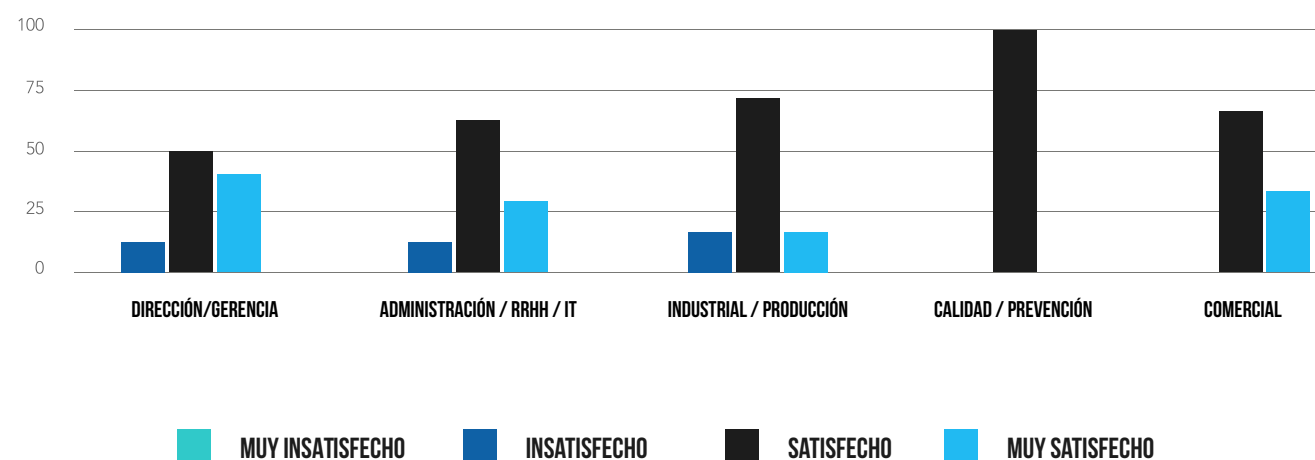
Adaptación de los horarios a las necesidades del servicio ofrecido (% satisfacción)



Gráfico 25

NIVEL DE SATISFACCIÓN SOBRE LOS AVANCES PARA QUE LOS HORARIOS SE VAYAN ADECUANDO A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO OFRECIDO

% satisfacción por departamentos



Las organizaciones están trabajando en la racionalización y adecuación de los horarios. Muchas de ellas cuentan con horarios flexibles, jornadas intensivas o continuas, e incluso alguna está estudiando la reducción del número de horas de trabajo diario. Además, varias empresas han empezado a incorporar el teletrabajo en ciertos puestos de la compañía.

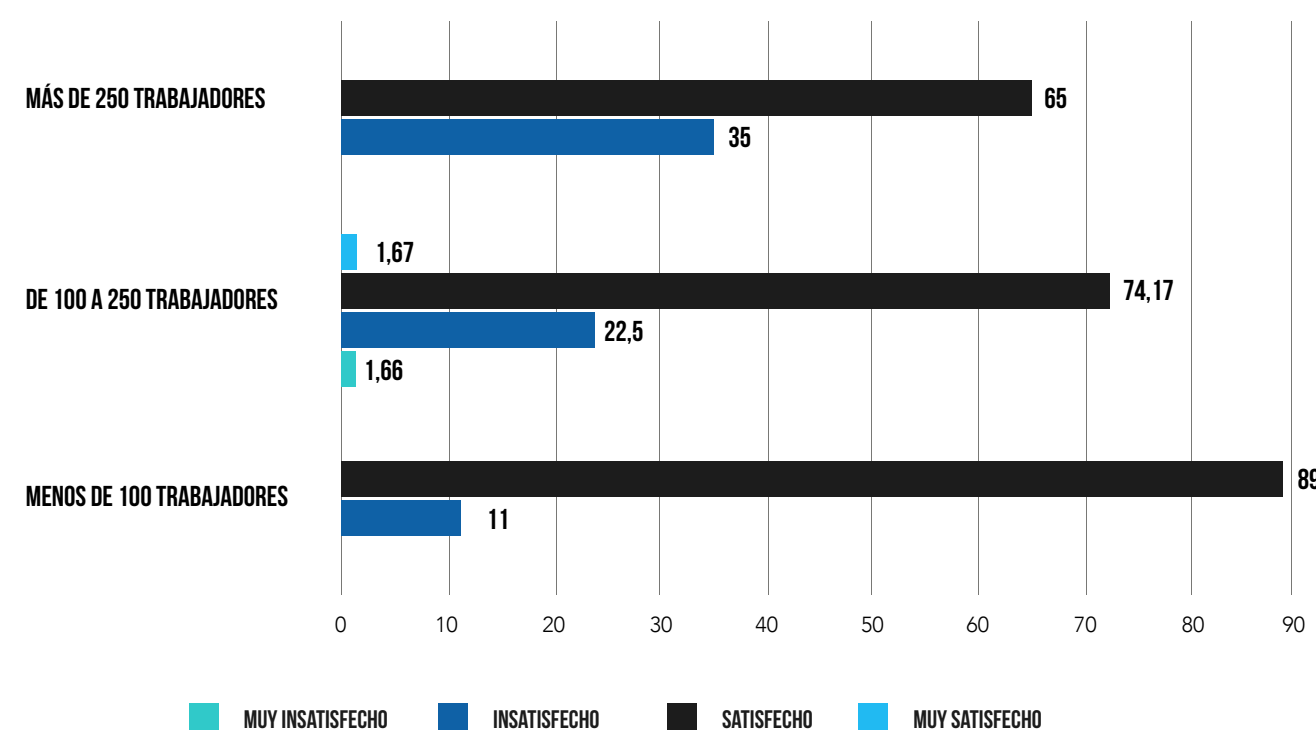
En relación a la **organización del trabajo y la distribución de cargas**, el 1,06 % dice estar “muy satisfecho” y el 77,68 % “satisfecho”, frente a un 19,2 % de personas que se muestran “insatisfechas” y un 2,06 % “muy insatisfechas”.

No obstante, aunque la sensación que prevalece es la de satisfacción, si observamos los resultados según el tamaño de la empresa, se revelan diferencias significativas.

Gráfico 26

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

Distribución de las cargas de trabajo según tamaño de empresa (% satisfacción)

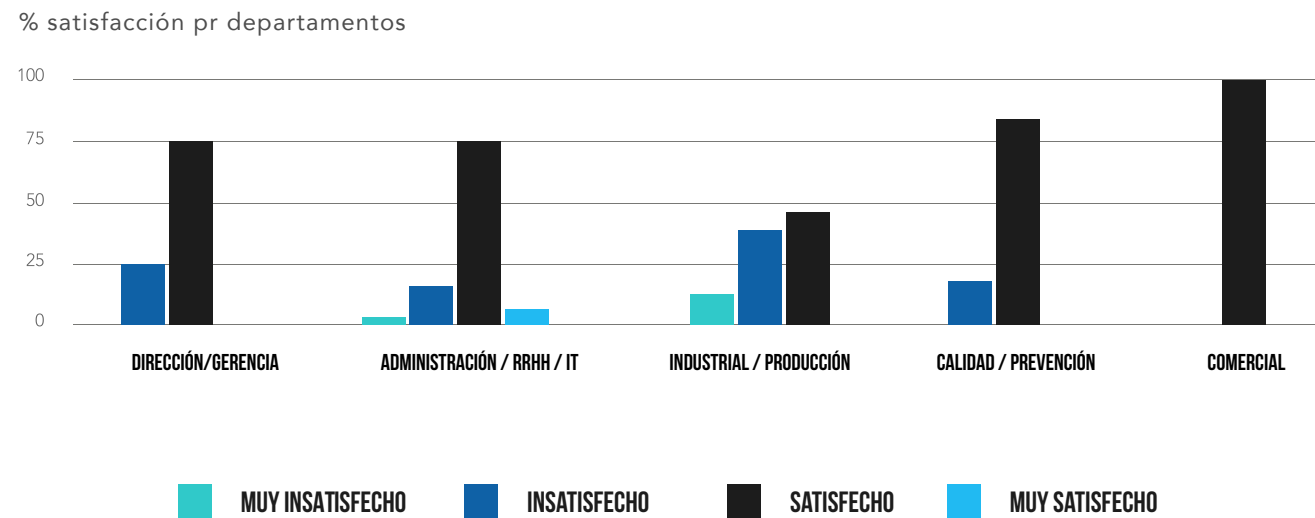


Como se puede apreciar en el gráfico, conforme aumenta el tamaño de empresa, aumenta el nivel de insatisfacción: en las empresas de menos de 100 trabajadores, tan solo un 11 % se muestra “insatisfecho” mientras que, el 35 % de las personas que trabajan en empresas de más de 250 trabajadoras se muestran “insatisfechas” en relación a este aspecto.

Si analizamos los datos por departamentos, es destacable que, en el departamento Industrial/Producción/Operaciones, se concentra el nivel más alto de insatisfacción en relación a la distribución de las cargas de trabajo: el 38,5 % de las personas que trabajan en este departamento dicen estar “insatisfechas” y el 7,7 % “muy insatisfechas”.

Gráfico 27

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO, SEGÚN DEPARTAMENTOS

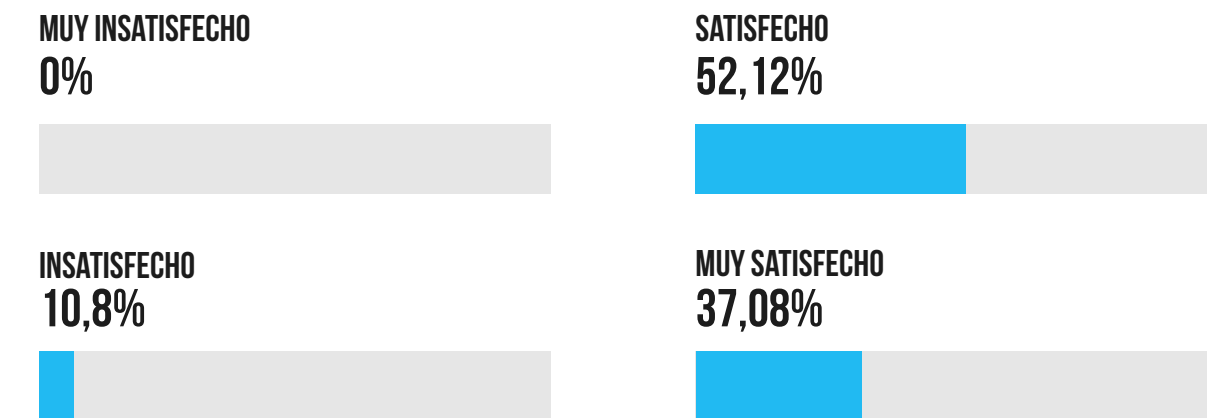


La información extraída en las entrevistas revela que las empresas son muy conscientes de la importancia de cuidar la seguridad y salud laboral de los trabajadores. En ese sentido, manifiestan contar con diversas herramientas como la existencia comités de Seguridad y Salud, planes de prevención de riesgos y de ciertas enfermedades, evaluación de riesgos psicosociales, e incluso alguna empresa se ha certificado en OSHAS 18001. Además, se está abordando la distribución de cargas con diferentes medidas como la reorganización de puestos de trabajo, adaptaciones ergonómicas o la realización de talleres de gestión del estrés, sesiones de Chi Kung, etc.

En relación a la existencia en las empresas de **medidas que favorezcan la conciliación de la vida personal y laboral** (flexibilidad de horario, teletrabajo, etc.), el 37,08 % de las personas que han cumplimentado la encuesta se muestran “muy satisfechas” y el 52,12 % “satisfechas”, frente a un 10,8 % que se muestra “insatisfecho”.

Gráfico 28

MI EMPRESA TIENE INSTRUMENTOS ADECUADOS QUE FACILITAN LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL



Existencia de instrumentos adecuados que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral
(% satisfacción)

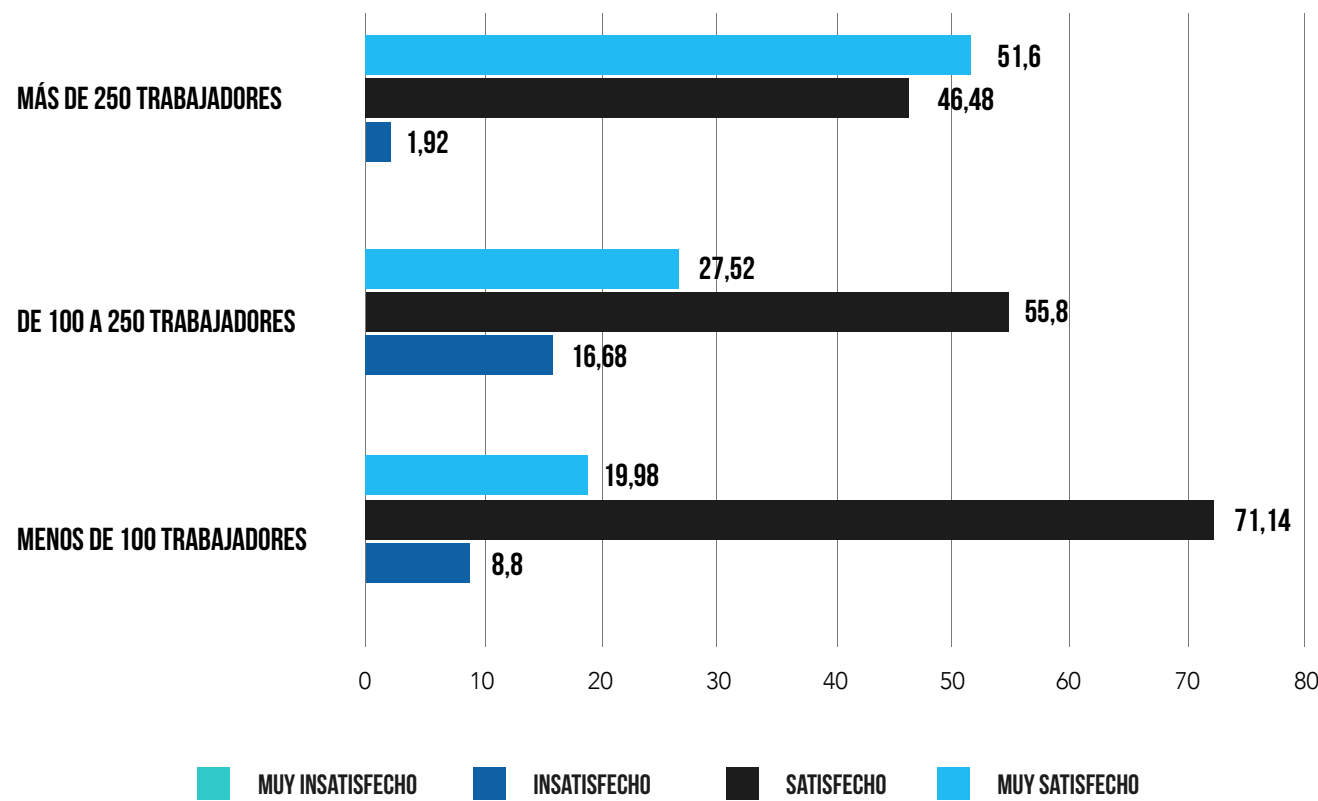
Si observamos los datos según el tamaño de la empresa, se evidencian diferencias significativas. En las empresas de más de 250 trabajadoras se manifiesta el mayor grado de satisfacción en este ámbito: el 51,6 % de las personas que trabajan en ellas dicen estar “muy satisfechas” y el 46,48 % “satisfechas” con las medidas de conciliación que sus empresas han establecido. Tan solo un 1,92 % refiere estar “insatisfecho”.

Sin embargo, en las empresas de entre 100 y 250 trabajadores es donde se muestra un nivel mayor de insatisfacción: el 16,68 % de las personas que trabajan en estas empresas dicen estar “insatisfechas” con los instrumentos de conciliación de la vida personal y laboral que tienen en sus empresas.

Gráfico 29

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS QUE FACILITAN LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

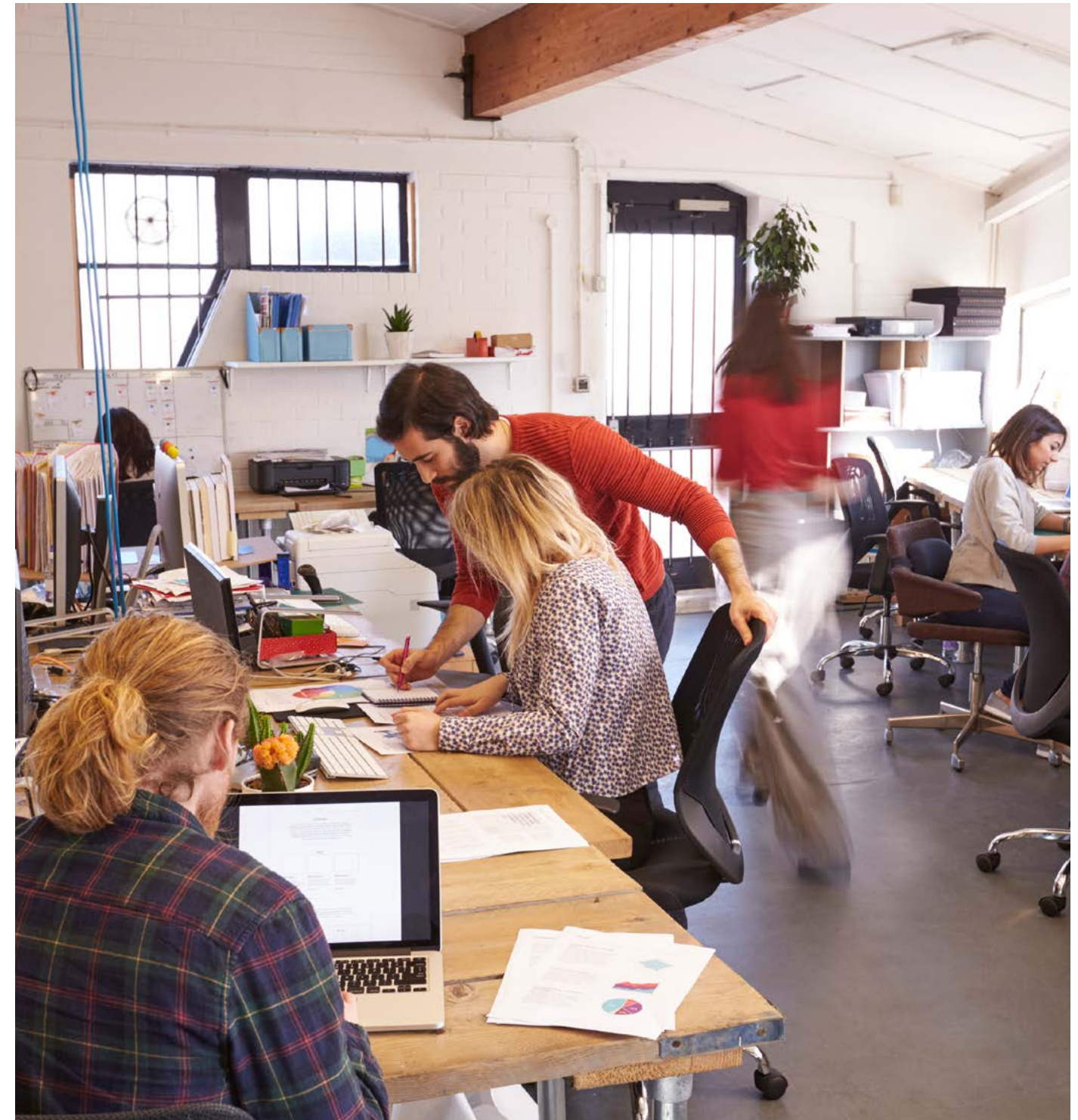
Existencia de instrumentos adecuados que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral, según tamaño de empresa (% satisfacción)



En este ámbito, las personas que han sido entrevistadas explican que en sus empresas se está trabajando activamente para fomentar la conciliación de la vida personal y laboral de sus trabajadores. Algunas de las empresas entrevistadas tienen el Sello Reconcilia o el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) de AENOR.

Así mismo, manifiestan contar con medidas diversas en este sentido: horarios flexibles, jornadas continuas, permisos sin sueldo para necesidades diversas, reducciones de jornada, servicio de catering en el centro de trabajo o incluso cheque guardería en algún caso.

Además, se empieza a implantar el teletrabajo en algunos puestos de las organizaciones, y se mencionan medidas que dan respuesta a situaciones tan concretas como las necesidades derivadas de un divorcio, para lo cual se han llegado a poner en marcha programas concretos que faciliten horarios, cambios de turnos, permisos, etc.



EJE 7. IGUALDAD DE GÉNERO Y OPORTUNIDADES



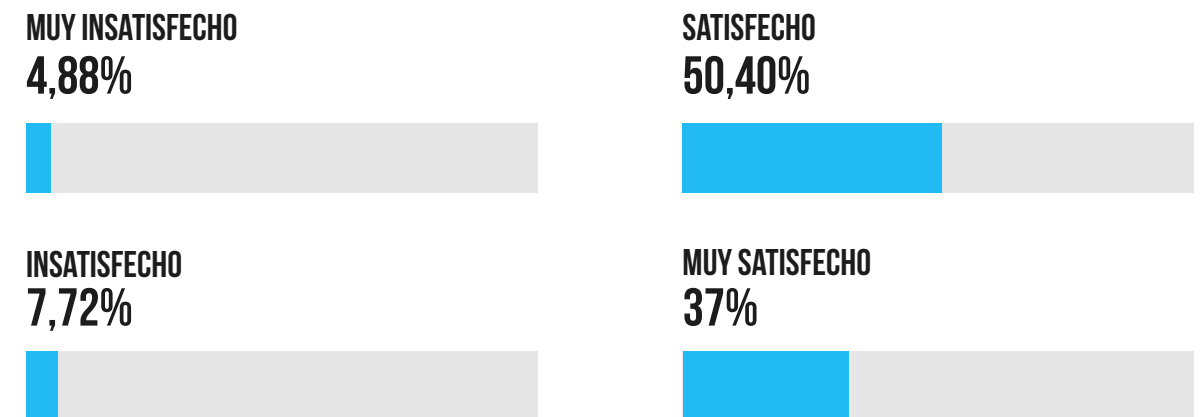
Hoy en día, los recursos humanos se configuran como activo principal de las organizaciones, donde la igualdad de oportunidades se convierte en eje conductor y se introduce como principio básico de la cultura de la empresa.

En este apartado se ha recogido información, percepciones y evidencias sobre las acciones que las empresas asociadas a AEDIPE Navarra realizan para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y entre todo tipo de colectivos.

En ese sentido, se ha preguntado a las empresas sobre las **medidas de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres incluyendo el acceso a los puestos directivos**, ante lo cual, el 37 % de las personas encuestadas se muestran "muy satisfechas" y el 50,4 % "satisfechas", frente a un 7,72 % que dice estar "insatisfecho", y un 4,88 % que se siente "muy insatisfecho".

Gráfico 30

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES, INCLUYENDO EL ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS



Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres incluyendo el acceso a puestos directivos

Si observamos estos datos según el tamaño de la empresa, encontramos diferencias significativas.

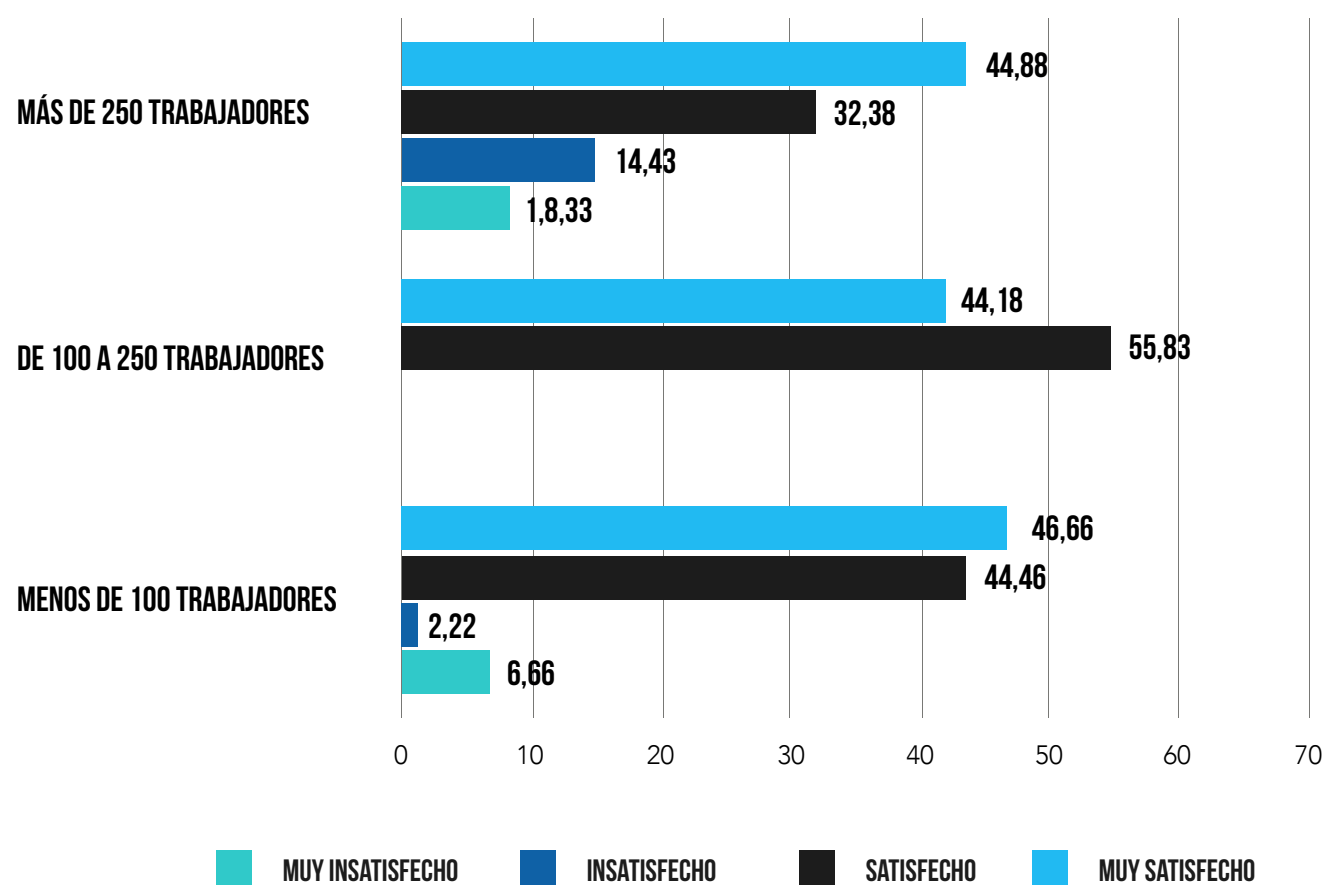
En las empresas de entre 100 y 250 trabajadores, es donde se aprecia un altísimo nivel de satisfacción en este ámbito: el 44,18 % de las personas que trabajan en estas empresas dicen estar "muy satisfechas", y el 55,83 % "satisfechas" con las medidas de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres que existen en sus empresas.

Sin embargo, en las empresas de más de 250 trabajadores es donde se detecta una mayor insatisfacción: el 14,43 % dice estar “insatisfecho” y el 8,33 % “muy insatisfecho”, frente a un 44,88 % que se muestra “muy satisfecho” y un 32,38 % que dice estar “satisfecho”.

Gráfico 31

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES, INCLUYENDO EL ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

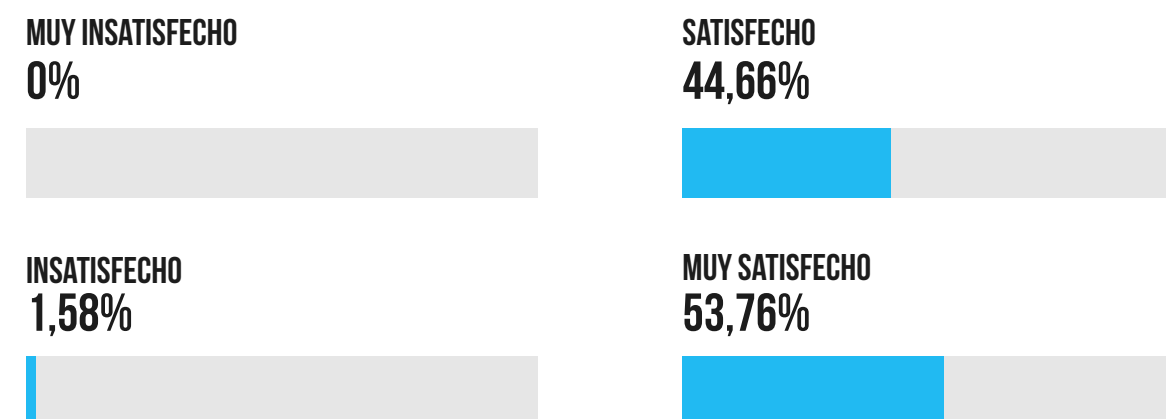
Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, incluyendo el acceso a puestos directivos, según tamaño de empresa (% satisfacción)



Por otro lado, se ha preguntado sobre la existencia en las empresas de **acciones que favorezcan la contratación estable sin tener en cuenta el criterio de género, raza, nivel cultural**, etc. obteniéndose un alto nivel de satisfacción en este ámbito: el 53,76 % dice estar “muy satisfecho” y el 44,66 % “satisfecho”, frente a un 1,58 % que se muestra “insatisfecho”.

Gráfico 32

EXISTEN ACCIONES PARA FAVORECER LA CONTRATACIÓN ESTABLE SIN TENER EN CUENTA EL CRITERIO DE GÉNERO, RAZA, NIVEL CULTURAL, ETC



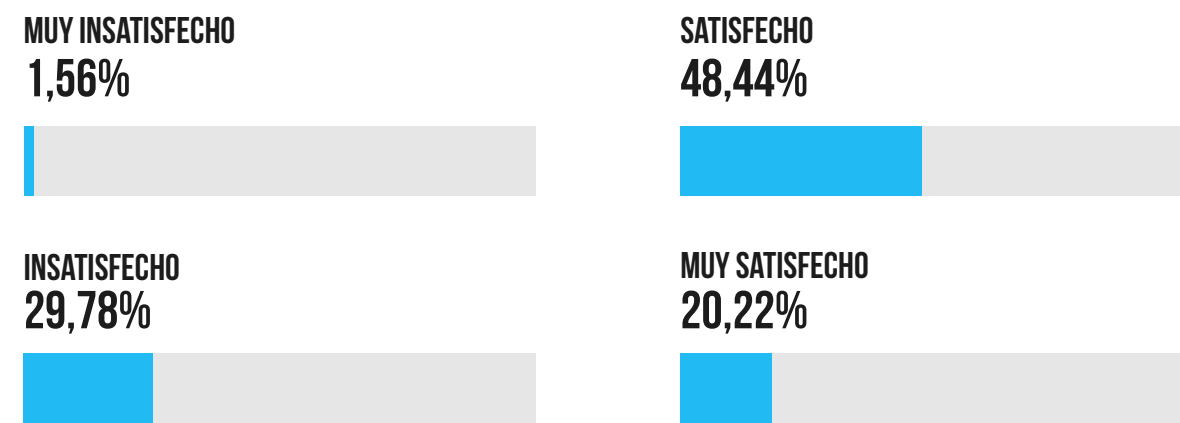
Acciones para favorecer la contratación estable sin tener en cuenta el criterio de género, raza, nivel cultural, etc. (% satisfacción)

Así mismo, se ha abordado la **existencia de programas para la inclusión y contratación de grupos específicos** (personas con discapacidad, menores de 30 años, mayores de 45 años, mujeres, colectivos en desempleo, etc.) y en este ámbito aumenta el nivel de insatisfacción.

El 1,56 % de las personas encuestadas se muestran “muy insatisfechas” y el 29,78 % “insatisfechas” con las medidas de inclusión existentes en sus empresas, frente a un 48,44 % que dice estar “satisfecho” y un 20,22 % “muy satisfecho”.

Gráfico 33

EN MI ORGANIZACIÓN HAY PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA LA INCLUSIÓN Y CONTRATACIÓN DE GRUPOS ESPECÍFICOS (PERSONAS CON DISCAPACIDAD, MENORES DE 30 AÑOS, MAYORES DE 45 AÑOS, MUJERES, COLECTIVOS EN DESEMPLEO, ETC.)



Existencia de programas específicos para la inclusión y contratación de grupos específicos (% satisfacción)

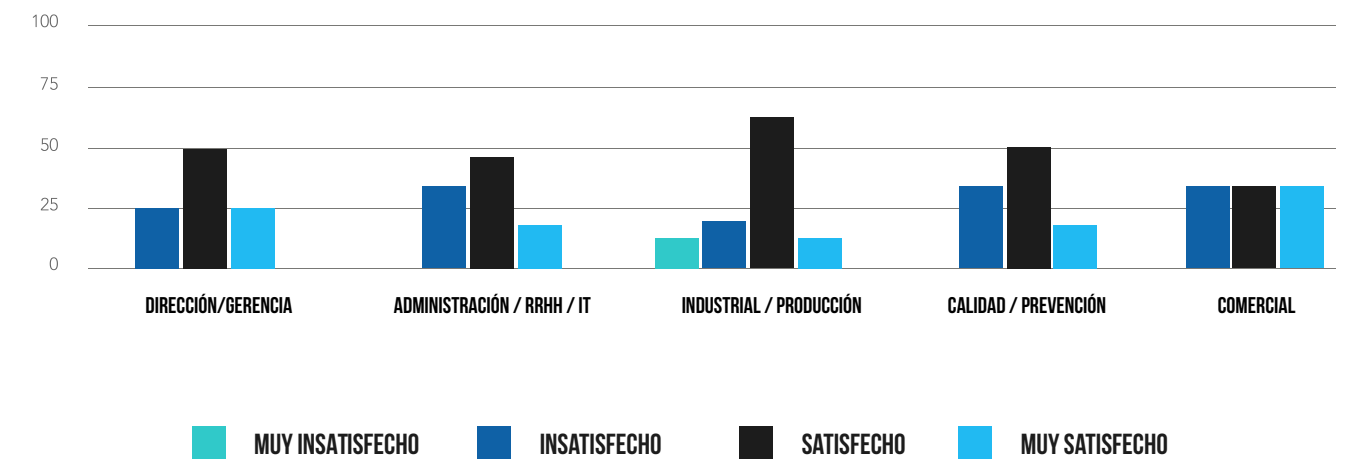


Si observamos los datos por departamentos, la insatisfacción se detecta en todos ellos, tal y como puede apreciarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 34

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS PARA LA INCLUSIÓN Y CONTRATACIÓN DE GRUPOS ESPECÍFICOS

% satisfacción pr departamentos



La información recogida en las entrevistas revela que las medidas de fomento de la igualdad de oportunidades e inclusión se están trabajando activamente en las empresas. Muchas de ellas cuentan con Planes de Igualdad e incluso varias disponen de Comisiones de Igualdad en las que se gestionan e integran diferentes prácticas y se vela porque la igualdad e inclusión sean transversales en todas las decisiones de la organización (acceso a los puestos de trabajo, promoción, retribución, etc.).

No obstante, en algunas empresas donde se han desarrollado diagnosticos y planes de igualdad se percibe poca evolución en los mismos. y se justifica su realización por requerimiento legal más que por necesidad o interés.

Por otro lado, se han desarrollado protocolos de actuación frente al acoso laboral, sexual, discriminación, etc. y algunas empresas han emprendido medidas específicas como el desarrollo de programas de acceso de mujeres a puestos de liderazgo o programas de integración intercultural como la celebración del "Día de Marruecos", "Día de Ecuador", "Día de Navarra" o intercambio de experiencias entre personas de diferentes procedencias, a través de eventos sociales o profesionales.

Sin embargo, las personas encuestadas manifiestan que estas prácticas han de intensificarse para contar con grupos humanos más diversos e integradores, incrementando la presencia de ciertos colectivos (personas con discapacidad, mayores de 45 años, etc.).



EJE 8. ACCIONES DE CARACTER SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL



Las empresas tienen como cometido la generación de un rendimiento económico para sus inversores, pero su responsabilidad va más allá de buscar objetivos financieros para un grupo determinado, sino que ha de evolucionar para convertirse en una organización rentable desde el punto de vista económico para toda la sociedad.

Las empresas tienen la responsabilidad social de ser competitivas y sostenibles, puesto que además de pertenecer a la misma sociedad, obtienen de ella los recursos para generar su riqueza. Esto implica, por lo tanto, que hagan buen uso de dichos recursos al menor coste posible.

La Competitividad Responsable significa integrar metas y resultados sociales y ambientales en el corazón mismo de la competitividad.

Una estrategia de Competitividad Responsable apunta a mejorar la productividad, a través de la reformulación de estrategias y prácticas de negocios, y del contexto en el que operan las empresas, para tener en cuenta en forma explícita, sus impactos sociales, económicos y ambientales.

En este sentido, se ha preguntado a las empresas asociadas a AEDIPE Navarra sobre prácticas relacionadas con la promoción del voluntariado social o ambiental y actividades sociales o comunitarias, así como sobre la existencia de canales para hacer partícipes a proveedores, acreedores, clientes, instituciones, y otros grupos de interés.

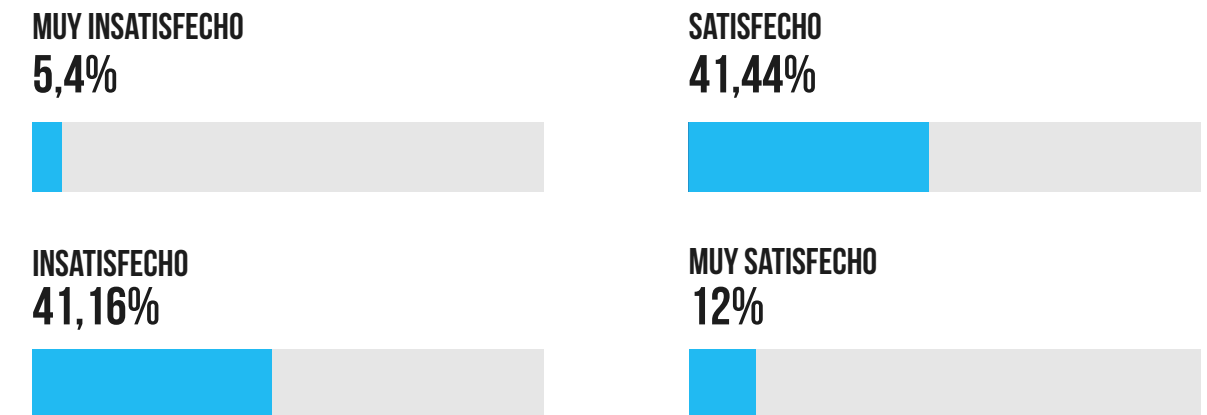
De igual forma, se ha recogido información sobre la política y gestión medioambiental, prácticas de gestión eficiente de los recursos, reducción del impacto ambiental, etc. que desarrollan las empresas.

En lo que respecta a la realización de acciones de voluntariado social o medioambiental, se detecta un grado importante de insatisfacción.

El 5,4 % de las personas encuestadas se muestran "muy insatisfechas" y el 41,16 % "insatisfechas", frente al 41,44 % que dice estar "satisfecho" y un 12 % "muy satisfecho".

Gráfico 35

SE FACILITA O PROMUEVE LA REALIZACIÓN DE ACCIONES DE VOLUNTARIADO SOCIAL O MEDIOAMBIENTAL ENTRE LOS EMPLEADOS



Promoción de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados (% satisfacción)

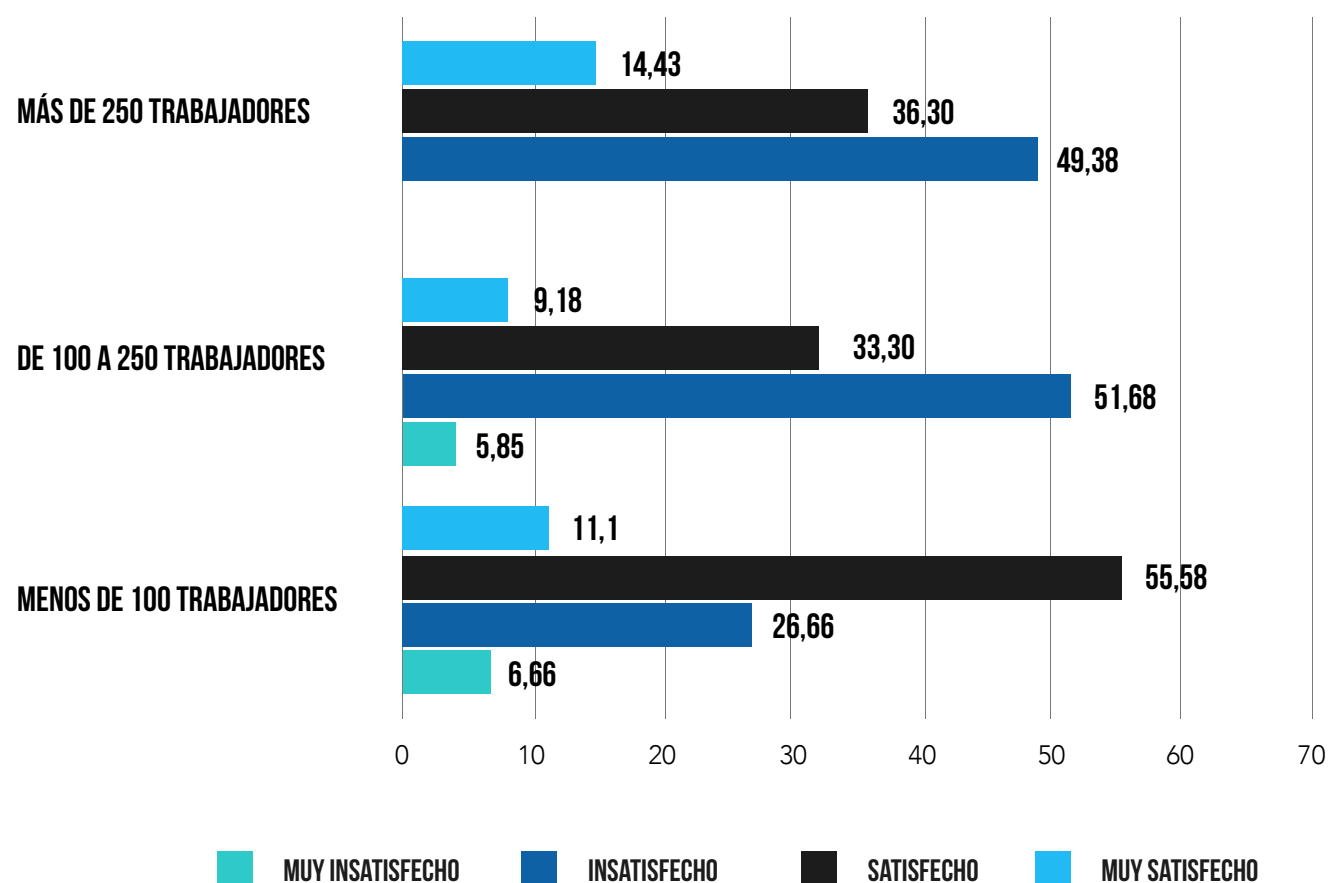
Si observamos estos datos según el tamaño de la empresa se aprecia que, conforme aumenta el tamaño de la empresa, se incrementa la percepción de insatisfacción en este ámbito, siendo las empresas de entre 100 y 250 trabajadores donde se percibe un nivel mayor de insatisfacción: el 51,68 % de las personas encuestadas de estas empresas dicen estar "insatisfechas" y el 5,85 % "muy insatisfechas".



Gráfico 36

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN A LA PROMOCIÓN DE ACCIONES DE VOLUNTARIADO SOCIAL O MEDIOAMBIENTAL ENTRE LOS EMPLEADOS, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

Promoción de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados, según tamaño de empresa (% satisfacción)

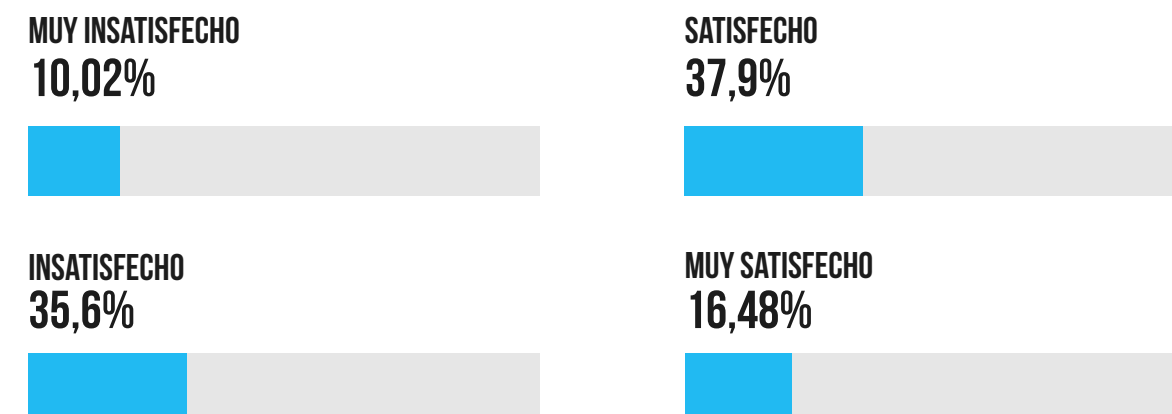


También se ha preguntado sobre la **realización de actividades sociales o comunitarias en las que se involucre a la plantilla y sus familias**, y en este ámbito también se percibe un nivel alto de insatisfacción.

El 10,02 % de las personas que han cumplimentado la encuesta se muestran "muy insatisfechas" y el 35,6 % "insatisfechas", frente a un 37,9 % que dice estar "satisfecho" y un 16,48 % que se muestra "muy satisfecho".

Gráfico 37

SE ORGANIZAN DE FORMA ESPORÁDICA ACTIVIDADES SOCIALES O COMUNITARIAS EN LAS QUE SE INVOLUCRA AL PERSONAL Y A SUS FAMILIAS



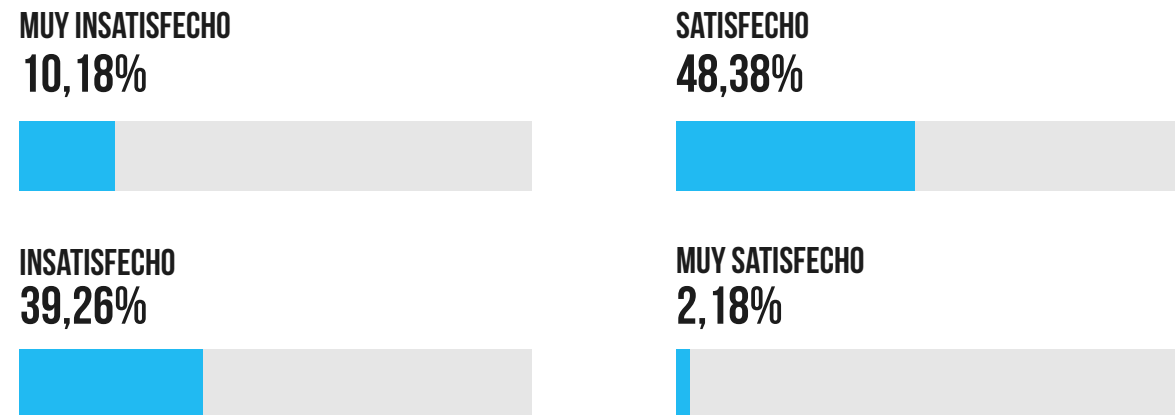
Realización de actividades sociales o comunitarias en las que se involucre a la plantilla y sus familias (% satisfacción)

Por otro lado, en referencia a las **acciones que las empresas realizan para promover la participación entre sus grupos de interés** (proveedores, acreedores, clientes, instituciones, etc.) vuelve a percibirse un alto grado de insatisfacción: el 10,18 % de las personas encuestadas dicen estar "muy insatisfechas" y el 39,26 % "insatisfechas", frente a un 48,38 % que se muestra "satisfecho" y un 2,18 % "muy satisfecho".



Gráfico 38

SE PROMUEVE CON ACCIONES ESPECÍFICAS LA PARTICIPACIÓN ENTRE SUS PROVEEDORES, ACREEDORES, CLIENTES E INSTITUCIONES CON LOS QUE SE RELACIONA

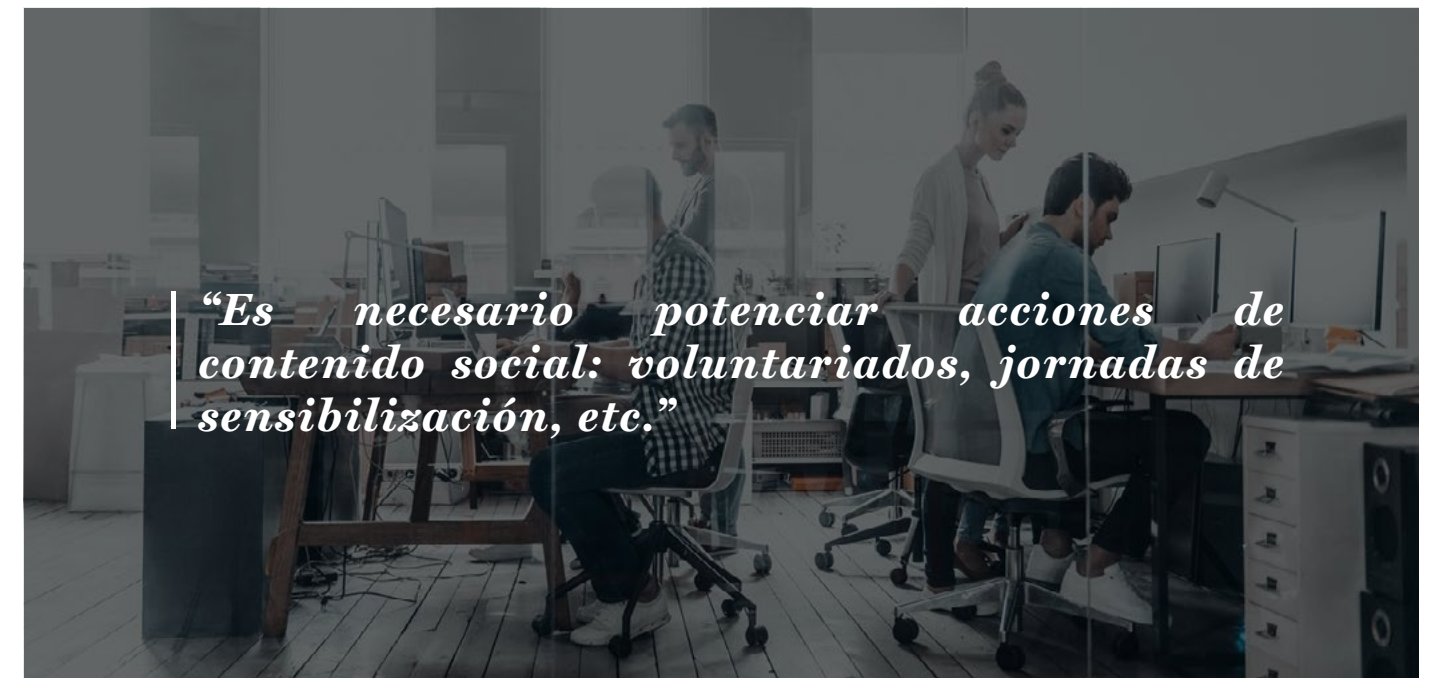


Promoción de la participación entre los grupos de interés (% satisfacción)

A través de las entrevistas realizadas, se recogen evidencias de que las empresas son conscientes de la necesidad de vincular la organización con la sociedad, y refieren la realización de diferentes actividades en ese sentido como la contratación de proveedores sostenibles, la promoción de proyectos de cooperación con países en vías en desarrollo, donaciones (alimentos, médula, dinero a ONG's, etc.), colaboraciones con entidades diversas (Banco de Alimentos, Cruz Roja, Asociación contra el cáncer, Cáritas, Centros Especiales de Empleo, Centros de Inserción Sociolaboral, etc.).

Por otro lado, todas las empresas entrevistadas refieren la realización de actividades de interrelación con la plantilla y sus familias, como pueden ser la celebración del día de la empresa, el día del empleado, jornadas de puertas abiertas, carreras solidarias, etc.

No obstante, de los datos obtenidos en la encuesta se extrae que estas prácticas no son tan frecuentes como se desearía:



En relación a la información que reciben los trabajadores sobre las acciones que llevan a cabo las empresas en materia de acción social, vuelve a detectarse un nivel alto de insatisfacción: el 1,54 % se manifiesta "muy insatisfecho" y el 40,7 % "insatisfecho" frente al 48,54 % que dice estar satisfecho y un 9,22 % "muy insatisfecho".

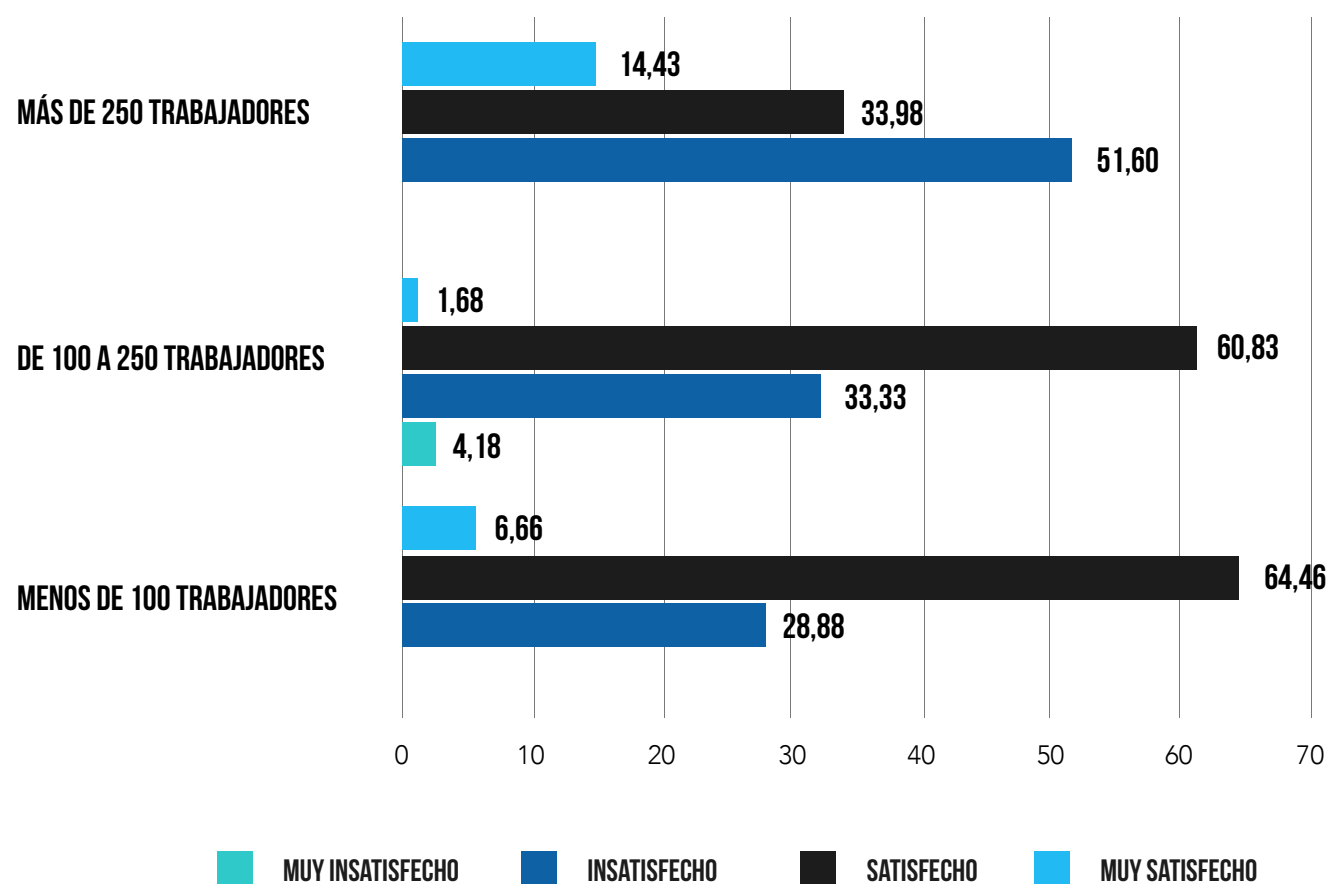
No obstante, si analizamos estos datos según el tamaño de empresa, se detectan diferencias significativas.



Gráfico 39

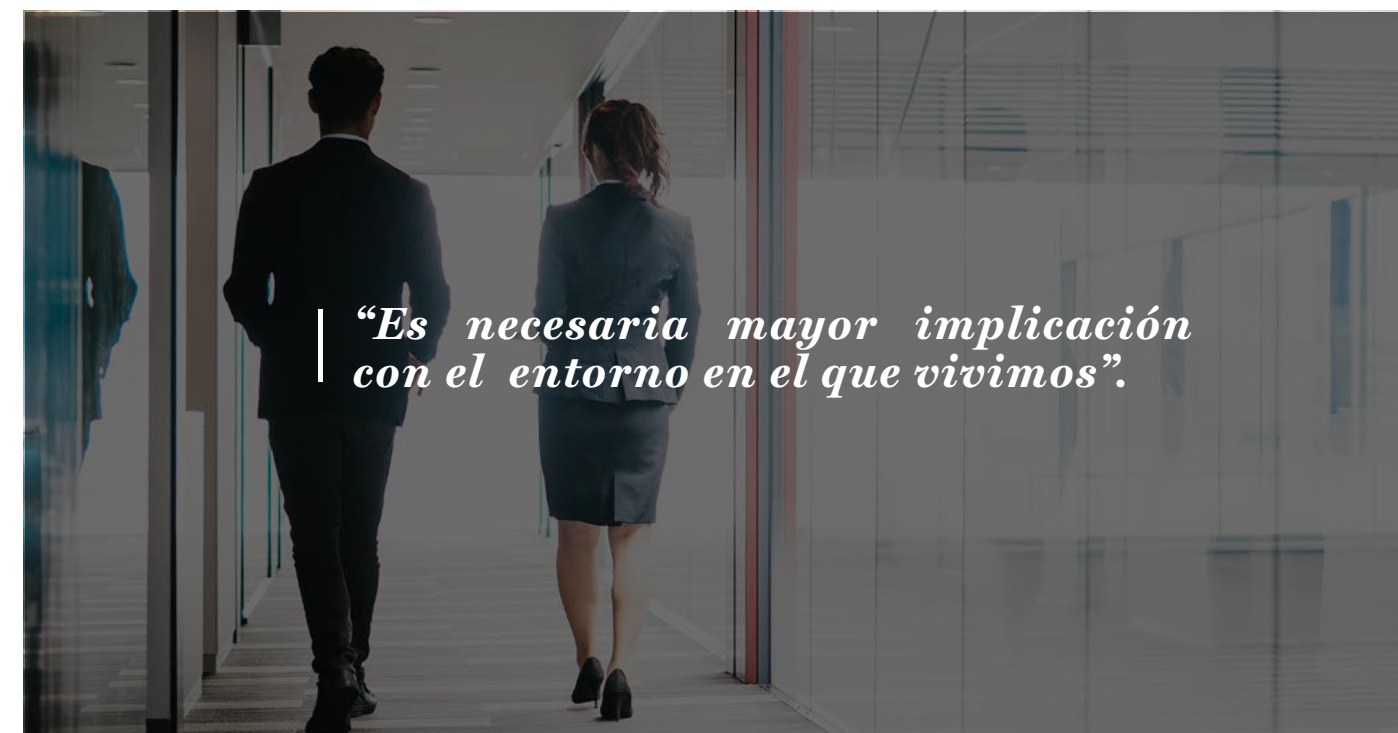
NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA INFORMACIÓN QUE RECIBEN LOS TRABAJADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES EN MATERIA DE ACCIÓN SOCIAL QUE SE REALIZAN EN SUS ORGANIZACIONES, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

Información que reciben los trabajadores sobre las actividades en materia de RSE acción social que se realizan en sus organizaciones, según tamaño de empresa (% satisfacción)



Como puede observarse, conforme aumenta el tamaño de la empresa, aumenta el nivel de insatisfacción en relación a la información que los empleados reciben con referencia a las acciones que realizan en materia de acción social, las organizaciones en las que trabajan.

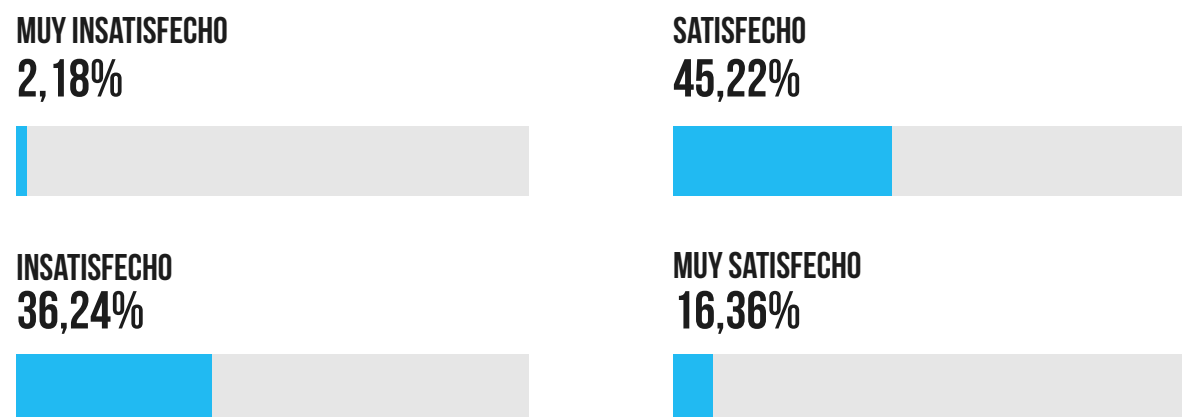
En este sentido, de la información extraída en las entrevistas se recoge que las empresas están realizando diferentes actividades de índole social, pero la percepción que se tiene dentro de las organizaciones es que es un área susceptible de mayor desarrollo.



La existencia de una **política medioambiental** explícita ha sido otro de los ámbitos que se ha analizado en el estudio, y en este aspecto también se detecta un nivel alto de insatisfacción: el 2,18 % de las personas que han respondido la encuesta se muestran "muy insatisfechas" y el 36,24 % "insatisfechas", frente a un 45,22 % que dice estar "satisfecho" y un 16,36 % que se muestra "muy satisfecho".

Gráfico 40

LA EMPRESA CUENTA CON UNA POLÍTICA AMBIENTAL EXPLICITADA Y CONOCIDA POR TODAS LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN, INCLUIDOS CLIENTES, PROVEEDORES Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS



Existencia de una Política Ambiental explicitada y conocida por todas las personas de la organización, incluidos todos los grupos de interés (% satisfacción)



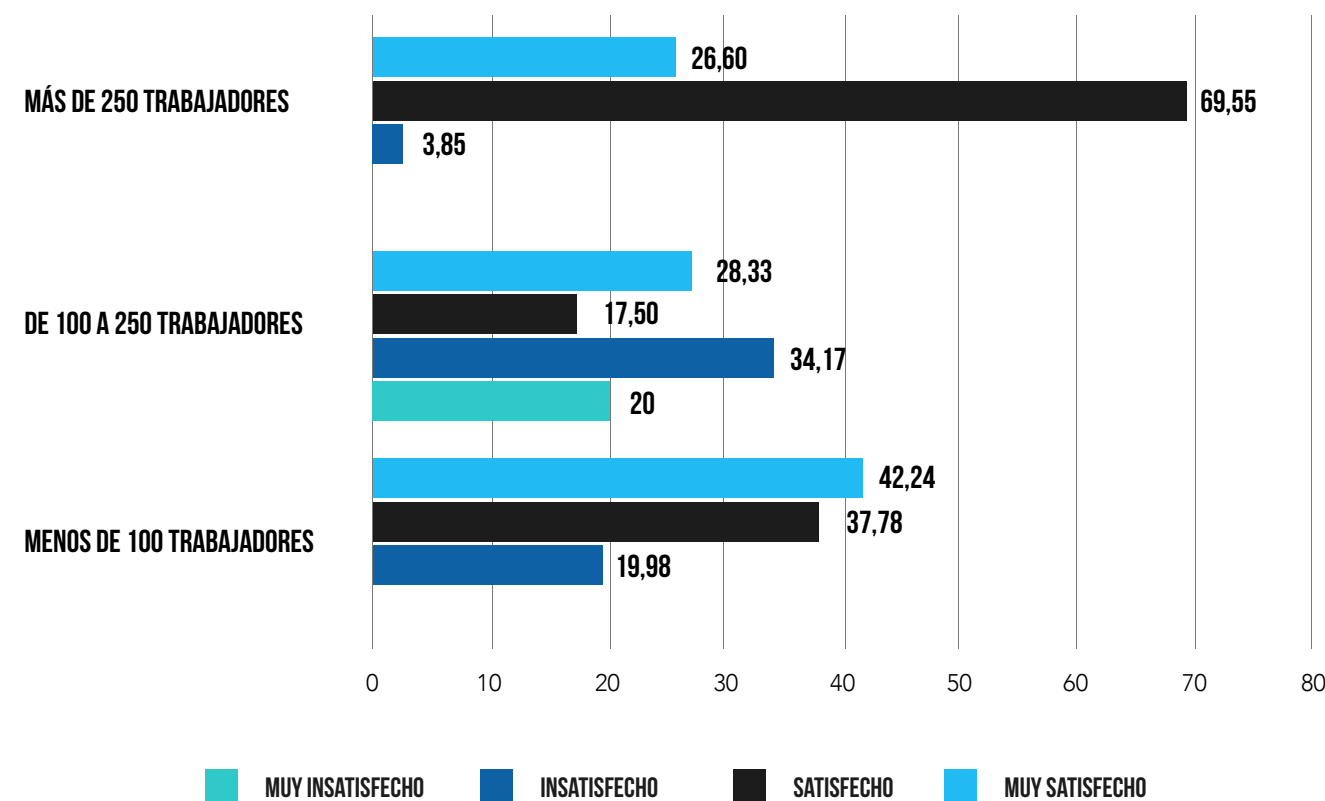
Por otro lado, en relación a la **existencia de una certificación y un Sistema de Gestión Ambiental** que cuente con objetivos y acciones de mejora que se revisan de forma continua, el 6,06 % de las personas encuestadas se muestran "muy insatisfechas" y el 21,34 % insatisfechas, frente a un 42,78 % que dice estar "satisfecho" y un 29,82 % que está "muy satisfecho".

No obstante, si observamos los datos según el tamaño de la empresa, se pueden apreciar diferencias significativas.

Gráfico 41

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EXISTENCIA DE UNA CERTIFICACIÓN Y UN SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

Existencia de una certificación y un sistema de Gestión Medioambiental, según tamaño de empresa (% satisfacción)



Tal y como se aprecia en el gráfico, en las empresas de entre 100 y 250 trabajadores se recoge el nivel más alto de insatisfacción con respecto a los sistemas de gestión ambiental implantados, frente a las empresas de más de 250 trabajadores, donde se percibe un alto nivel de satisfacción en este ámbito.

De la información recogida en las entrevistas se extrae que todas las empresas están trabajando en la eficiencia energética y la reducción del impacto ambiental, ya sea a través de un sistema de gestión medioambiental integrado, o certificaciones como las ISO 14000, ISO 14001, así como con diagnósticos de eficiencia energética, control de consumos, etc.

Así mismo, se evidencia la puesta en marcha de medidas concretas como la digitalización o la gestión y reciclaje de los residuos.

No obstante, de los resultados de la encuesta se deduce que estas prácticas han de incrementarse y visualizarse en mayor medida: “sería bueno desarrollar más las políticas medioambientales y la gestión eficaz de los recursos”.



CONCLUSIONES

◀ Ética empresarial

Las empresas asociadas a AEDIPE disponen de medidas y prácticas que fomentan la ética empresarial y el buen gobierno.

Se constata un alto nivel de satisfacción en relación a la existencia de códigos éticos, al cumplimiento de las responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, y en relación a las medidas de prevención del delito.



Gestión y desarrollo de personas

En el marco de la gestión y desarrollo de personas, la formación, el reciclaje y el desarrollo profesional son prácticas consolidadas en las empresas, y valoradas por las personas que integran sus plantillas.

El desarrollo profesional se promueve a través de todo tipo de programas de capacitación (trainings, programas de certificación oficial, programas de coaching o mentoring, entre otros), cobrando cada vez más protagonismo la identificación y gestión del talento.

La medición de la satisfacción y del clima laboral, así como la evaluación del desempeño y el establecimiento de sistemas retributivos ligados a dicha evaluación o a algún tipo de valoración de los puestos de trabajo, son prácticas demandadas por las personas que integran las plantillas pero están menos desarrolladas en las empresas.

En relación con la retribución, las personas que trabajan en empresas de entre 100 y 250 trabajadores muestran el nivel más alto de insatisfacción. Se percibe en general un menor desarrollo de políticas de retribución flexible y en la que esté definida un variable orientado al cumplimiento de objetivos o desempeño.

Si se observan las percepciones por departamentos, las personas que se ubican en el departamento de Dirección/Gerencia son las que manifiestan mayor grado de insatisfacción con la retribución que perciben.



Transparencia informativa y cauces de comunicación interna

Las empresas cuentan con canales adecuados que facilitan la transparencia, la transmisión de información, y la detección y gestión de situaciones de acoso.

Las prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización se perciben como satisfactorias (planes sistematizados de reuniones, eventos corporativos, canales: web, intranet, blogs, portal del empleado, etc.), pero, no obstante, se considera necesaria una mayor promoción y desarrollo de estas medidas, sobre todo lo que tiene que ver con la sistematización e integración de las mismas con el resto de políticas de la organización.

Las personas que trabajan en empresas que tienen entre 100 y 250 trabajadores muestran el nivel más alto de satisfacción en relación a las prácticas de comunicación interna que se desarrollan en sus organizaciones.



Niveles de participación de la plantilla y grupos de interés

Las empresas cuentan con canales adecuados que facilitan la transparencia, la transmisión de información, y la detección y gestión de situaciones de acoso.

Las prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización se perciben como satisfactorias (planes sistematizados de reuniones, eventos corporativos, canales: web, intranet, blogs, portal del empleado, etc.), pero, no obstante, se considera necesaria una mayor promoción y desarrollo de estas medidas, sobre todo lo que tiene que ver con la sistematización e integración de las mismas con el resto de políticas de la organización.

Las personas que trabajan en empresas que tienen entre 100 y 250 trabajadores muestran el nivel más alto de satisfacción en relación a las prácticas de comunicación interna que se desarrollan en sus organizaciones.



Innovación y mejora continua

La mejora continua, el fomento de la innovación, y el trabajo en equipo son prácticas consolidadas en las empresas, y así son percibidas por sus plantillas.

Las organizaciones cuentan con departamentos, comités o equipos de innovación que trabajan activamente en la implantación de sistemas de gestión (EFQM, Lean Manufacturing, Metodología InnovaRSE, etc.), certificaciones (ISO 14001, 18000, 18001, 9001, RS10, etc.) o la detección de mejoras e innovaciones a través de equipos de trabajo, recogida de sugerencias, y reconocimiento y premio a las mejores.

La automatización y digitalización constituyen retos a los que se están enfrentando las empresas en la actualidad, y por otro lado, cuentan con colaboraciones de centros tecnológicos y consultoras especializadas para ser punteras en sus sectores.



Condiciones de trabajo

Las empresas han avanzado en la adecuación y racionalización de los horarios de trabajo (flexibilidad, jornadas intensivas, etc.), ofreciendo alternativas que satisfacen a su personal.

Las prácticas relacionadas con la planificación, la organización del trabajo, y la distribución de cargas (reorganización de puestos de trabajo, prevención de riesgos laborales y enfermedades, etc.) se perciben en general, como satisfactorias, pero aumenta la insatisfacción conforme aumenta el tamaño de la empresa, siendo el departamento Industrial/Producción/Operaciones en el que se detecta el nivel más alto de insatisfacción.

Las empresas proporcionan cada vez más medidas que favorecen la conciliación de la vida laboral y personal (horarios flexibles, permisos diversos, servicio de comedor, teletrabajo, etc.), siendo las empresas de más de 250 trabajadores donde se recoge una mayor satisfacción en este ámbito.



Igualdad de género y de oportunidades

La promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, incluyendo el acceso a los puestos directivos (planes de igualdad, protocolos de actuación frente al acoso, etc.), y las prácticas de contratación no discriminatoria, son percibidas como satisfactorias por el personal que integra las empresas, destacando el nivel de satisfacción en las organizaciones que tienen entre 100 y 250 trabajadores.

En las empresas donde se han desarrollado Diagnosticos y planes de igualdad se percibe poca evolución en los mismos y se justifica su realización por requerimiento legal más que por necesidad o interés.

La promoción de programas para la inclusión y contratación de grupos específicos (personas con discapacidad, menores de 30 años, mayores de 45 años, mujeres, colectivos en desempleo, etc.) es un ámbito menos desarrollado en las empresas.



Acciones de carácter social y medioambiental

Las empresas promueven prácticas de voluntariado y actividades sociales o comunitarias que involucran a la plantilla y a sus familias (colaboraciones con ONG's y entidades diversas, proyectos de cooperación con países en vías en desarrollo, donaciones, carreras solidarias, etc.) pero su personal considera necesario que se desarrollen en mayor grado.

Las medidas de fomento de la participación entre los grupos de interés (proveedores, acreedores, clientes, instituciones, etc.), son percibidas como no satisfactorias por la mitad de las personas encuestadas.

La información que reciben los trabajadores sobre las acciones que llevan a cabo las empresas en materia de acción social, también es percibida como no satisfactoria por el 42 % de las personas que han participado en el estudio.

Las prácticas relacionadas con la política y gestión medioambiental están menos implantadas en las empresas. Aunque todas las organizaciones están trabajando en la eficiencia energética y la reducción del impacto ambiental, ya sea a través de sistemas de gestión medioambiental, certificaciones (ISO 14000, ISO 14001), o con otras medidas como diagnósticos de eficiencia energética, control de consumos, digitalización o la gestión y reciclaje de los residuos, estas prácticas se consideran susceptibles de mayor desarrollo.

CONSECUCCIÓN DE LA FINALIDAD DEL PROYECTO

El proyecto "Personas, Trabajo, Sociedad" tenía como finalidad estudiar, en las empresas asociadas a AEDIPE Navarra, el grado de implantación y desarrollo de prácticas de gestión avanzadas, que sirvan para dar respuesta a los desafíos que presenta el actual contexto económico y social, y el futuro del trabajo.

En este sentido, la investigación realizada ha proporcionado una fotografía nítida del estado actual de las empresas en relación a la ética empresarial, la gestión y desarrollo de personas, la transparencia informativa y los cauces de comunicación interna, los niveles de participación de la plantilla y de los grupos de interés, así como de la innovación y la mejora continua, las condiciones de trabajo, la igualdad de género y de oportunidades, y la responsabilidad social.

Esta fotografía permite constatar la presencia y el grado de desarrollo de muchas de las prácticas que se consideran necesarias para hacer frente a los retos actuales y futuros de las organizaciones, y revela la necesidad de potenciar e incorporar otras prácticas para que las empresas sean más competitivas y socialmente responsables. Por otro lado, el estudio ha permitido la recogida y recopilación de una amplia gama de buenas prácticas que las empresas han implementado y validado, y que se pondrán a disposición del resto de empresas para su conocimiento. (Véase documento "Buenas Prácticas" de las empresas asociadas a AEDIPE Navarra).

Toda esta información será difundida en la jornada de presentación de resultados, y recogida en la Memoria de Responsabilidad Social de AEDIPE Navarra.

EMPRESAS PARTICIPANTES

Agradecemos la dedicación y colaboración de las 26 empresas que han participado en este proyecto.



IDIFARMA
PHARMACEUTICAL RESEARCH DEVELOPMENT AND INNOVATION



RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

En términos generales, se aprecia una evolución positiva por parte de las organizaciones participantes en el estudio, en relación a los ámbitos analizados. Independientemente del tamaño de la organización, se percibe una mayor preocupación por el desarrollo de políticas de gestión relacionadas con la ética empresarial, el desarrollo de las personas, la mejora de las condiciones de trabajo, y la implantación de sistemas que aseguren una mayor innovación en los procesos de trabajo, y una gestión eficiente de los recursos empleados.

En organizaciones de más de 250 trabajadores, las prácticas de gestión relacionadas con los 8 ámbitos de estudio, están, en general, desarrolladas e integradas en la cultura organizativa.

Este tipo de empresas orienta sus esfuerzos a la creación de nuevas iniciativas relacionadas con la digitalización, y el uso de metodologías y soportes relacionados con las prácticas de gestión (p.ej.: portal del empleado, aplicaciones relacionales o de comunicación, sistemas de identificación del talento, sesiones de co-creación con clientes/proveedores/usuarios, seguimiento de modelos de excelencia como EFQM, People CMM, entre otros).

Por otra parte, es destacable el interés y la buena predisposición de las organizaciones de menos de 100 trabajadores a la hora de poner en marcha sistemas de gestión más acordes con las necesidades de sus empleados, clientes, proveedores y general, los diferentes grupos de interés.

Recomendaciones principales

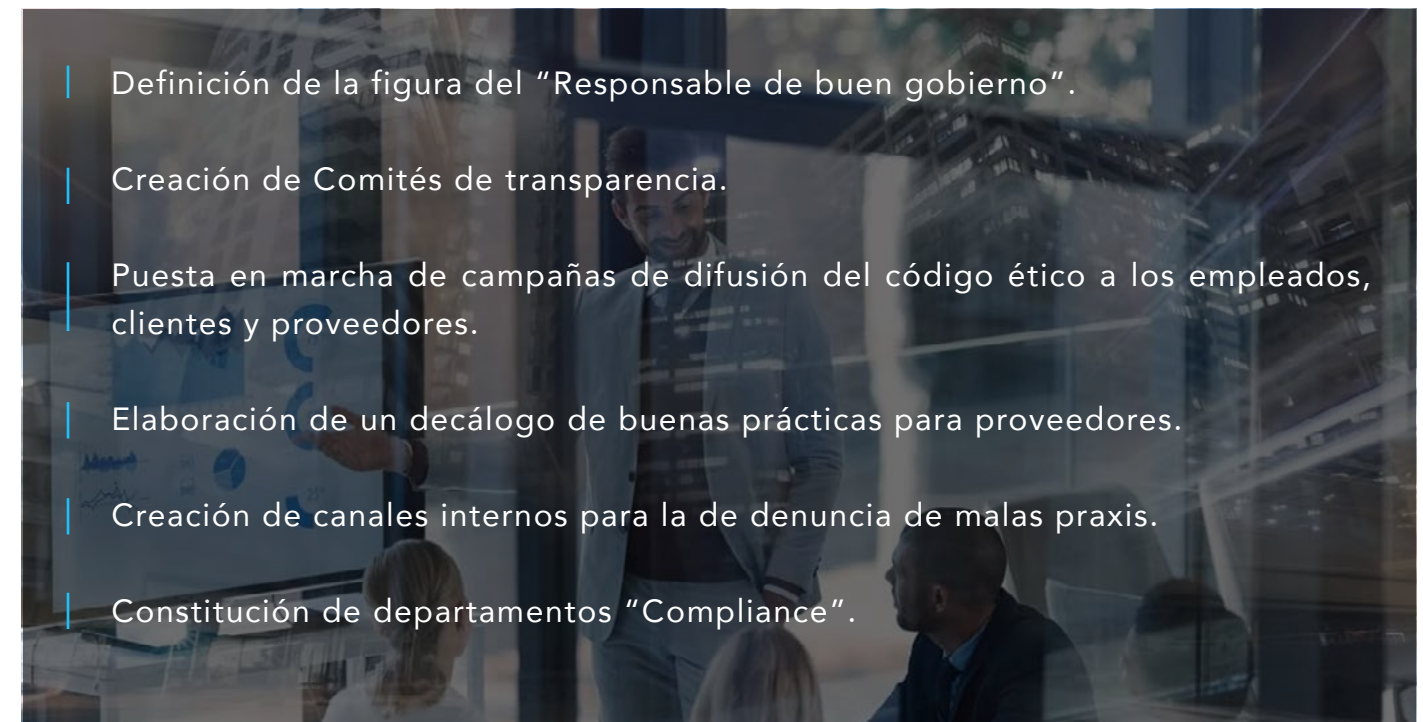
En relación a cada uno de los ámbitos y reflejo de la situación diagnosticada en las empresas participantes en el estudio, identificamos a continuación las siguientes recomendaciones:

Ética empresarial

En la mayor parte de las organizaciones tienen definido un código de valores y/o código ético fruto del trabajo estratégico en el que se da importancia a los comportamientos y acciones de “buena praxis” relacionados con el trato con los diferentes grupo de interés.

Recomendamos en este ámbito ir formalizando este tipo de prácticas y sobre todo, dar a conocer y hacer más visibles este tipo de acciones tanto a nivel interno (haciendo partícipe a los empleados en la definición de las mismas), como a nivel externo incluyendo a proveedores y clientes.

Las organizaciones más avanzadas en este eje encaminan sus acciones a:



Gestión y desarrollo de personas

El diagnóstico ha revelado que este ámbito está cada vez más desarrollado en la mayor parte de las empresas, identificando acciones más consolidadas como la sistematización de planes de formación, descripción de los puestos de trabajo, identificación de competencias, o la puesta en marcha de planes de evaluación cada vez más orientados al desarrollo de las personas dentro de la organización.

Como recomendaciones en este eje, sugerimos sobre todo al colectivo de empresas de menor tamaño, ir avanzando en la implantación de nuevas prácticas de desarrollo, y sistematizar prácticas de evaluación que vayan encaminadas a una medición más eficiente del rendimiento de cada persona en su puesto de trabajo, y un mayor enfoque al establecimiento de acciones para desarrollar su potencial.

Igualmente, detectamos poco avance en los sistemas de retribución y compensación de las organizaciones, y en este sentido, consideramos que tendrían que evolucionar hacia sistemas más orientados al establecimiento de variables e identificación de indicadores de productividad, y en general, avanzar hacia sistemas de compensación más flexibles y adaptados a los cambios organizativos de la empresa.

Como prácticas más desarrolladas en este ámbito. Destacamos:

- | Sistemas de evaluación de competencias 360°.
- | Sistema de retribución asociado a la evaluación del desempeño y cumplimiento de objetivos.
- | Retribución basada en estudios de equidad interna.
- | Planes de Gestión e Identificación del Talento.
- | Programa de "tutorización a la inversa": las nuevas incorporaciones forman en un ámbito concreto a las personas de mayor antigüedad.

Transparencia informativa y cauces de comunicación interna

Consideramos relevante este ámbito por la gran transversalidad que tiene con respecto a otros ejes diagnosticados en el estudio. En el diagnóstico se han detectado muy buenas prácticas y acciones que han hecho evolucionar la comunicación en las empresas en los últimos años.

Destacamos el gran número de prácticas identificadas, y como recomendaciones principales resaltamos la necesidad de poner en valor y dar más visibilidad a todo lo que se está haciendo en cada organización en materia de comunicación interna y transparencia informativa.

Resaltamos el claro avance en las políticas de gestión hacia sistemas cada vez más transparentes, y en los que la información y la comunicación interna es un pilar básico en la estrategia de la empresa. En las organizaciones de carácter público este ámbito es de los que más ha evolucionado debido a la implantación de leyes de transparencia hacia sus principales grupos de interés.

Entre las prácticas más desarrolladas en materia de comunicación interna y que sirven como recomendaciones para las empresas con menor avance en este eje, resaltamos:

- | Definición y sistematización del Plan de Comunicación Interna.
- | Acciones de comunicación positiva: comunicaciones de éxito y mensajes con impacto positivo.
- | Blog Corporativo.
- | Portal del Empleado.
- | Sesiones informativas y charlas sobre temas de interés (promoción de la salud, prácticas medioambientales, temas sociales, etc.)
- | Definición de canales para identificar situaciones de acoso, delito o conflicto.

Niveles de participación de la plantilla y grupos de interés

En general, hemos detectado un buen número de acciones relacionadas con el aumento de la participación de los empleados en las políticas de gestión de cada organización. Resaltamos prácticas como: creación de grupos o comités internos que fomentan la interdependencia y la participación entre diferentes áreas y departamentos, sistematización de jornadas de puertas abiertas para los empleados y familiares, identificación de canales para que el personal de la empresa participe cada vez más en la estrategia de la empresa, y en la recogida de sugerencias e ideas de mejora.

El estudio revela que, en general, es un ámbito que hasta la fecha está muy orientado a generar participación en los grupos de interés internos, principalmente.

Por ello, como recomendaciones resaltamos la necesidad de ampliar esta participación a otros grupos externos como clientes, proveedores, usuarios, familias, y sociedad en general. Algunas de las prácticas que sugerimos implantar son:

- | Workshops o Grupos de trabajo con clientes: pruebas de producto, detección de necesidades, propuestas de nuevos productos.
- | Visitas a clientes para comprobar la eficacia del producto/servicio.
- | Talleres con consumidores y usuarios/as.
- | Acuerdos con centros de negocios, Universidades, Asociaciones Empresariales.
- | Convenios con Escuelas Taller, Centros Especiales de Empleo, etc. para hacer formación, prácticas o contratación.
- | Jornadas interculturales.

Innovación y mejora continua

Nos encontramos con un ámbito poco desarrollado en las organizaciones de menos de 100 trabajadores, en general, y a los que más impulso tiene que darse en la mayor parte de las empresas.

Hay que señalar que es un eje muy condicionado a las ayudas y subvenciones que el Gobierno de Navarra impulsa, y esto es algo que ha incentivado la innovación en la mayoría de las organizaciones, en los últimos años.

Aunque todas las empresas manifiestan estar trabajando en la mejora de los procesos, productos, servicios, tecnologías... según sea la actividad a la que se dediquen, y en la detección de mejoras e innovaciones a través de equipos de trabajo y recogida de ideas y sugerencias, la mayor parte de estas acciones no están sistematizadas o formalizadas, y por lo tanto, dicha sistematización sería una de las recomendaciones fundamentales para seguir avanzando en este ámbito.

Entre las prácticas que creemos que pueden impulsar la innovación y la mejora continua en las organizaciones, destacamos:

- | Formalización de un plan de innovación.
- | Creación de comités de innovación.
- | Talleres de innovación y de creatividad con toda la plantilla.
- | Asesoramiento de consultoras especializadas en innovación.
- | Creación de un laboratorio de ideas cuyo cometido sea poner en marcha un número concreto de acciones, proyectos o ideas nuevas al año.
- | Procedimiento de benchmarking: organización de varios observatorios con empresas del sector.

✓ Condiciones de trabajo

Este es uno de los ámbitos con mayor desarrollo en las empresas debido a la evolución que ha tenido en los últimos años. Se han impulsado en las organizaciones todo tipo de prácticas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo, y todo lo que tiene que ver con la Salud laboral y políticas de Prevención.

Como recomendaciones principales destacamos la necesidad de seguir avanzando en las acciones de mejora de la flexibilidad y conciliación laboral, así como la mejora del nivel de carga de trabajo, además de prácticas que ayuden a una mejor gestión de las mismas.

En las organizaciones con más sensibilidad hacia estos temas se están impulsando acciones relacionadas con:

Certificación EFR o Sello Reconcilia

Programas de relajación y gestión del estrés: Chi Kung, talleres formativos.

Programa de gestión integral de la salud: estudio de la incidencia de ciertas enfermedades entre los trabajadores (obesidad, lumbalgias, etc.) y puesta en marcha de medidas de prevención (menús saludables, etc.)

Servicio de Fisioterapia o acuerdos con clínicas especializadas.

Aumento del Teletrabajo como medida de conciliación.

♂♀ Igualdad de género y de oportunidades

En la mayor parte de las organizaciones, la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, incluyendo el acceso de las mismas a los puestos directivos, es percibida como satisfactoria por el personal que integra las empresas. Cada vez hay un mayor avance en este tipo de ámbitos, aunque en las empresas donde se han desarrollado diagnósticos y planes de igualdad se percibe poca evolución en los mismos, y se justifica su realización más por requerimiento legal que por necesidad o interés.

Como recomendaciones principales en este eje referimos la necesidad de seguir avanzando en acciones que vayan evolucionando los planes de igualdad, y acciones más integradas en el resto de políticas de la empresa.

Igualmente, vemos la necesidad de promocionar e impulsar programas para mejorar la inclusión y contratación de grupos específicos como personas con discapacidad, menores de 30 años, mayores de 45 años, y colectivos con alto nivel de desempleo.

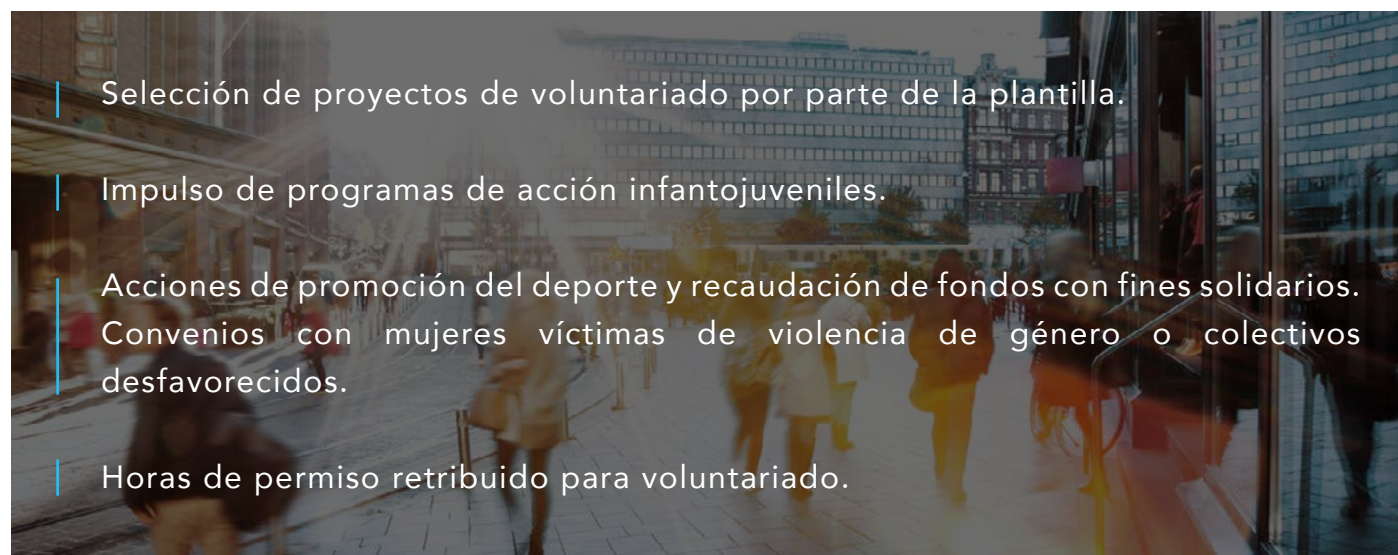


Acciones de carácter social y medioambiental

En el último ámbito del estudio, resaltamos el enorme interés de las empresas en el desarrollo de cualquier tipo de prácticas que tenga que ver con la puesta en marcha de acciones de “tipo social” y la mejora del impacto medioambiental.

Las recomendaciones están relacionadas con la necesidad de dar más información a los empleados sobre las acciones que desarrolla la empresa y se pueden llevar a cabo en materia de acción social, teniendo interés en aumentar el número de las mismas.

Sugerimos igualmente la necesidad de incrementar las acciones relacionadas con una mayor participación de carácter solidario y social como:



Por último, puesto que en el área de Medioambiente, las prácticas están menos implantadas en las empresas, recomendamos que se siga trabajando en el impulso de estas acciones, implantando sistemas con mayor eficiencia energética, y con una mayor reducción del impacto ambiental, o planes en los que se lleve un mayor control de los consumos, y una mejor gestión y reciclaje de los residuos.

JORNADA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO “PERSONAS, TRABAJO, SOCIEDAD”

Uno de los objetivos del proyecto “Personas, trabajo, sociedad” era difundir, en una jornada que tuviera una asistencia notable e impacto en medios de comunicación y redes sociales, la información sobre resultados y buenas prácticas en de las organizaciones participantes en el estudio. Para ello AEDIPE Navarra elaboró un plan de difusión de los resultados del estudio “Personas, trabajo, sociedad” con un doble objetivo:

Una jornada de presentación de resultados con el mayor número posible de asistentes.

Un alto impacto en medios de comunicación y redes sociales

La jornada de presentación del proyecto tuvo lugar el **23 de noviembre**, a las **17:00 horas**, en la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN) en la sede de CEN (**C/ Dr. Huarte, 3. Pamplona**).

Abrió la jornada el presidente de CEN, **José Antonio Sarría**, el presidente de AEDIPE Navarra, **Álex Uriarte**, y el director del Servicio de Trabajo del Gobierno de Navarra, **Javier Zubicoa**.

Posteriormente, la presentación del estudio corrió a cargo de **Beatriz Martínez Buldain**, responsable técnico del proyecto, y **Yolanda Esteban**, de Oniria Consulting.

La sesión también contó con la ponencia “Energy in motion”, del CEO de Think & Action, **Fernando Botella**.

Socio fundador y CEO de Think&Action, consultora internacional especializada en desarrollo de talento y transformación de organizaciones, entre cuyos clientes se encuentran multinacionales como Bayer, Repsol, Lilly, Desigual, Orange, Danone o Inditex, entre otras muchas.

Fernando Botella es el responsable del diseño, la creación e implantación de las escuelas de liderazgo y programas de desarrollo de compañías como Desigual, Red Eléctrica o Tempe (Grupo Inditex).



Actúa también como business trainer de Directores Generales, Comités de Dirección y Directores de área en empresas como Danone, Genzyme, Musgrave, Eurofragance o Aegon. E imparte formación sobre innovación y pensamiento creativo, liderazgo, comunicación, marketing y ventas, gestión de equipos, etc. para todo tipo de compañías. Como speaker, su presencia es habitual en congresos y encuentros nacionales como internacionales para hablar sobre liderazgo, talento y management. Ha viajado por más de 12 países de diferentes continentes para compartir su conocimiento y experiencia. Es licenciado en Ciencias Biológicas y Doctorado en Fisiología del Consumo por la Universidad de Valencia; Máster en Dirección y Administración de Empresas por ICADE; y Coach Ejecutivo Diplomado por la Escuela Europea de Coaching. Es, además, miembro del USA Neuroleadership Institute y del seminario "Education&Technology" de la Universidad de Harvard. Atesora una experiencia directiva de más de 20 años en las áreas de Marketing y Ventas de la industria farmacéutica.

Desde hace más de 15 años ejerce como profesor en diferentes universidades y escuelas de negocios como IE, ESADE, EOI o la UCF de Florida, principalmente en Master y programas de desarrollo ejecutivo. Sus áreas de especialización son:

Dirección General, Estrategia, Dirección de personas, Organización, Marketing y Ventas e Innovación.

Autor de diversos libros como "El factor H", "La fuerza de la ilusión" o "Atrévete!", y del blog titulado "El blog de Fernando Botella" www.fernandobotella.net. Colaborador habitual en diferentes medios de comunicación.



VALORACIÓN DE LA JORNADA



INTERÉS DEL TEMA



APLICABILIDAD AL TRABAJO



ORGANIZACIÓN DE LA JORNADA



PONENTE 1



DIFUSIÓN E IMPACTO EN MEDIOS

www.diariodenavarra.es

NAV-ECONOMÍA ESTUDIO

Las empresas navarras "cada vez favorecen más la conciliación", según estudio

23/11/2017 - 18:31 Agencia EFE

www.navarracapital.es

Próximo reto de las empresas navarras: la digitalización

Así lo afirma el estudio "Personas, trabajo y sociedad" de AEDIPE Navarra, presentado en la CEN y que asegura que la I+D ya está "consolidada" en el tejido productivo de nuestra región.



REDACCIÓN
Pamplona - 24 noviembre, 2017

www.noticiasdenavarra.com

Las empresas navarras 'cada vez favorecen más la conciliación', según estudio

EFE - Jueves, 23 de Noviembre de 2017 - Actualizado a las 18:43h

www.ceoe.es

24 NOV 2017
Empresas

LAS EMPRESAS NAVARRAS CONSOLIDAN LA INNOVACIÓN Y AFRONTAN RETOS COMO LA DIGITALIZACIÓN

Presentado en la CEN el estudio "Personas, trabajo y sociedad", realizado por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE Navarra).

"La mejora continua, el fomento de la innovación y el trabajo en equipo son prácticas muy consolidadas" en las empresas navarras, que, sin embargo, reconocen que todavía se están afrontando a retos actuales como la automatización y digitalización, según se desprende del estudio "Personas, trabajo y sociedad", elaborado por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE Navarra), que se presentó ayer en un acto organizado por la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN) y la propia AEDIPE Navarra.

I+D+I Y SOCIEDAD DIGITAL INDUSTRIA Y SERVICIOS



www.finanzas.com

Negocios > DN Management >

ESTUDIO 'PERSONAS, TRABAJO Y SOCIEDAD'

Las empresas navarras favorecen cada vez más la conciliación familiar

Es una de las conclusiones de un estudio presentado por Aedipe Navarra

Twitter

131 TUI TS TOTALES

@AEDIPENAVARRA



6%

TUI TS DE TEXTO



64%

RETUI TS



6%

RESPUE STAS



26%

LI NKS/IMÁGENES

33

USUARIOS
QUE HAN PARTICIPADO

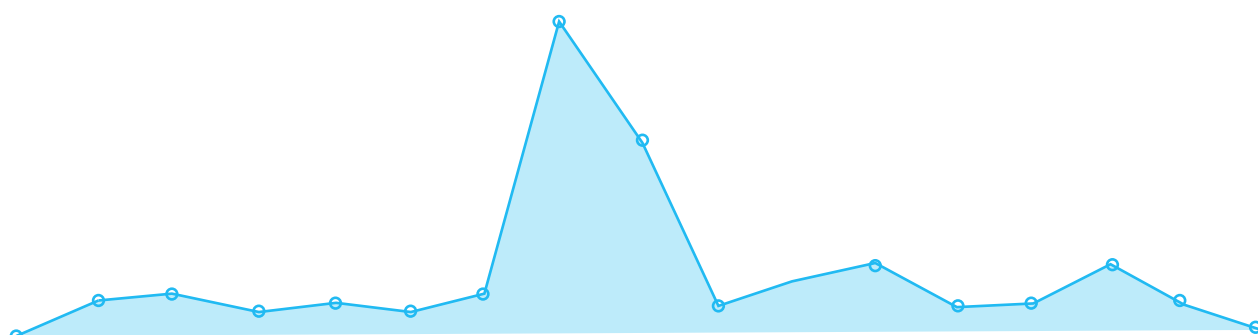
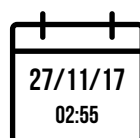
304,612

IMPACTOS DEL
TÉRMINO ANALIZADO

TWITTER Las visitas se han mantenido constantes durante todo el periodo analizado, despuntando el día de la jornada de presentación y posteriores.



GRÁFICA TEMPORAL



LinkedIn

El impacto en LinkedIn ha sido notable superando las 2000 visualizaciones.

Las empresas navarras consolidan la innovación y afrontan retos como la digitalización

(12 recomendaciones)

👁️ 572 VISUALIZACIONES

Las empresas navarras 'cada vez favorecen más la conciliación', según estudio

(1 comentario, 13 recomendaciones)

👁️ 426 VISUALIZACIONES

Las empresas navarras favorecen cada vez más la conciliación familiar

(2 comentarios, 19 recomendaciones)

👁️ 1.084 VISUALIZACIONES 7 VECES VUELTO A COMPARTIR

ANEXOS

1. Guión de entrevista

Empresa	
Dirección	
Tamaño	
Actividad	
Nombre	
Apellidos	
Puesto	Área
Correo electrónico	
Teléfono	
Fecha de realización de la entrevista	

Presentación del proyecto / objetivos

Recogida de expectativas con respecto al mismo:

Eje 1: Ética empresarial.

Recoger información sobre acciones y evidencias relacionadas con presencia y seguimiento de códigos éticos, prevención de delitos, buen gobierno, cumplimiento de obligaciones legales, tributarias, condiciones de pago, repercusiones e impacto del plan estratégico, impacto y rentabilidad de las previsiones y plan de gestión, criterios de repartos de beneficios, etc.

Eje 2: Gestión y desarrollo de personas.

Recoger información sobre acciones y evidencias relacionadas con las políticas de desarrollo profesional, formación y reciclaje profesional, medición del nivel de satisfacción de la plantilla, planes y actuaciones dirigidos al aumento de la motivación e implicación, evaluación del desempeño, recogida de sugerencias, sistema y políticas de retribución, etc.

Eje 3: Transparencia informativa y cauces de comunicación interna.

Recoger información sobre acciones y evidencias relacionadas con los canales y prácticas que fomentan la comunicación entre diferentes niveles y áreas de la organización; ísoportes para transmitir los objetivos, canales para identificar situaciones de acoso.

Eje 4: Niveles de Participación de la plantilla y grupos de interés.

Recoger información sobre acciones que facilitan la participación de los empleados en la toma de decisiones; alianzas y colaboraciones con proveedores o clientes, etc.

Eje 5: Innovación y mejora continua.

Recoger información sobre acciones que potencien el trabajo en equipo y la innovación y mejora continua en las diferentes áreas de trabajo.

Eje 6: Condiciones de trabajo.

Recoger información y evidencias sobre la satisfacción de los empleados en cuanto a condiciones de trabajo relacionadas con: Seguridad y Salud laboral, Horarios, Carga de trabajo y medidas que faciliten la conciliación de la vida personal y laboral.

Eje 7: Igualdad de género.

Recoger información y evidencias sobre acciones que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los aspectos de acceso a puestos de trabajo, condiciones retributivas, promociones, etc.

Eje 8: Acciones de carácter social y medioambiental.

Recoger información y evidencias sobre acciones que promuevan acciones de voluntariado social, actividades sociales o comunitarias o canales para hacer partícipes a proveedores, acreedores, clientes y/o instituciones, Política y Gestión Medioambiental, Gestión eficiente de los recursos, reducción del impacto ambiental, etc.

2. Encuesta

ÁMBITO 01 - Sección 1: Preguntas sobre los 8 ámbitos objeto de estudio.

En esta sección, deberás elegir la alternativa que mejor refleje tu percepción (entre las 4 opciones de respuesta:

1-Muy insatisfecho, 2-Insatisfecho, 3-Satisfecho, 4-Muy satisfecho) con respecto a las prácticas o políticas que están presentes en tu organización.

ÉTICA EMPRESARIAL

Tu empresa informa a la plantilla sobre las líneas estratégicas y código de conducta:

- 1 Mi organización cumple a tiempo sus obligaciones fiscales y atiende a todas las solicitudes necesarias para evitar y prevenir el delito.
- 2 La Dirección de la empresa se involucra activamente en detectar las necesidades y expectativas con respecto a las principales prácticas de gestión de los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, etc).
- 3 La empresa ha identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social, ambiental garantizando su cumplimiento.

GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.

- 4 En mi empresa se impulsa el desarrollo profesional a través de un sistema de formación y reciclaje.
- 5 Considero que la formación que recibo es útil, práctica y suficiente.
- 6 Los mecanismos para evaluar el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores son adecuados.

- 7 Las acciones e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas y reclamaciones de los empleados son adecuadas.
- 8 Existen programas eficaces para estimular y reconocer al personal en relación al nivel de desempeño de su trabajo.
- 9 En mi empresa se aplica una remuneración equitativa y competitiva en relación a las empresas del sector y mi Comunidad.

TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y CAUCES DE COMUNICACIÓN INTERNA.

- 10 En mi empresa hay canales eficaces para trasladar las posibles situaciones de acoso a los empleados.
- 11 En mi empresa existen prácticas adecuadas que fomentan la comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la organización.
- 12 Considero que en la actualidad hay medios adecuados para recibir toda la información necesaria para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo
- 13 Mi empresa dispone de soportes para comunicar mejoras y sugerencias relativas al puesto y a la organización
- 14 Existen canales concretos para que los responsables directos transmitan de una manera clara los objetivos o pautas de trabajo necesarias.

ÁMBITOS Y GRADOS DE PARTICIPACIÓN.

- 15 En mi empresa existen acciones y canales que facilitan la participación y la recogida de sugerencias y opiniones del personal sobre los procesos y métodos de trabajo.

- 16 Se han identificado oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con proveedores o clientes para la mejora de los servicios ofrecidos.
- 17 Existen acciones adecuadas que fomentan el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones entre el personal.
- 18 Considero que mi nivel de participación en las decisiones que afectan a mi trabajo es suficiente.

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

- 19 Mi responsable directo potencia que se trabaje en equipo y que exista una polivalencia adecuada en mi Dpto/Área.
- 20 La coordinación de los trabajos entre mi Dpto. y otros Dptos. o Áreas es ágil y no produce graves ralentizaciones en los procesos de trabajo.
- 21 Mi empresa cuenta con mecanismos adecuados que favorecen la innovación y la creatividad.

CONDICIONES DEL LUGAR DEL TRABAJO.

- 22 Las condiciones de los puestos en cuanto a iluminación, temperatura, ambiente, espacio y privacidad son adecuadas.
- 23 Se trabaja y se avanza para que los horarios se vayan adecuando a las necesidades del servicio ofrecido.
- 24 Considero que la carga de trabajo está distribuida de manera equitativa.
- 25 Los recursos y apoyos empleados en mi puesto de trabajo (Soportes, bases de datos, programas, etc.) facilitan la gestión y agilidad del trabajo.

- 26 Mi empresa tiene instrumentos adecuados que facilitan la conciliación de vida personal y laboral (flexibilidad de horario, teletrabajo...) a sus trabajadores.
- 27 En mi organización se cuenta con planes que refuerzan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo.

IGUALDAD DE GÉNERO

- 28 En mi organización se promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los aspectos, incluyendo el acceso a puestos directivos.
- 29 Existen acciones para favorecer la contratación estable sin tener en cuenta el criterio de género, raza, nivel cultural, etc.
- 30 Se garantiza con las políticas o procedimientos la no discriminación por motivos de asociación, origen étnico, género, religión, ideología política, discapacidad o preferencia sexual.
- 31 En mi organización hay programas específicos para la inclusión y contratación de grupos específicos (discapacitados, menores de 30 años, mayores de 45 años, mujeres, colectivos en desempleo, etc.)

ACCIONES DE CARÁCTER SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.

- 32 Se facilita o promueve la realización de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados.
- 33 Se organizan de forma esporádica actividades sociales o comunitarias en las que se involucra al personal y a sus familias.
- 34 Se promueve con acciones específicas la participación entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.

- 35 La empresa cuenta con un Sistema de homologación de entidades proveedoras y subcontratistas que incluye criterios relativos a la responsabilidad social de la empresa.
- 36 Se informa de forma continua a los trabajadores sobre las actividades en materia de acción social que se realizan en la empresa.
- 37 La empresa cuenta con una Política Ambiental explicitada y conocida por todas las personas de la organización, incluidos clientes, proveedores y otros grupos de interés.
- 38 Se cuenta con una Certificación y con un sistema de Gestión Ambiental con objetivos y acciones de mejora que se revisan de forma continua.
- 39 La empresa utiliza indicadores de consumo para el control de los aspectos ambientales referentes a agua, energía y combustibles, y define acciones de mejora en los usos de estos recursos.

ÁMBITO 02 - Sección 2: Preguntas abiertas.

En esta última sección tienes la oportunidad de resaltar aquellos aspectos de mejora que consideras más prioritarios y reflejar las sugerencias o acciones que desde tu punto de vista se deberían poner en marcha para mejorar la gestión e implantación de prácticas de gestión en materia de RSE con respecto a los ámbitos señalados.

- 40 ¿Qué es lo que más te gusta de estar trabajando en tu organización?
- 41 Con respecto a las prácticas de gestión implantadas en tu organización. Haz una recomendación sobre las que consideres más prioritarias mejorar, desarrollar o implantar
- 42 ¿Qué otras sugerencias o propuestas de mejora propondrías en los diferentes ámbitos planteados en el cuestionario?
Indica los comentarios que consideres oportunos.



3. Índice gráficos

Gráfico	Concepto	Página
Gráfico 1	Nivel de satisfacción con la información sobre códigos de conducta y líneas estratégicas.	16
Gráfico 2	"Su empresa informa a la plantilla sobre las líneas estratégicas y código de conducta".	17
Gráfico 3	"La empresa ha identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social, ambiental, garantizando su cumplimiento".	18
Gráfico 4	Nivel de satisfacción en relación a la formación y el reciclaje profesional.	20
Gráfico 5	"En mi empresa se impulsa el desarrollo profesional a través de un sistema de formación y reciclaje".	21
Gráfico 6	Satisfacción con las medidas de evaluación del clima laboral.	22
Gráfico 7	"Los mecanismos para evaluar el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores son adecuados".	23
Gráfico 8	"Las acciones e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas y reclamaciones de los empleados son adecuadas".	24
Gráfico 9	Nivel de satisfacción con las medidas de evaluación del desempeño.	25
Gráfico 10	"Existen programas eficaces para estimular y reconocer al personal en relación al nivel de desempeño de su trabajo".	26
Gráfico 11	Nivel de satisfacción con la retribución según el tamaño de la empresa.	27
Gráfico 12	"En mi empresa se aplica una remuneración equitativa y competitiva en relación a las empresas del sector y mi Comunidad".	28
Gráfico 13	Nivel de satisfacción con los canales para trasladar posibles situaciones de acoso.	30
Gráfico 14	"En mi empresa hay canales eficaces para trasladar las posibles situaciones de acoso a los empleados".	31
Gráfico 15	"En mi empresa existen prácticas que fomentan la comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la organización".	32
Gráfico 16	Nivel de satisfacción con las prácticas que fomentan la comunicación interna, según el tamaño de la empresa.	33
Gráfico 17	"En mi empresa existen prácticas adecuadas que fomentan la comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la organización".	34

Gráfico	Concepto	Página
Gráfico 18	Nivel de satisfacción en relación a las acciones y canales que facilitan la participación y la recogida de sugerencias del personal sobre los procesos y métodos de trabajo.	37
Gráfico 19	Nivel de satisfacción con la identificación de oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con proveedores y clientes, según tamaño de empresa.	38
Gráfico 20	"La coordinación de los trabajos entre mi departamento y otros departamentos o áreas es ágil y no produce graves ralentizaciones en los procesos de trabajo".	41
Gráfico 21	Nivel de satisfacción en relación a la coordinación entre departamentos por tamaño de empresa.	42
Gráfico 22	"Mi empresa cuenta con mecanismos adecuados que favorecen la innovación y la creatividad".	43
Gráfico 23	Nivel de satisfacción con la existencia de mecanismos que favorecen la innovación y la creatividad, por departamentos.	44
Gráfico 24	"Se trabaja y se avanza para que los horarios se vayan adecuando a las necesidades del servicio ofrecido".	46
Gráfico 25	Nivel de satisfacción sobre los avances para que los horarios se vayan adecuando a las necesidades del servicio ofrecido.	47
Gráfico 26	Nivel de satisfacción en relación a la distribución de la carga de trabajo, según tamaño de empresa.	48
Gráfico 27	Nivel de satisfacción en relación a la distribución de la carga de trabajo, según departamentos.	49
Gráfico 28	"Mi empresa tiene instrumentos adecuados que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral".	50
Gráfico 29	Nivel de satisfacción en relación a la existencia de instrumentos que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral, según tamaño de empresa.	51
Gráfico 30	Nivel de satisfacción en relación a la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, incluyendo el acceso a puestos directivos.	54
Gráfico 31	Nivel de satisfacción en relación a la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, incluyendo el acceso a puestos directivos, según tamaño de empresa.	55
Gráfico 32	"Existen acciones para favorecer la contratación estable sin tener en cuenta el criterio de género, raza, nivel cultural, etc."	56

Gráfico	Concepto	Página
Gráfico 33	"En mi organización hay programas específicos para la inclusión y contratación de grupos específicos (personas con discapacidad, menores de 30 años, mayores de 45 años, mujeres, colectivos en desempleo, etc.)".	57
Gráfico 34	Nivel de satisfacción con la existencia de programas para la inclusión y contratación de grupos específicos.	58
Gráfico 35	"Se facilita o promueve la realización de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados".	62
Gráfico 36	Nivel de satisfacción en relación a la promoción de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados, según tamaño de empresa.	63
Gráfico 37	"Se organizan de forma esporádica actividades sociales o comunitarias en las que se involucra al personal y a sus familias".	64
Gráfico 38	"Se promueve con acciones específicas la participación entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona".	65
Gráfico 39	Nivel de satisfacción con la información que reciben los trabajadores sobre las actividades en materia de acción social que se realizan en sus organizaciones, según tamaño de empresa.	67
Gráfico 40	"La empresa cuenta con una Política Ambiental explicitada y conocida por todas las personas de la organización, incluidos clientes, proveedores y otros grupos de interés".	69
Gráfico 41	Nivel de satisfacción con la existencia de una certificación y un sistema de Gestión Medioambiental, según tamaño de empresa.	70



Asociación Española de Dirección
y Desarrollo de Personas