



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

La gestión responsable de la diversidad cultural en las empresas: propuesta de buenas prácticas.

Facultad de Administración y Dirección de
Empresas - Grado en Administración y
Dirección de Empresas 2015-2016

AUTOR: ROSANA GRANELL ALCALÁ
TUTOR: J. FÉLIX LOZANO AGUILAR

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Responsabilidad Social Empresarial.....	5
2.1. Concepto y características básicas.....	6
2.2. Evolución histórica.....	7
2.3. Dimensiones.....	9
2.4. Respeto a los Derechos Humanos.....	10
3. Diversidad cultural y su gestión.....	12
3.1. Identidad cultural de las personas.....	18
4. Iniciativa de empresas para la gestión de la diversidad cultural.....	20
4.1. Motorola Inc.....	20
4.2. Endesa S.A.....	25
4.3. Benetton Group.....	30
4.4. Comparación entre las anteriores empresas.....	34
5. Propuesta de buenas prácticas.....	37
6. Conclusiones y recomendaciones.....	42
Bibliografía.....	45
Tablas y figuras.....	48
Anexos.....	49

En el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se pretende presentar un conjunto de buenas prácticas para que las organizaciones actúen correctamente en lo que respecta al fenómeno de la diversidad cultural en la empresa. Es comúnmente sabido que hoy en día las empresas van captando, cada vez más, a profesionales de todo el mundo. Y para ello, es importante tener en cuenta que cada país posee una cultura que puede llegar a distar mucho de otra. Por lo tanto, el presente estudio pretende analizar el comportamiento de las organizaciones y presentar buenas prácticas para gestionar responsablemente esta diversidad cultural en las organizaciones.

Se partirá de las definiciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de “diversidad cultural”, las cuáles ayudarán a comprender el presente trabajo. Mediante los diferentes ejemplos de organizaciones que se analizarán, se obtendrán unos resultados que serán posteriormente evaluados. Las empresas seleccionadas para este estudio serán tanto del sector de la energía como del textil y la tecnología y han sido seleccionadas por ser pioneras en la gestión de la diversidad cultural. Así pues, se procederá a proponer varias formas de gestionar la diversidad cultural en la empresa y se conocerán las conclusiones a las que se llega mediante el presente estudio.

Palabras clave: diversidad cultural, ética, organizaciones, responsabilidad.

1. INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, y cada vez más a menudo, existe en la sociedad una gran variedad de culturas que se van mezclando en multitud de escenarios, desde escuelas hasta empresas. La globalización de estos últimos años ha ido dando como resultado la compenetración de diferentes situaciones económicas, sociales y culturales. Es por ello que la mayoría de las empresas busca la manera de gestionar esta diversidad cultural de la mejor forma posible siendo, a la vez, más eficientes.

Como reconoce la Unesco (2015), la Diversidad Cultural en la sociedad es, por tanto, “una fuerza motriz del desarrollo, no sólo en lo que respecta al crecimiento económico, sino como medio de tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora.” Esta definición no dista en gran medida de la definición de Diversidad Cultural en las organizaciones: “...es mucho más que un tema de multiculturalidad. Pretende abrazar a las diferentes personas que forman una organización, personas con valores e ideales distintos, seres humanos que representan diferentes culturas, generaciones, ideas, formas de pensar y de trabajar.” (Ventosa, M., 2012, p.32). Ambas coinciden en que es una forma de desarrollarse tanto personal como profesionalmente, a la vez que permite a la organización un crecimiento económico y social.

Este es un tema relevante en la sociedad de hoy en día porque en esta gestión, las empresas se encuentran puntos de vista diferentes que tratan de identificar y, con los mismos, encontrar un camino que les lleve a todos los miembros a un objetivo común, respetando siempre los intereses personales. De esta manera, están adaptándose a la cultura de la empresa.

Cada empresa debe tener en cuenta que hay ciertos grupos de personas en los que predomina, por ejemplo, el colectivismo y en otros el individualismo, como bien decía Hofstede en su libro “*Culturas y Organizaciones*”, del cual se hablará más adelante. El primero de ellos se refiere a la doctrina donde las personas tienden a considerarse mutuamente interdependientes, por el contrario que los del segundo grupo, quienes se definen como independientes. Este es uno de los muchos aspectos que una empresa debe de tener en cuenta por el simple hecho de que cada conjunto de personas actúa de forma diferente y tiene unos valores que pueden llegar a distar bastante de los valores que posee la propia empresa.

El tema del presente TFG es interesante porque acaba repercutiendo en la sociedad como conjunto, es decir, cada acción que lleva a cabo una empresa tiene sus consecuencias, para bien o para mal, en la sociedad que la mantiene a flote. Es por ello que las empresas deben ser responsables en cuanto a las decisiones que toman y deben de tener en cuenta la cultura de la sociedad en la que operan con el fin de llevar a cabo su actividad de la forma más ética y justa posible. Esto último viene ligado a que uno de los motivos por los que las empresas tratan de llevar a cabo el proceso de gestión de la diversidad cultural en las mismas, es porque es uno de los elementos clave para la obtención de ventaja competitiva y, por tanto, de éxito. Así pues, cada país es diferente y en cada país se tiene una competencia diferente, por lo que es necesario estudiar cada cultura a la hora de decidir operar en un país u otro, porque habrá algunas que se parezcan más a la propia cultura por naturaleza de la empresa. Varios son los ejemplos que se pueden ver actualmente, ligados al tema de la cultura en la empresa: comida “halal” en los comedores de empresa para aquellos trabajadores musulmanes, con el fin de no interferir de forma negativa en su cultura; los judíos descansan del trabajo los sábados, por lo que las empresas deben tener esto en cuenta; es conocido también el caso de los símbolos religiosos en el trabajo, como bien pueden ser cadenas con cruces o pañuelos o turbantes en el pelo, lo cual debe ser considerado por la empresa. Cabe destacar que la Diversidad Cultural está estrechamente ligada a la Responsabilidad Social Empresarial, la cual se profundizará más adelante.

El estudio está estructurado de forma que se definan en primer lugar algunos conceptos clave con el fin de entender el informe completo. Se introducirán los casos de varias empresas conocidas para dar a conocer cómo gestionan la diversidad cultural en las mismas y las iniciativas que llevan a cabo. Por último, se introducirán algunas propuestas de buenas prácticas con las que las organizaciones pueden gestionar responsablemente la diversidad cultural de las mismas. Se dará por terminado el trabajo con las conclusiones y recomendaciones finales, así como con la correspondiente biografía y los anexos que contienen la información necesaria para entender o ver reflejados algunos temas mencionados en el estudio.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La necesidad de introducir este concepto viene dada por la importancia que tiene en la gestión responsable de la diversidad cultural en las empresas, es decir, es imprescindible que cada organización tenga en cuenta las consecuencias de sus decisiones y la solución que puede llevar a cabo en el caso de que éstas no sean favorables para la sociedad en su conjunto.

Aquí entran en juego las definiciones de ética de la convicción y ética de la responsabilidad, y fue Max Weber quien habló de la distinción entre ambas, en su libro *“El político y el científico”*. Antes tendremos que aclarar la definición de ética con el fin de poder entender los conceptos que se mencionarán posteriormente. Adela Cortina es una catedrática de ética que propone la siguiente definición:

“La ética es un tipo de saber de los que pretenden orientar la acción humana en un sentido racional (...) en el conjunto de nuestra vida.” (Cortina, A., 1994, p.17)

Aquí se pueden distinguir 4 aspectos importantes de su definición: el primero de ellos es que la ética es “un saber”, ya que es una disciplina que requiere estudio y conocimiento; que “pretende orientar”, pues su objetivo es enseñarnos a actuar, “en un sentido racional”, ya que la fuente de los criterios morales debe buscarse en el uso propio de la razón y “en el conjunto de nuestra vida”, sin importar cuál sea la situación.

Pues bien, volviendo a la distinción que hizo Max Weber sobre los dos tipos de ética, en su libro *“El político y el científico”* (1918); mientras que la ética de la convicción se refiere a aquella ética que se rige por los principios y las obligaciones morales, que afirma que, independientemente de las consecuencias, siempre debe decirse la verdad y que nunca dejará de ser un acto ilícito la mentira; la ética de la responsabilidad tiene en cuenta las consecuencias de una acción, las evalúa, se adelanta a los acontecimientos y analiza las diferentes opciones que se tienen a la hora de ejecutar la acción.

Es necesario, al mismo tiempo, que la empresa sea la primera en reconocerse tal y como es para poder mostrar a los demás agentes cómo es ella, sin falsas apariencias. Debe haber coherencia entre identidad e imagen. La primera de ellas se refiere al conjunto de elementos o valores que posee una empresa que la hace ser como es y mostrar qué es lo que ofrece. Respecto a la imagen, es el conjunto de valores y cualidades que los clientes atribuyen a una empresa, cómo ellos la perciben. Es importante conocer estos conceptos para que la empresa sea capaz de construir una coherencia entre ambos, que sea capaz de vender lo que

dice que vende. Este es, por tanto, el principio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ser una empresa auténtica que no lance mensajes contradictorios y que, por supuesto, sea consecuente con sus actos. Éste tipo de responsabilidad es la principal prioridad para las empresas en tiempos de crisis y de problemas económicos, energéticos, sociales...

2.1. Concepto y características básicas.

La RSE se refiere a las acciones buenas que se pueden hacer por la sociedad con el fin de evitar dañar a lo que rodea a la empresa o, en el caso de que ya se haya incurrido en un daño, intentar solucionarlo de la mejor forma posible. Se trata de incorporar a la estrategia de una empresa, las preocupaciones sociales; es la forma en la que la organización trata de mejorar los impactos que tienen sus acciones en la sociedad en su conjunto, cuando no es obligado por ley (asunción voluntaria).

Según el Libro Verde: *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”* de la UE (2001), la RSE es: *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”*

Por lo que la Responsabilidad Social es algo más que limitarse a cumplir la ley. Es, más que un compromiso legal, un compromiso ético. Una empresa que se considera responsable éticamente es aquella que, además de cumplir los aspectos legales, se preocupa por ejemplo por el bienestar de sus empleados, les da oportunidades de promoción, de formación, proporciona puestos de trabajo dignos, se preocupa por el medio ambiente y trata de reciclar, entre otras.

A parte de estar actuando éticamente, esa empresa consigue una ventaja competitiva en el mercado que le proporciona mayores oportunidades de éxito empresarial. Hoy en día, si una empresa no tiene entre sus prioridades la satisfacción de la sociedad y la buena gestión de la misma, tiene muchas posibilidades de quedarse fuera del mercado. Tiene que tener en cuenta que sin llevar a cabo esta estrategia, puede llegar a perder mucho de lo que había ganado. Con mejor reputación, se consigue vender más, se consigue una mejor atención al cliente por parte de los empleados, que se ven motivados a trabajar y, todo esto lleva a que se alcance una mayor fidelización por parte de los clientes.

Introducido ya el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, cabe mencionar las características básicas de este tipo de responsabilidad. Los siguientes rasgos son los esenciales que tiene la RSE:

- *Voluntariedad*: este término se refiere a que la RSE es de carácter voluntario y, por tanto, las empresas son libres de llevarla a cabo en las mismas o no. Si bien cabe recordar, que aunque no sea impuesta legalmente, esta opción ayuda a que la empresa crezca y se trata de una estrategia meramente ética.
- *Integración*: la RSE se debe integrar en la actividad diaria de la empresa, en todos los departamentos.
- *Consistencia*: cualquier iniciativa de RSE necesita tiempo, es por eso que todas las estrategias relacionadas con la responsabilidad social son a largo plazo. Así pues, deben perdurar en el tiempo con el fin de crear credibilidad y para no malgastar el tiempo empleado en implementarlas.
- *Transparencia y rendición de cuentas*: se deberá informar diligentemente a los grupos de interés sobre todas las acciones y decisiones que la empresa lleve a cabo. Este es otro aspecto importante de la RSE, el actuar de forma ética y veraz.
- *Diálogo*: todas las empresas deben comunicarse con la sociedad ya que forman parte de ella, es por ello que deben involucrarse en la misma.

Estos son, pues, los aspectos más esenciales que tiene la Responsabilidad Social Empresarial y los que todas y cada una de las empresas que pretendan llevarla a cabo deben de tener en cuenta.

2.2. Evolución histórica.

Es de vital importancia explicar la breve evolución del término con el fin de conocer a la perfección todo su desarrollo.

El autor Jean Pasquero propone esta evolución diferenciada en 4 etapas de la RSE, según comenta J. Félix Lozano en su libro: “*Qué es la ética empresarial*” (2011).

Etapa 1: RSE inducida.

Esta etapa va aproximadamente del año 1880 al 1929, donde triunfaron los self-made men por el gran trabajo que llevaban a cabo ellos mismos. En Estados Unidos eran vistos como un ideal, ya que fueron capaces de tener éxito moral o económico gracias a su duro trabajo. Es por ello, que se empezó a cuestionar la alta obtención de ese dinero y es que, estos trabajadores aprovechaban su éxito para pedir precios altos y acababan creando monopolios y oligopolios, por lo que el bando político se vio forzado a lanzar Leyes Antimonopolio para parar aquella situación. Es ahí cuando se vio que el propio interés individualista creaba problemas en el mercado y en el propio interés de la mayoría.

Etapa 2: RSE enmarcada.

La etapa de la RSE enmarcada tuvo lugar entre 1930 y 1960 aproximadamente, donde las desigualdades sociales se acentuaron y, a causa de la crisis del 29, la miseria llegó a ser extrema. Con motivo de estos evidentes problemas, se intentó reactivar la economía a través de políticas keynesianas. En esta etapa comenzó a verse la Responsabilidad Social Empresarial como un vínculo de compromiso entre la misma empresa y sus correspondientes accionistas, aunque la empresa acepta esa responsabilidad pero hace lo menos posible.

Etapa 3: RSE obligatoria.

Entre 1960 y 1970, según Pasquero, se encuentra esta tercera etapa. Marcada por la presión de los consumidores, empiezan a verse regulaciones sociales y ambientales, con el fin de responder a las demandas de los grupos más relevantes que han sido afectados. En esta etapa se puede ver también una inflexión del modelo fordista, en el cual predomina la producción en serie y la división del trabajo.

Etapa 4: RSE voluntaria.

Etapa que va desde 1970 a 1980 aproximadamente, en la cual se hace hueco la globalización; las empresas van ganando mayor territorio, lo que incrementa su poder y el poder de los Estados se va viendo debilitado. En esta etapa las empresas toman activamente la iniciativa y son ellas mismas las que, viendo la presión de los consumidores, deciden llevar a cabo la Responsabilidad Social Empresarial. Aún así, había gente que perdía con estas acciones: empleados, gobiernos y ciudadanos. Los primeros se veían sometidos a la precariedad laboral y los segundos perdían poder tanto financiera como políticamente. Los últimos, se veían arrastrados por la situación de los anteriores.

Tabla 1: Evolución de la RSC.

	Época	Política/Modelo	Destacable
RSE inducida	1880-1929	Leyes Antimonopolio	Éxito de los self-made men
RSE enmarcada	1930-1960	Leyes Keynesianas	Miseria extrema (crisis del 29)
RSE obligatoria	1960-1970	Modelo Fordista	Presión de los consumidores
RSE voluntaria	1970-1980	Debilidad Estados	Empresas toman la iniciativa

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Dimensiones.

Todas las empresas se ven expuestas a factores tanto internos como externos y el empresario debe ser consciente de ello y actuar consecuentemente. La RSE presenta dos dimensiones: interna y externa. En 2001 la Comisión Europea publicó un *Libro Verde* bajo la idea de: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.”

- Dimensión interna: Formada por la Gestión de Recursos Humanos, la Gestión de Residuos, la Adaptación al Cambio y la Seguridad y Salud en el trabajo. Esta dimensión, al ser interna, es más fácil de gestionar y controlar por parte de la empresa, y depende de ella.
- Dimensión externa: Formada por la Comunidad, los Proveedores y Clientes, los Derechos Humanos y los Problemas Ecológicos. Al contrario que con la dimensión anterior, la externa es mucho más complicada de controlar por parte de la empresa, aún así es importante que trate de mantener estos

elementos lo más cuidados posible porque el desarrollo de la empresa también depende de ellos.

Figura 1: Dimensión interna y externa de la RSE según el Libro Verde de la UE.



Fuente: Social 21.

2.4. Respeto a los Derechos Humanos.

La ONU define los Derechos Humanos como: *“garantías esenciales para que podamos vivir como seres humanos. Sin ellos no podemos cultivar ni ejercer plenamente nuestras cualidades, nuestra inteligencia, talento y espiritualidad.”* (ONU, 1948). La Declaración Universal de estos derechos se aprobó el 10 de diciembre de 1948 en París, haciendo cumplir a todos los Estados que se comprometieron, a tratar de manera igualitaria a todas las personas independientemente del sexo, raza o religión, entre otros.

Por el simple hecho de haber nacido, todo ser humano tiene unos derechos que deben ser respetados. Es por ello, que la organización debe salvaguardar este tipo de derechos y promover su respeto interna y externamente. Llevando a cabo la RSE, se está ayudando en cierta manera a promover ese respeto en la empresa.

Las principales características de los Derechos Humanos son las siguientes:

- Inherentes: por el mero hecho de existir.
- Inalienables: no pueden ser negados a ningún ser humano.

- Universales: independientemente de cualquier característica como raza, sexo, etc.
- Indivisibles: todos son iguales.
- Interdependientes: mutuamente responsable uno de otro.

Teniendo en cuenta dichas características, se puede hacer una idea de cómo son realmente estos derechos.

Desde un punto de vista ético, si una empresa lleva a cabo un programa de RSE está respetando, en mayor medida, los Derechos Humanos. Además, de esta forma consigue tener una mejor reputación, aumentar sus beneficios en muchas ocasiones y, no menos importante, llegar a tener una mayor ventaja competitiva.

En 1999 se anunció una nueva herramienta de las Naciones Unidas llamada *Global Compact*, la cual incluye 10 principios divididos en 4 áreas: Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Corrupción. Éste pacto tiene como objetivo que sus 10 principios sean utilizados con el fin de promover la RSE en las organizaciones. A día de hoy, más de 12.000 organizaciones repartidas en más de 145 países han firmado el pacto y cada vez más, las empresas e individuales ven como prioridad la RSE en su día a día, por lo que ésta iniciativa es considerada la mayor en materia de responsabilidad mundial.

En el caso de los Derechos Humanos, se encuentran los siguientes principios:

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

Principio 2: Asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.”

Y, en relación al tema del presente trabajo, cabe mencionar el Principio 6: *“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.”*

Así pues, esta herramienta es totalmente voluntaria y trata de guiar a las empresas y otras organizaciones a actuar de una forma más ética cuando toman decisiones o llevan a cabo sus estrategias.

Otra herramienta muy útil para las empresas y que las guía es la Norma Internacional ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social. Esta norma puede ser utilizada por cualquier tipo de organización y le ayudará a actuar de forma responsable socialmente. A diferencia de otras normas, la ISO 26000 contiene guías calificadas como voluntarias, por lo tanto, se trata de una norma que no es obligado tenerla presente en la empresa, aunque ayuda a actuar de manera más responsable. Entre sus 7 principios también se encuentra uno referente al respeto a los Derechos Humanos, al igual que entre sus 7 ámbitos de aplicación se encuentran los mismos. (International Organization for Standardization, 2010). Los beneficios que se pueden conseguir implementando ésta norma son varios, entre los que destacan: ventaja competitiva, mejor reputación, mayor productividad y compromiso por parte de los trabajadores, etc. Al tratarse de una norma voluntaria, es recomendable que la organización que tenga pensado implantarla, sea consciente de los principios a seguir y de que todos los miembros de la organización están debidamente informados y seguirán las guías.

La última normativa a mencionar en el presente estudio, aunque no de las únicas, es la normativa auditable SA8000. En ella se establecen los requisitos que todo empleador debe cumplir en el lugar de trabajo. Con ella, se pretende llegar a tener unas condiciones dignas de trabajo en todo el mundo. Se encuentran también 9 ámbitos de aplicación en referencia a los Derechos Humanos: trabajo infantil, trabajo forzoso y obligatorio, seguridad y salud, derecho de sindicación y de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión. Ámbitos de aplicación tratados detalladamente en la norma con el fin de que el lugar de trabajo y el ambiente, en su conjunto, sean los más respetuosos y correctos posibles respecto a todas las personas involucradas en la organización. (Social Accountability International, 2014)

3. DIVERSIDAD CULTURAL Y SU GESTIÓN.

Como bien se citaba al principio del presente trabajo, la Diversidad Cultural es *“una fuerza motriz del desarrollo, no sólo en lo que respecta al crecimiento económico, sino como medio de tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora.”* (UNESCO). Va más allá de la multiculturalidad, ya que pretende unir culturas, diferentes formas de pensar y diferentes valores e ideales, entre otros.

Si bien es cierto que gracias a este fenómeno, la empresa consigue numerosos beneficios como bien pueden ser una mejor reputación, mayor motivación por parte de los empleados y mayor eficiencia; pero cabe recordar que el fin último de la organización no debe ser el conseguir dichos beneficios, sino el llegar a tener un entorno laboral en el que las diferencias culturales sean una oportunidad, y no un problema.

Gerard Hendrik Hofstede, más conocido como *Geert Hofstede*, es un antropólogo holandés especializado en las relaciones existentes entre las organizaciones, respecto a la cultura. Además, es escritor y entre sus obras más conocidas destaca su libro: "*Cultura y Organizaciones: Software de la Mente*" (1991), el cuál ha sido traducido a 20 idiomas. Es conocido en este ámbito porque él mismo detalló el modelo las 6 dimensiones culturales que, a su parecer, pasan a ser las claves para poder identificar los patrones culturales de cada nación (cultura nacional):

1. *Distancia al poder (Power Distance. PDI)*: a mayor desigualdad, mayor percepción por parte de las personas de que el poder pasa a estar distribuido desigualmente. Ésta dimensión es la que trata el tema de cómo poder llevar una situación en la que las personas no son iguales. Los países en los que esta distancia sea mínima, la relación entre empleados y jefes es mucho más cercana que en los países con elevada distancia al poder, por lo que en los primeros, los empleados tienen mayor facilidad para poder acercarse a sus jefes. Además, una puntuación baja viene a decir que las desigualdades entre los miembros de la organización son mínimas. En cambio, en los países con mayor distancia de poder, la relación es inversa puesto que al haber más niveles jerárquicos, difícil es que un empleado pueda llegar a acercarse a su jefe, por lo que existen mayores desigualdades. Algunas de las características de esto dos extremos son las siguientes: mientras que las naciones con un bajo PDI suelen tener compañías planas jerárquicamente y los empleados y jefes son considerados como iguales; las naciones con un alto PDI poseen organizaciones más centralizadas, con mayores niveles jerárquicos y más autoritarias. Ejemplo claro de un país con una alta puntuación en esta dimensión es Malasia. Por el contrario, uno de los que posee menor puntuación es Alemania.

2. *Individualismo vs. Colectivismo (Individualism. IDV)*: esta dimensión se refiere a si se prefiere trabajar individualmente o formar parte de un grupo en la nación. Las personas más individualistas pasan a cuidarse a ellas mismas y a su familia, mientras que las colectivistas miran por el grupo. Algunas de las características de estos dos extremos son las siguientes: mientras que las naciones con un bajo IDV tratan de desarrollar habilidades y estar en armonía; en las naciones con un alto IDV se espera ver el trabajo duro recompensado y se tiene necesidad de libertad. Un ejemplo de cada tipo de nación sería Guatemala para una baja puntuación de IDV (colectivistas) y Estados Unidos para una alta puntuación de la misma (individualistas).

3. *Masculinidad vs. Femenidad (Masculinity. MAS)*: una nación es llamada masculina cuando hombres y mujeres se comportan de manera distinta: mientras los primeros tienen una manera asertiva de comportarse, buscan logros y al salir exitosos esperan una recompensa material; las mujeres tienden a ser más humildes y les preocupa la calidad de vida. En cambio, se trata de una nación femenina cuando se mezclan las anteriores características, es decir, tanto hombres como mujeres tienden a ser humildes y les preocupa su calidad de vida. Algunas de las características más destacadas de ambos extremos son las siguientes: mientras que en las naciones masculinas los premios se basan en la equidad, se vive para el trabajo y se prefiere el dinero al tiempo de ocio; en las naciones femeninas pasa al contrario: los premios se basan en la igualdad, se trabaja para vivir y es preferible el tiempo de ocio al dinero. Ejemplos de ambos extremos serían Japón con una alta puntuación MAS (masculinidad) y Suecia con la menor puntuación MAS (femenidad).

4. *Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance. UAI)*: esta dimensión se mide en porcentaje y refleja el grado de aceptación de incertidumbre y riesgos ante una situación determinada. A mayor porcentaje, menor aceptación de riesgo, es decir, se prefiere tomar menos riesgos. Las diferentes características de los dos extremos son las siguientes: mientras que las naciones con alto UAI tienden a tener unas reglas marcadas y son estrictos con ellas e intentan evitar las diferencias; las naciones con un bajo UAI se preocupan por sus

negocios a largo plazo y aceptan el riesgo. Bélgica es el claro ejemplo de un alto UAI y Suecia de un bajo UAI.

5. *Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo (Long Term Orientation. LTO)*: esta dimensión va referida a la importancia que se le da al tiempo en que se suceden las cosas, es decir, hay posturas que prefieren planear a largo plazo y otras que viven día a día. Algunas de las características de ambos extremos son las siguientes: mientras que las naciones que tienen un LTO bajo son más tradicionales y presentan un fuerte valor ético del trabajo; las naciones con un LTO alto tienden a ser más creativas y a querer más igualdad. Ejemplos de países con un bajo LTO sería Estados Unidos y con un alto LTO estarían los países asiáticos.

6. *Indulgencia vs. Restricción (Indulgence vs. Restraint. IVR)*: esta última dimensión hace referencia a la capacidad que se tiene para poder hacer frente a los deseos de los miembros de la nación. Las naciones con un nivel alto de IVR son más flexibles y las que poseen un bajo IVR suelen tener normas más estrictas. Canadá se encuentra entre los países con un nivel alto de IVR, mientras que Lituania se encuentra entre los que tienen ese nivel más bajo.

Las anteriores dimensiones mencionadas hacen referencia a la nación y, a continuación, se explicarán las otras 6 dimensiones y 2 sub-dimensiones que, según Hofstede, hacen referencia a la organización (cultura organizacional):

1. *Eficacia de la organización (Orientación hacia los medios vs. Orientación hacia los objetivos)*: esta dimensión hace referencia al grado en que los empleados deben orientarse o bien hacia los medios que utilizan o bien hacia los objetivos que deben conseguir. En el primer tipo, los empleados se centrarán únicamente en cómo trabajar, evitando cualquier tipo de riesgo; mientras que en el segundo tipo los empleados tienen que conseguir llegar al objetivo, aunque ello comporte riesgos.

2. *Orientación hacia el cliente (Impulsada internamente vs. Impulsada externamente)*: la importancia de esta dimensión está en cómo se orienta el servicio al cliente. Una cultura donde esta orientación es impulsada

internamente, satisface las necesidades del cliente dándole además un servicio mejor gracias a la humildad y al comportamiento ético que muestran los empleados. En cambio, una cultura donde se impulsa la orientación externamente, se limita a satisfacer las necesidades del cliente y a conseguir unos resultados.

3. *Control (Disciplina de trabajo tolerante vs. Disciplina de trabajo estricta)*: una organización cuya estructura sea muy tolerante, indica que su cultura tiene poco control, hay poca disciplina; mientras que una organización que tiene una estructura estricta, revela que se es consciente de las responsabilidades que existen en la organización y hay cierta disciplina en ella, evitando las improvisaciones.
4. *Enfoque (Local vs. Profesional)*: en una organización local, los empleados se ven más identificados con el jefe que en una profesional, ya que estos se ven identificados por su profesión. Las culturas locales tienden a actuar a corto plazo y a ser todos iguales mientras que en las culturas profesionales, también se centran en el largo plazo y tienen interés por lo que ocurre más allá del grupo.
5. *Accesibilidad (Sistema abierto vs. Sistema cerrado)*: la diferencia entre ambos extremos en esta dimensión es clara. Existen organizaciones con culturas en las que es más fácil entrar y, por lo tanto, son los llamados sistemas abiertos; y, por el contrario, hay determinadas organizaciones con culturas inaccesibles para un individuo nuevo y pasan a llamarse sistemas cerrados. En los primeros, se suele informar de todo lo que ocurre en la organización y es más usual que los empleados hablen con el jefe sin ningún tipo de problemas; mientras que en los sistemas cerrados los empleados se mantienen callados ante cualquier problema.
6. *Filosofía de la Gestión (Orientación al empleado vs. Orientación al trabajo)*: en las organizaciones que están orientadas hacia el empleado, éste último suele tener apoyo de la misma en cuanto a problemas que pueda tener y se vela por su bienestar; en cambio, en las organizaciones orientadas al trabajo,

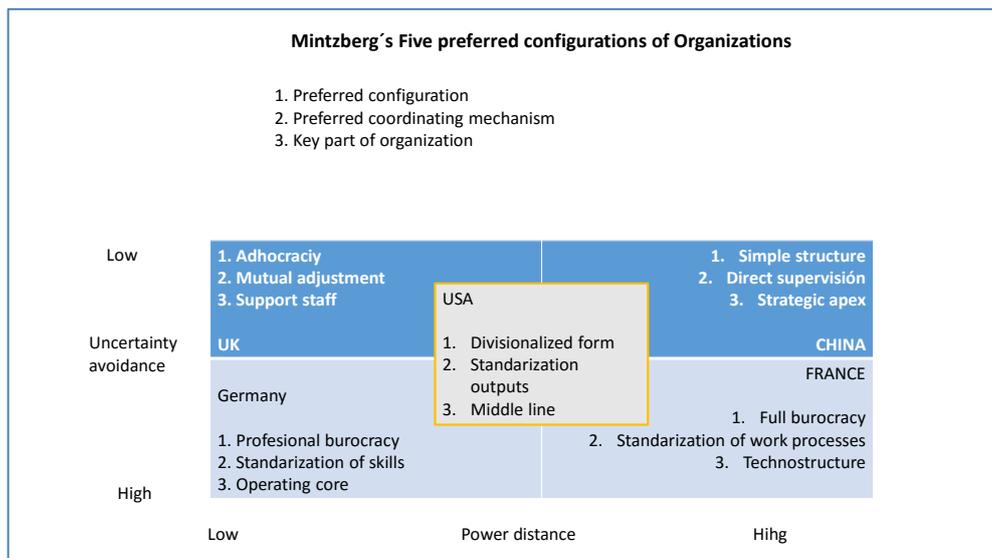
lo único que importa es realizar el mismo, independientemente del estado del empleado.

7. *Grado de aceptación del estilo de liderazgo:* ésta sub-dimensión hace referencia a en qué medida los empleados aceptan o no el papel que juegan sus jefes en sus respectivos trabajos. Existen organizaciones en las que los jefes sean más estrictos y otras en las que sean flexibles y esto depende, en cierta manera, de la cultura organizativa.
8. *Grado de identificación con la organización:* segunda y última sub-dimensión que revela el grado en que un empleado se siente identificado con uno, varios o ninguno de los aspectos de su organización. En ocasiones, habrá empleados que se sientan identificados parcial o totalmente con aspectos de su organización, pero habrá otras situaciones en las que un empleado pueda no verse reflejado en ningún rasgo de su organización.

Estas son pues, las dimensiones que Hofstede definió en su libro *“Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival”* para poder entender ciertas situaciones en relación a la cultura.

Henry Mintzberg, profesor académico y escritor, detalló los tipos de organizaciones que aparecen al tener en cuenta dos de las dimensiones culturales que menciona Hofstede: Distancia al Poder y Aversión a la Incertidumbre:

Figura 2: Modelo de configuración de la cultura de las organizaciones.



Fuente: Apuntes J.F.Lozano.

Como resumen de la anterior figura, se puede observar la diferencia entre unas organizaciones y otras dependiendo de los países, ya que el funcionamiento difiere de unos a otros. Por ejemplo, se puede ver la diferencia entre el Reino Unido y Francia; mientras que el primer país no tiene una jerarquía determinada a la hora de la toma de decisiones, el segundo se basa en totalmente lo contrario: burocracia; de la misma forma, mientras que el Reino Unido considera que el mayor rol lo asume el *staff de apoyo* a la hora de que todo salga bien o mal, Francia tiene como clave de la organización a aquellas personas o grupos de personas que dirigen la organización.

3.1. Identidad cultural de las personas.

“La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad, las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias, o los comportamientos colectivos, esto es, los sistemas de valores y creencias (...) Un rasgo propio de estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial y anónimo, pues son producto de la colectividad” (González-Varas, I., 2000, p.43).

Es aquella identidad que se adquiere cuando se pertenece a un grupo cultural determinado, al igual que se posee una identidad social dependiendo del grupo social al que se

pertenece. Esa identidad tiene unas características que cada miembro del grupo posee y son iguales para todos. Así pues, mediante esas características, cada grupo puede diferenciarse del resto.

Mediante el *Informe de Desarrollo Humano de 2004*, se conoce el porqué del respeto por la diversidad a la hora de crear una organización: debe haber políticas multiculturales. Se fomenta el respeto por la diversidad de culturas y el desarrollo individual y colectivo de manera responsable y sostenible. Identifica aquellas sociedades vulnerables e intenta encontrar la razón por la que unas se recuperan antes que otras.

En primer lugar, debe hacerse referencia a las características del concepto de cultura para poder adentrarse en el concepto de identidad cultural; según detallan David C. Thomas y Keer Inkson en su libro *"Inteligencia Cultural: Habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global"*:

- La cultura se comparte: de esta forma los miembros de un mismo grupo cultural son capaces de interactuar entre sí sin ningún tipo de barrera.
- La cultura se aprende y perdura: va evolucionando con el tiempo.
- La cultura influye en el comportamiento: es capaz de programar al individuo.
- La cultura está organizada y es sistemática: posee ciertos valores y principios que están relacionados entre sí.
- La cultura es invisible: la manera de pensar o el cómo comportarse.
- La cultura puede ser rígida o flexible.

La cultura puede diferenciarse en dos tipos:

- Cultura individualista: los individuos tienden a preocuparse más de las consecuencias de sus actos en sí mismos.
- Cultura colectivista: los individuos se ven como grupo y no como individuales.

Bien es sabido que cada cultura es diferente y la forma de expresar la misma difiere de una a otra. Por tanto, pueden encontrarse diversas formas de mostrar la identidad cultural de cada persona como, por ejemplo, la vestimenta que utilizan, la comida que preparan o, simplemente, la tradición que siguen.

En una organización existen unos valores y principios que la identifican culturalmente. Todo empleado que entra en la organización es formado en referencia a dichos valores y principios y acaba adquiriendo la identidad cultural de la empresa. Si bien es cierto que pueden coexistir varias culturas en una misma organización y es la empresa la que debe gestionarlas con el fin de evitar problemas en la misma.

4. INICIATIVA DE EMPRESAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL.

Llegado a este punto ya se tiene claro que la RSC en las empresas es una práctica importante que llevan a cabo cada vez más compañías. Muchas son las encuestas que revelan que un alto porcentaje de los ejecutivos de una empresa piensa que es importante y beneficioso implantar esta estrategia en sus organizaciones. Pero también son muchas las encuestas que revelan, desafortunadamente, la falta de políticas empresariales que impulsen esta práctica en muchas empresas.

Ya sea en artículos periodísticos, anuncios de televisión o simplemente en sus páginas web, muchas son las empresas que dan a conocer a sus grupos de interés las buenas prácticas que llevan a cabo en las mismas. A continuación, se podrá ver un estudio exhaustivo de dichas iniciativas en varias empresas de renombre mundial con diferentes razones sociales, con el fin de conocer cuáles son los pasos que han seguido para llegar a ser responsablemente sociales en cada una de sus actividades y qué es exactamente lo que han logrado con ello.

4.1. MOTOROLA INC.



Fundada en 1930 por Paul V. Galvin, fue conocida en sus principios por ser la primera compañía que inventó una radio para el coche. La marca Motorola es, hoy en día, mundialmente conocida por su actividad de venta de servicios de telefonía. De hecho, fue la compañía que creó el primer teléfono móvil.

Desde que fue fundada, siempre ha querido actuar de manera ética y se ha visto reflejado en muchas de sus acciones, desde sus fuertes políticas de protección del medio

ambiente hasta la defensa por la igualdad de género en el puesto de trabajo. Y esa es una de las razones del éxito de esta empresa, las buenas prácticas que ha ido llevando a cabo desde su comienzo hasta día de hoy. Si hay algo que Motorola siempre tiene presente, es tener una integridad absoluta y un respeto constante por la gente que le rodea.

La velocidad de la evolución de la cultura depende del aspecto al que afecte, es decir, se verá un cambio más rápido en el ámbito tecnológico que por ejemplo, en el religioso. Esto es debido a que uno es mucho más variable que el otro y con el paso de tiempo, la tecnología necesita más avances. Es por ello que Motorola ha sufrido cambios en su cultura y se ha visto beneficiada de ello, porque desde sus principios hasta hoy numerosos han sido los altos cargos que han ido liderándola. Se ha visto liderazgo de culturas no Americanas, que ha ido proporcionándole diferentes valores y visiones de experiencias previas; mientras que por otra parte, también ha sido testigo de un liderazgo americano. Así pues, Motorola ha sido enriquecida de valores y principios que engloban a los Estados Unidos y a otras partes del mundo.

Toda organización está regida por unos principios, los cuales determinan la identidad de la misma; unos valores que, como organización, justifican sus actuaciones; y un código de conducta, el cual guía a las personas involucradas en la organización a actuar de manera responsable en todos los aspectos empresariales. Posee los valores que debe seguir cada una de las personas que trabajan con y para la empresa, las prohibiciones que establece la organización tanto interna como externamente y políticas y recursos con el fin de ayudar a comportarse según los principios de la organización. Así pues, Motorola actúa en base a sus principios y mediante diferentes herramientas trata de implementarlos en cada uno de sus procesos y a cada uno de sus empleados (Anexo 1).

Al tratarse de una compañía tecnológica, se preocupa por la calidad de sus productos, que estos sean innovadores y que el cliente esté satisfecho en todo momento. A la hora de la producción, tiene muy en cuenta el medioambiente y la gestión responsable de los recursos naturales de los que dispone; sin perder de vista su grupo de trabajo, es decir, proporcionándoles a sus trabajadores un lugar de trabajo seguro. Por último, también tiene en cuenta a la comunidad y los problemas que la rodean, ayudando en temas de educación, del medioambiente, etc. Todo ello lo hace en base a unos valores con los que se ve identificada; se trata de una empresa con un claro liderazgo ético, que respeta a todos los agentes que se ven involucrados en ella y trata en todo momento de cumplir con la ley.

Con su Código de conducta pretende establecer una guía en la actuación interna de la empresa, esto es: actuar de forma ética en todo momento, respetar y proteger la información privada de la empresa y de sus clientes y proveedores, cumplir con la ley...

Se ha ido viendo cómo actúa la organización en base a sus principios y valores y cómo quiere que se comporten sus stakeholders, pero en materia de diversidad cultural también tiene una guía a seguir. Por ejemplo, en Febrero de 2014, sacó a la luz un Código de Conducta para sus proveedores (Anexo 2). En él, hace uso de la normativa auditable SA8000, mencionada en el presente trabajo. Con ella, pretende dar a conocer a sus proveedores las normas en materia de respeto por los Derechos Humanos que deben seguir para poder colaborar con la organización. Además de la mencionada normativa, también explica los requisitos a cumplir en materia de seguridad y salud en el lugar de trabajo, como la preparación de planes de emergencia; los estándares medioambientales para sus proveedores, como tener todos los documentos y permisos requeridos para llevar a cabo la actividad; y unos requisitos en materia de ética a cumplir: transparencia, protección de la información, privacidad... Por último, en este documento explica los procedimientos de evaluación que podrá llevar a cabo para comprobar que los proveedores cumplen con el código, como bien pueden ser auditorías.

Hoy en día, Motorola posee una amplia gama de personas de diferentes culturas y nacionalidades que se involucran en la empresa. Ha dado trabajo a 50.000 personas aproximadamente en estos últimos 5 años atrás, asegurándose de elegir a los mejores empleados para cada puesto y realizando un proceso de selección totalmente igualitario y transparente.

Si se hace un breve análisis de la empresa, tanto interna como externamente, se pueden entender algunas de sus iniciativas y estrategias que ha ido llevando a cabo con el fin de mejorar.

Tabla 2: Análisis DAFO de Motorola.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Economía interna afectada por la crisis económica. - Aumento de costes a causa de la fabricación de productos muy tecnológicos. - Cierre de plantas por la baja productividad en algunos países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primera empresa en lanzar un móvil con sistema Android. - Capacidad de adaptación de sus diseños a cualquier cultura y país. - Reducción del impacto medioambiental. - Involucración en obras de caridad. - Mejorar en la calidad de sus productos. - Motorola Universty
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica actual. - Inestabilidad de los sistemas políticos. - Fluctuación del tipo de cambio. - Fuertes competidores de la marca: Samsung, Apple... 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión del mercado gracias a ciertas alianzas. - Posibilidad de entrar en nuevos mercados y crear nuevos productos. - Aprender de los aciertos o errores de la competencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Si una empresa necesita investigar porque quiere sacar a la luz mejoras en sus productos o, simplemente, quiere crear nuevos productos, esto conllevará un gasto adicional al que tiene produciendo de forma normal. Pues esto es lo que le ocurre a Motorola, sus costes se han visto aumentados debido a la fabricación de productos con mejora y más tecnológicos a los que ya venía teniendo. Esta es, pues, una de las debilidades que tiene de forma interna, a la que se le puede añadir el cierre que han sufrido algunas plantas en países donde la productividad era baja y no podía permitirse continuar con dicha situación, por ejemplo, el cierre de la planta de ensamblaje en Texas. Si se sigue nombrando debilidades, ahora de forma más externa a la empresa (amenazas), cabe destacar la crisis económica vivida estos últimos años, la inestabilidad política existente en la mayoría de países del mundo y la fuerte competencia que cada día más, va esforzándose por llegar a la cúspide de la economía mundial, como bien puede tratarse de Apple.

Por otro lado, no todo lo que ocurre dentro y fuera de Motorola son hechos negativos; en cuanto a fortalezas, cabe destacar que fue pionera en sacar a la luz un teléfono móvil con el sistema Android, que hoy en día utiliza la mayoría de gente con smartphone que no tiene

sistema iOS. Como dato importante, en 1980 creó su propia universidad en la que a día de hoy forma a sus trabajadores de manera continua. Por último, tiene en su poder beneficiosas oportunidades como la alianza con competidores con el fin de obtener un crecimiento significativo, o la posibilidad de crear nuevos productos o entrar en nuevos mercados.

Iniciativas/Estrategias:

Teniendo en cuenta la situación interna y externa de la empresa, se ha ido llevando a cabo diferentes estrategias o iniciativas que son mencionadas a continuación:

- Consumidores:
 - Creación de productos que se adapten a las necesidades de todos los consumidores de la marca.
 - Atención al cliente de mejor calidad y más personalizada por países.
 - Productos que cumplen con los estándares marcados con el fin de no perjudicar la salud de los usuarios.
 - Promueve la conducción responsable y adapta sus productos a dicha situación.
 - Servicio de bloqueo del teléfono en caso de ser robado o perdido.

- Medioambiente:
 - Programa de reciclaje según la ubicación de cada consumidor.
 - Reciclar productos usados y responsables con el medioambiente.
 - Reducción de las emisiones que dañan el medioambiente.
 - Maximización de la utilización de los recursos disponibles.
 - Entrar a formar parte de diversas organizaciones o asociaciones enfocadas al cuidado del medioambiente.
 - Utilización del método de las tres R: “Reducir, Reutilizar, Reciclar” para la producción de los embases.

- Conducta comercial:
 - Seguimiento de unos principios comunes para todas las personas relacionadas con la empresa.
 - Utilización de un Código de Conducta.

- Programas de formación para la fomentación en términos de ética empresarial.
 - Ampliación del gobierno corporativo de la empresa en materia de responsabilidad social.
- Proveedores:
- Aplicación de un Código de Conducta que deben respetar los proveedores que trabajen con la organización.
 - Seguimiento del comportamiento de los proveedores y ayuda en la mejora de sus actividades.
 - Programas de auditoría con el fin de que se cumplan las Normas establecidas por la empresa.

4.2. ENDESA S.A.



En el año 1944, con motivo de la construcción de la central térmica de Ponferrada (León), fue creada la compañía con el nombre de Empresa Nacional de Electricidad S.A. En 1997 pasó a llamarse como actualmente, a consecuencia del cambio que se hizo efectivo en la Junta General Ordinaria que se celebró en el mes de Junio de dicho año. Hoy en día, es líder en el sector eléctrico español y segunda en el portugués. Desde el año 2009, forma parte del *Grupo Enel*, el cuál opera en más de 30 países de 4 continentes, aunque se centra más en los mercados de Europa y Latinoamérica.

Endesa fue de las primeras empresas del sector en la publicación de un informe de sostenibilidad en el año 2001 y fueron viendo que ésta era una de las acciones que no llevaba a cabo la competencia, por lo que podría llegar a ser una ventaja competitiva, y así fue. Además, por el sector al que pertenece, supieron que la primera vía de actuación iba a ser por parte del medioambiente, pues es a lo que se dedican.

Entre 2003 y 2007 se empieza a ver la RSE en la empresa debido a la necesidad de implantar una estrategia en materia de desarrollo sostenible. A día de hoy, la compañía es un referente en RSE y prueba de ello es el compromiso que mantiene con sus siete grandes grupos de interés: clientes, accionistas e inversores, trabajadores, medio ambiente, I+D, ética y

transparencia y, por último, sociedad. A partir de esos siete compromisos, la empresa ha ido creciendo e implantando estrategias de sostenibilidad con el fin de cumplir con las necesidades que van surgiendo a lo largo de los años. Así pues, el éxito de la empresa no ha sido implantar estrategias de posicionamiento o conseguir una mayor reputación o mayores números actuando con estrategias agresivas; al contrario, ha conseguido llegar al éxito del que disfruta ahora gracias a estrategias de sostenibilidad, estrategias que ha sabido manejar con el fin de ayudar a esos grupos de interés, de hacerles partícipes en la actividad de la empresa y, al fin y al cabo, en la RSE que la define. Es una compañía que estaba convencida de que la estrategia era necesaria, que funcionaría y tendría un retorno; de la misma forma, se buscó un proyecto en común y se convenció a los grupos de interés de que era una buena acción a llevar a cabo y, por último, los beneficios que se sacarían de un proyecto en el que lo más importante era la actitud, convenció a la alta dirección para ponerlo en funcionamiento. He ahí pues, el éxito de una estrategia de RSE en la compañía.

A lo largo de la vida de la compañía, se ha ido viendo una evolución en su gestión que cabe destacar. En primer lugar, desde que fue fundada hasta finales de los 80, se trató de una empresa pública estatal; desde entonces hasta finales de los 90 siguió siendo pública pero con capital privado, ya que se empezó a privatizar empresas públicas; hasta 2009 pasó a ser una empresa de capital privado, comenzó la compra de acciones de más empresas y la diversificación entrando en otros negocios como el de las telecomunicaciones; a partir de 2009 ha pasado a tener capital semipúblico pero con gestión privada, ya que el *Grupo Enel* se hizo con la gestión de Endesa en dicho año.

La compañía tiene claro que el éxito se consigue con un comportamiento ético a todos los niveles: económico, social, medioambiental... Es por ello que, como se ve en el anexo 3, los principios de la empresa están recogidos en un Código Ético de Conducta que es válido tanto en el territorio español como en el extranjero, siempre teniendo en cuenta las diferencias que pueda haber, tanto culturales como económicas y sociales.

Endesa sigue los principios de honestidad, imparcialidad y conducta ética, pretende actuar de forma ética y moral en la consecución de sus objetivos y la realización de sus actividades. Toda empresa con unos principios establecidos lleva ligados unos valores que la caracterizan. Endesa es una empresa honesta e íntegra y trata de que sus grupos de interés confíen en ella y, a la vez, que ella pueda hacer lo mismo. De la misma forma, posee un Plan contra la corrupción y actúa a favor del respeto a los Derechos Humanos. Por último, en su

Código de conducta se recogen los principales comportamientos que debe tener cada uno de los grupos de interés con el fin de actuar según los principios y valores de la compañía.

En 2013, la compañía fue premiada por su Plan Senda, centrado en la RS en cuanto a recursos humanos (Anexo 4). El premio recibido fue debido a que Endesa, en dicho año, presentó las mejores prácticas a llevar a cabo en materia de recursos humanos. Su objetivo principal es la integración de determinados colectivos, que los mismos estén satisfechos con su trabajo, sean respetados y se desarrollen en las actividades que realizan. Cabe destacar que dichos objetivos están controlados por unos indicadores de seguimiento que van tomando nota de los resultados obtenidos. El Plan Senda se centra en 5 ejes: personas con discapacidad y que se encuentran en riesgo de exclusión social, igualdad de oportunidades, armonía entre la vida personal y profesional, fomento del voluntariado e inversión de una forma responsable socialmente. Todos y cada uno de los ejes en los que se centra el plan de Endesa son cuestiones que atañen a la sociedad en su conjunto, es decir, fomentando el voluntariado se consigue que los empleados se comprometan con las comunidades donde operan y, así, poder ayudar en temas de medioambiente o educación, por ejemplo.

A continuación, se hace un análisis de la compañía interna y externamente, con el fin de entender algunas de las estrategias que más adelante se detallarán.

Tabla 3: Análisis DAFO de Endesa.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de representación sindical. - Elevados costes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en el sector energético. - Personal especializado. - Fidelización de los clientes.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica. - Legislación vigente. - Competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de nuevas tecnologías. - Posibilidad de acuerdos/alianzas. - Posibilidad de expansión hacia otros territorios.

Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que pasaba con Motorola, Endesa posee unos elevados costes a la hora de producir y prestar servicio, por lo que perjudica de manera interna a la misma. En cuando al

ámbito externo, se encuentra de nuevo la crisis económica sufrida, la fuerza competitiva en el mercado y la legislación, que de unos años atrás hasta ahora, se ha visto reforzada. Aunque los problemas mencionados son bastante serios, cabe destacar que Endesa es una empresa de renombre que ha sabido fidelizar a sus clientes, mediante facilidades a la hora de consultar facturas o ahorros en la misma con productos exclusivos; posee un personal especializado que trabaja continuamente en la atención al cliente y en la prestación del mejor servicio; y no hay que olvidar que se trata de una empresa líder en el sector energético. Así pues, puede aprovecharse de numerosas ventajas que se le plantean en el presente y el futuro, como bien son las nuevas tecnologías que van apareciendo y haciendo el trabajo y la vida más confortable, la posibilidad de aliarse con competidores y crecer de una manera considerable y la oportunidad de nuevos territorios a los que se puede expandir.

Iniciativas/Estrategias:

La compañía ha llevado a cabo una serie de iniciativas con el fin de mejorar su situación tanto interna como externa:

- Clientes:
 - Que la energía llegue al mayor número de personas y ésta sea de calidad.
 - Mejoras en la atención al cliente.
 - Bono social para los clientes con rentas más bajas.

- Empleados:
 - Continuidad en lo que respecta a la seguridad y salud de los empleados en el puesto de trabajo.
 - Implantación del Plan Safety con el fin de llegar a conseguir Cero Accidentes laborales.
 - Promover la presencia de la mujer en puestos altos de la compañía.
 - Más horas de formación para los empleados.

- Buen Gobierno:
 - Seguir con el Plan de Tolerancia Cero contra la Corrupción.
 - Garantizar la transparencia y el buen gobierno.

- Buzón Ético de forma anónima en el que los grupos de interés puedan “denunciar” cualquier conducta no ética y que no cumpla las normas establecidas por la compañía.
- Inversores:
 - Servicio de atención para cualquier tipo de petición.
 - Información actualizada y transparente referente a la situación de la actividad de sus inversiones.
 - Medioambiente:
 - Seguir con las acciones de conservar la biodiversidad.
 - Mejorar la gestión de los recursos naturales.
 - Tecnología e Innovación:
 - Conseguir que se tenga la imagen interna como la empresa más innovadora.
 - Hacer que esa imagen se exteriorice y que se reconozca como tal.
 - Seguir invirtiendo en I+D.
 - Sociedad:
 - Seguir calificando a los Proveedores con el fin de saber si cumplen con los requisitos que pide la compañía.
 - Trasladar la importancia de la sostenibilidad y el respeto a los Derechos Humanos.
 - Endesa Educa, formando a los estudiantes en materia del uso de energía.

A Endesa se le plantean dos retos importantes, por el sector en el que opera:

- **Cambio climático:** Mediante el Plan de Sostenibilidad del 2014, la compañía lucha contra este problema. Numerosos son los proyectos que ha llevado a cabo y destacable es la cantidad de emisiones de dióxido de carbono que ha conseguido reducir.
- **Enraizamiento local:** Gracias a diferentes proyectos sociales que la compañía ha llevado a cabo, se ha visto un vínculo local y social mucho más cercano.

4.3. BENETTON GROUP.



Sus orígenes se remontan al año 1965, cuando 4 hermanos italianos tuvieron la idea de vender la ropa que la única chica del grupo tejía. El nombre de la empresa viene del apellido que todos tenían en común: Benetton. Al año siguiente, abrieron la primera tienda en Belluno, Italia y en 1969 en París, Francia. A partir de los 80s la empresa empieza a expandirse por todo el territorio mundial, llegando en 1980 a Nueva York, en 1982 a Tokyo y contando actualmente con más de 5000 tiendas abiertas en aproximadamente 120 países.

Si algo caracteriza a esta marca de ropa es la visión que tiene de su negocio: es una marca que se anticipa a lo que va a ocurrir, su visión es hacia el futuro. Desde sus inicios, se ha mantenido en una posición sin prejuicios, luchando por la igualdad y la no discriminación, entre otras.

Benetton ha apostado por la globalización incluso antes de que tuviera lugar. Esto quiere decir, que ha implantado estrategias con el fin de que su identidad llegara a cualquier persona del mundo. Ha apostado por la dignidad de la persona y el “acercamiento de razas”. No importa si se es blanco o de color, alto o bajo, gordo o delgado... La moda no entiende de diferencias, según ésta marca. Y puede que ese haya sido su fuerte, el apostar por la igualdad y llevar a cabo campañas agresivas con el fin de hacer ver a la sociedad este hecho.

Una compañía que apuesta por la igualdad y el respeto a los Derechos Humanos, también posee unos principios que la guían, acompañados de unos valores que representan a la marca y, en consonancia, al grupo. Mediante su Código Ético o de Conducta, el Grupo pretende guiar a las partes involucradas en sus actuaciones dentro de la compañía. Cada una de esas personas tiene la obligación de actuar conforme a dicho Código, ya que son los principios y valores que identifican a la organización (Anexo 5).

La presente compañía presenta menos principios que las anteriores, pero no por ello inferiores; Benetton apuesta por la protección de los stakeholders y sus intereses y por el cumplimiento de la legislación, entre otros. Todo esto acompañado de valores como la legalidad y honestidad, la integridad en sus relaciones con los grupos de interés, la transparencia... Por último, en su Código de conducta pretende guiar a las partes que se ven involucradas a actuar de forma ética con una serie de normas, entre las que figuran la no discriminación y la seguridad y salud; también nombra la protección del medio ambiente,

mediante la correcta gestión de los residuos o de la administración del agua; y la transparencia por parte de todos los grupos de interés.

Como se ha adelantado anteriormente, la compañía se caracteriza por la cantidad de campañas de publicidad que ha ido lanzando con mensajes totalmente directos y agresivos con los que ha ido captando la atención de la sociedad (Anexo 6). De hecho, no necesita incluir en ellos frases, ni siquiera palabras, mediante una única imagen dan a conocer lo que intentan promover. Se trata pues, de una acción innovadora por parte de la empresa, algo por lo que se diferencia y llega a conseguir esa ventaja competitiva que tiene a día de hoy. No es reconocida únicamente por las campañas publicitarias en contra de la discriminación racial, sino también por el marketing que utiliza con el fin de promover el respeto a la diversidad. Mediante dichas campañas, consigue añadir valor a la marca, ya que la sociedad la ve como una compañía responsable socialmente, que se preocupa por la igualdad y la no discriminación y que hace frente a los problemas que se presentan hoy en día en cuanto a la diferenciación de razas, religiones, edades... Se concibe pues, como una empresa humanitaria y que apuesta por la consecución del respeto a los Derechos Humanos ante todo.

En cuanto al proceso de selección de la compañía, es algo complejo. En primer lugar se hace un cribado, donde un programa informático selecciona los candidatos adecuados para cada puesto ofertado, mediante filtros. La segunda fase se hace mediante una entrevista telefónica, en la que se le explica al candidato el puesto de trabajo ofertado y se determina si realmente cumple con los requisitos; en ese caso, se cita la siguiente entrevista. A esta fase se le denomina: la primera entrevista de selección. En ella, el candidato es entrevistado por el director de Recursos Humanos, quien determina si cumple con los requisitos que el puesto de trabajo requiere. En la siguiente fase, la segunda entrevista de selección, el directo vuelve a tener una cita con los que han superado la primera entrevista pero esta vez, se hacen preguntas más técnicas y con el fin de descubrir las habilidades de la persona en concreto. Por último, tiene lugar la selección final y feedback, en el que los candidatos que finalmente no han sido seleccionados son contactados vía e-mail, mientras que los que sí han conseguido el puesto, serán llamados por el mismo director de Recursos Humanos y se discutirá sobre las condiciones de empleo.

A continuación, se verán los motivos que han llevado a la compañía a actuar de una manera u otra. El análisis DAFO revelará los problemas y ventajas que tiene Benetton tanto interna como externamente:

Tabla 4: Análisis DAFO de Benetton Group.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Productos con un alto precio en algunos mercados. - Publicidad que, a veces, es agresiva. - Demandas recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rápida expansión conseguida. - Alta producción. - Publicidad que llama la atención.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia. - Críticas de la sociedad actual. - Crisis económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación. - Marca con reconocimiento mundial. - Amplia red de tiendas.

Fuente: Elaboración Propia.

Benetton es una marca reconocida por las campañas de marketing que realiza, ya que son bastante criticadas, algunas positivamente y otras no tanto. Es por ello que no resulta difícil analizar sus puntos fuertes y débiles, porque se trata de una compañía más reconocida que las anteriores y la que, probablemente, se tenga más “a la vista”. Bien es cierto que uno de sus puntos débiles es el precio de sus productos y esto limita de manera significativa sus clientes potenciales, que pasan a ser de clase media-alta. Siguiendo con la clase de marketing que lleva a cabo, apuesta por la publicidad que no pasa desapercibida, aunque a veces pueda resultar agresiva. Gracias a las diferentes campañas que hace, consigue llamar la atención y ser una marca mundialmente conocida, por lo que se ha podido expandir de forma rápida consiguiendo una red bastante considerable de tiendas.

Por otra parte, la crisis económica también ha afectado a este sector, lo cual ha supuesto una amenaza para la compañía, acompañada de una competencia fuerte y críticas que recibe por parte de la sociedad. A pesar de ello, siempre ha sabido contestar a ellas de una forma que consigue hacer pensar a todos los individuos acerca de la igualdad y discriminación.

Iniciativas/Estrategias:

Numerosas son las estrategias que ha ido llevando a cabo la compañía con el fin de solucionar sus problemas y reforzar sus ventajas:

- Programa de autonomía de la mujer:
 - La mujer tendrá acceso a los recursos económicos necesarios y dispondrá de un lugar de trabajo seguro (medios de vida sostenibles).
 - Igualdad de oportunidades en el centro de trabajo (no discriminación).
 - La mujer dispondrá de una educación de calidad a todos los niveles.
 - La mujer tendrá al alcance accesos al cuidado de su salud.
 - Lucha contra la violencia con el objetivo de ser eliminada en un futuro cercano.

- Compromiso con Bangladesh:
 - Mejora en las condiciones de trabajo.
 - Mejora en la actuación local.
 - Iniciativa de encontrar solución a los problemas que presenta la industria.

- Medio ambiente:
 - Eliminar sustancias peligrosas en la producción de textil.
 - Promover la responsabilidad por el medio ambiente.

- Productos:
 - Inversión en tecnología e investigación con el fin de ofrecer productos de mayor calidad y de seguridad.
 - Producción de productos evitando la inclusión en los mismos de sustancias tóxicas.
 - Eliminación del uso de materias primas de origen animal.
 - Productos reciclables y biodegradables.

- Sociedad:
 - Colaboración en asociaciones y organizaciones caritativas.
 - “Cultura contra el odio”.
 - Apoyo a las nuevas generaciones.

Además de estas iniciativas, Benetton se unió en 2015 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en el cuál entran en juego 10 principios comunes en materia de trabajo, derechos humanos, anti corrupción y medio ambiente. Este hecho muestra una vez más, el compromiso del Grupo en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

4.4. COMPARACIÓN ENTRE LAS ANTERIORES EMPRESAS.

Al igual que cada persona “es un mundo”, cada organización también lo es. Se ha visto con más detalle cómo funciona cada una de las tres empresas analizadas anteriormente. Pues bien, existen diferencias y similitudes en ellas que se ven resumidas en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Comparación entre las anteriores empresas.

	MOTOROLA INC.	ENDESA S.A.	BENETTON GROUP
ÉPOCA DE CREACIÓN	Años 30 (Gran Depresión)	Años 40 (Segunda Guerra Mundial)	Años 60
SECTOR	Telefonía móvil	Eléctrico/energético	Textil
CAUSAS DE ÉXITO	1er teléfono móvil Políticas de protección	Informe de Sostenibilidad (2001) Protección medioambiental	Visión hacia el futuro Marca sin prejuicios Apuesta por la globalización
EVOLUCIÓN CULTURAL	Rápida	Rápida	Muy rápida
PRINCIPIOS MÁS DESTACADOS	Satisfacción del consumidor Ética y transparencia Calidad medioambiental	Honestidad Confidencialidad Competencia leal	Cumplimiento de las leyes vigentes Protección intereses de los stakeholders Seguimiento riesgos
VALORES MÁS DESTACADOS	Integridad Liderazgo ético Respeto mutuo	Respeto por los Derechos Humanos Plan contra la corrupción Integridad y confidencialidad	Legalidad y honestidad Lealtad y buena fe Integridad
CÓDIGO DE CONDUCTA	Hacer lo correcto Respetar las diferencias	Transparencia y corrección No discriminación	No discriminación Protección medioambiente
ANÁLISIS DAFO	Crisis vs. Expansión	Crisis vs. Expansión	Crisis vs. Reconocimiento mundial
INICIATIVAS MÁS DESTACADAS	Mejora de la calidad 3R medioambiente	Conservación biodiversidad Inversión en I+D	Mujer Igualdad

¿FUNCIONAN SUS ESTRATEGIAS?	Sí	Sí	Sí
IMPLICACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	MEDIO	MEDIO	ALTO

Fuente: Elaboración Propia.

En primer lugar, se trata de empresas totalmente diferentes, ya que se crearon en épocas distintas y pertenecen a sectores que no tienen nada que ver el uno con el otro. Mientras que Motorola pertenece al sector de la telefonía móvil y fue fundada en el período de la denominada “Gran Depresión”, justo después de que tuviera lugar el Crac del 29; Endesa es del sector de la energía y electricidad y se creó cuando ya iba a finalizar la Segunda Guerra Mundial; por último, Benetton Group inició su carrera a mitad de los 60 y pertenece al sector del textil.

En cuanto al motivo de éxito de las tres empresas, cabe destacar que cada una de ellas ha conseguido tener éxito y mantenerlo a lo largo de su vida. Motorola fue la primera compañía en crear el teléfono móvil; Endesa fue de las primeras en sacar a la luz su Informe de Sostenibilidad en 2001 y Benetton Group se ha convertido en una marca reconocida mundialmente por la visión que tiene y fue de las primeras en apostar por la globalización. Como bien es sabido, ciertos ámbitos evolucionan más rápido que otros y éste es el caso de la evolución de la cultura en las organizaciones analizadas; el sector de la telefonía móvil, tecnología, energía, electricidad, etc., evoluciona de manera rápida porque se tiene que ir adaptando a las diferentes épocas que van viniendo. También es éste el caso de Benetton Group (textil), pero ha sido una evolución más rápida que respecto a Motorola y Endesa, ya que desde sus principios Benetton ha apostado por la igualdad y la multiculturalidad. Así pues, la evolución de la cultura se ha visto determinada por la necesidad de la globalización mucho antes de que la misma empezara.

Principios, valores, códigos de conducta... En definitiva, toda empresa debe tener una guía de actuación, seguir unos patrones y unos principios para poder actuar en la sociedad. Las empresas analizadas siguen más o menos los mismos principios y tienen prácticamente los mismos valores.

En cuanto al análisis DAFO:

- Debilidades: se puede destacar las demandas que ha ido recibiendo Benetton Group debido a la publicidad agresiva que ha hecho en algunas ocasiones. En cambio, Endesa se ha tenido que enfrentar a elevados costes, lo cual ha supuesto una debilidad para la compañía.
- Amenazas: las tres organizaciones se han visto enfrentadas a la crisis económica sufrida años atrás, se ven enfrentadas también a la competencia y a la inestabilidad del sistema político de hoy en día.
- Fortalezas: aquí se puede destacar el motivo de éxito de cada una de ellas; por otra parte, Motorola destaca por su reducción de impactos medioambientales; Endesa por la fidelización de los clientes y tener personales especializados y, por último Benetton Group por la alta producción y su publicidad, que llama la atención.
- Oportunidades: destacan las alianzas que pueden mantener Motorola y Endesa con otras compañías, al igual que las oportunidades de expansión hacia otros mercados que tienen. En cuando a Benetton, se puede nombrar la estrategia de diversificación que sigue y puede seguir y el gran reconocimiento mundial que posee.

Entre las iniciativas más destacadas de las empresas figuran las siguientes:

- Motorola Inc.: Sigue el principio de las tres R: Reducir – Reutilizar – Reciclar. Así se impulsa la innovación en el embalaje de sus productos y el cumplimiento de dicha cadena de reciclaje. Trata de reducir la cantidad de recursos utilizados para la producción y embalaje de sus productos, reutilizar aquello que se pueda y reciclar prácticamente todo con el fin de volver a utilizarlo en la cadena de producción.
- Endesa SA: A día de hoy, posee 34 proyectos enfocados a la conservación de la biodiversidad: 12 en cuanto a la gestión de infraestructuras, 5 para la gestión de hábitats, 15 centrados en especies autóctonas y 2 en especies exóticas invasoras. Todos los proyectos localizados en España, salvo uno que se encuentra en Mongolia.

- Benetton Group: Actualmente lleva a cabo el “Women Empowerment Program”, con el cual pretende apoyar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el trabajo de todas las mujeres del mundo.

En cuanto a la implicación de dichas empresas con la gestión de la diversidad cultural, Motorola y Endesa son consideradas a un nivel medio, ya que su implicación es activa pero no en el nivel de Benetton, en este caso. Las dos anteriores tienen iniciativas muy buenas pero más enfocadas con el medio ambiente, por ejemplo. Sin embargo, Benetton también se centra en este ámbito pero no deja de lado la diversidad de culturas y apuesta por su correcta gestión de manera mucho más activa.

Por último, todas ellas han llevado a cabo una serie de estrategias con el fin de mejorar su situación y evitar problemas en el futuro. Parece ser que han ido funcionando y mejorando la posición de las empresas y ellas, poco a poco, van perfilándose.

5. PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS.

A día de hoy, las empresas están llevando a cabo algunas estrategias relacionadas con la RSE y esto es un dato importante, ya que viene a indicar la creencia general en la sociedad de que las empresas de hoy en día tienen esa responsabilidad que va más allá de los grupos de interés o inversores de la propia empresa. Llevando a cabo una estrategia de RSC, una empresa puede llegar a mejorar sus relaciones institucionales y dar más credibilidad a la sociedad; se puede optimizar las relaciones que mantiene con sus grupos de interés, mejorando el flujo de información, la fiabilidad en las nuevas relaciones e incluso reducir los costes de ofrecer mejores productos o servicios y aumentar la productividad. Además, se puede mejorar la competitividad, ya que se puede llegar a tener una mejor relación con competidores y proveedores. Y sin olvidar que, actuando de manera ética, tiene mayores probabilidades de aumentar su número de clientes leales.

Pues bien, numerosas son las prácticas que se han ido sucediendo en la inmensa cantidad de empresas que hay, a día de hoy, en el mundo. Si bien es cierto que determinadas estrategias acaban por no tener éxito, hay otras que sí lo consiguen. A continuación, se expondrá una serie de prácticas recomendables para la organización, con el fin de ayudar a mejorar su situación y actuar siempre desde un punto de vista ético y moral.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que hay diferentes grupos de interés, comúnmente llamados stakeholders, que se ven afectados por todas y cada una de las acciones de una empresa, ya sea para bien o para mal. Así pues, se procederá a enumerarlos y conocer cuáles son cada uno de sus intereses:

1. Clientes/Consumidores: Su objetivo principal es encontrar una compañía que ofrezca una alta calidad en sus productos o servicios, que tenga variedad de los mismos y que su precio sea asequible.
2. Empleados: Buscan ingresos justos, incentivos de promoción, un ambiente de trabajo bueno, oportunidades de desarrollo profesional, buen trato...
3. Proveedores: Ser pagados a tiempo, buenas relaciones comerciales y confianza mutua.
4. Comunidad local (sociedad): Busca que la empresa sea responsable con el medioambiente, que lleve a cabo actividades de caridad y, por supuesto, que cumpla con todas las obligaciones legales y requisitos sociales.
5. Gobierno: Le interesa cobrar las tasas estipuladas y que la organización cumpla y respete la ley vigente.
6. Medioambiente: Ser responsable con el mismo en cada paso del proceso de producción y minimizar el impacto que le provoca.
7. Accionistas: Conseguir altos beneficios y mantener una buena reputación.
8. Grupos financieros: Pago a tiempo de los intereses y el montante de la cantidad de deuda que se tenga.
9. Competidores: Tienen un interés negativo, al contrario que los demás grupos de interés, ya que no quieren a la organización en el mercado.

No todos los grupos mencionados se ven afectados por una misma organización, pero sí la mayoría de ellos. Por ello es importante identificar la influencia que tiene cada uno en la organización y la importancia que la misma le da a cada uno de ellos. Una vez se han identificado los stakeholders más importantes y con más influencia para la organización, se debe evaluar el riesgo de pérdida de cada uno, es decir, si la empresa se vería afectada de manera significativa en el caso de perder o actuar de manera poco exitosa con alguno de ellos.

Si la organización analiza e identifica los objetivos, aciertos, errores, problemas, etc. de sus stakeholders, puede llegar a determinar cuáles son las estrategias que mejor se adaptan a su situación y que, probablemente, acaben teniendo éxito.

Así pues, aquí se muestran algunas de las buenas prácticas que puede implementar una empresa con el fin de mejorar su funcionamiento en temas de RSE:

Estrategias y actividades para clientes/consumidores:

- 1) **Incrementar la fidelidad:** al igual que es importante para la empresa la captación de nuevos clientes, también debe retener a los existentes y mantenerlos contentos con el trato recibido.
 - a. Mejorar el servicio de atención al cliente.
 - b. Valorar el servicio mediante encuestas realizadas a los clientes.
 - c. Hacer promociones y ofertas especiales con el fin de incrementar el nivel y frecuencia de las consumiciones.
- 2) **Mejorar la comunicación con los clientes:** es importante crear relaciones fuertes con los clientes, con el fin de consolidar el negocio poco a poco.
 - a. Mantener al cliente informado del desarrollo de nuevos productos, a través de muestras gratuitas, eventos públicos, campañas de publicidad y marketing...

Estrategias y actividades para empleados:

- 1) **Programa de reconocimiento para empleados:** les proporciona reconocimiento por el esfuerzo realizado en su trabajo.
 - a. Visitas de los altos cargos de la organización, con el fin de halagar la eficiencia en cada una de las áreas de la empresa.
 - b. Establecer el “mes de la excelencia” donde se premia al empleado que mejor haya realizado su trabajo, regalándole por ejemplo, entradas con acceso ilimitado para un día a un parque de atracciones para él y su familia.
- 2) **Programa de relaciones interpersonales:** promover dicho tipo de relaciones entre empleados con el fin de crear un ambiente de trabajo pacífico.

- a. Dar charlas de motivación sobre el valor de la amistad y el trabajo en equipo.
 - b. Llevar a cabo talleres de interacción entre grupos para promover el compañerismo.
- 3) **Programa anti estrés:** con el fin de proporcionar a los empleados algunas técnicas de relajación para que les permitan combatir positivamente el estrés.
- a. Enseñar técnicas a través de charlas, seminarios...
 - b. Fomentar la participación en talleres individuales o en grupo para poder controlar el estrés.
- 4) **Programa de compensación competitivo:** el salario es uno de los incentivos más importantes por los que los empleados permanecen en sus puestos de trabajo.
- a. Proporcionar salarios justos de acuerdo con las actividades realizadas.
- 5) **Ofrecer a los empleados las mejores herramientas y entrenamiento para ser exitoso:** cuanto más entrenados, menos supervisión.
- a. Entrenamiento permanente (cursos de idiomas, charlas, seminarios...)
 - b. Facilitar el acceso a las nuevas herramientas y tecnología...
- 6) **Políticas para la salud y seguridad:** que aseguren el estado de todos los empleados y que las conozcan.

Estrategias y actividades para proveedores:

- 1) **Promover buenas prácticas:** es una responsabilidad de la organización.
- a. Definir un criterio de compra responsable por el que serán evaluados los proveedores y, por consiguiente, seleccionados.
- 2) **Promover canales de diálogo:** con el fin de mejorar la relación entre la empresa y los proveedores.
- a. Establecer un código de conducta.
 - b. Realizar reuniones formales.

Estrategias y actividades para la comunidad local (sociedad):

- 1) **Mejorar la relación (comunicación):** realizar actividades para acercarse más a ella.
 - a. Realizar actividades que involucren a la comunidad y a los empleados como celebrar conferencias, talleres o distribuir el periódico con información transparente sobre la empresa.
 - b. Fomentar el voluntariado de los empleados en la comunidad realizando talleres ambientales.
 - c. Ofrecer trabajo de calidad para estudiantes.
 - d. Hacer que algunos de los productos o servicios del negocio sean gratuitos o “a coste” para centros de caridad y grupos de la comunidad.
- 2) **Establecer alianzas con otros grupos:** realizar asociaciones con diferentes instituciones, como ONGs, fundaciones...
 - a. Llevar a cabo subastas con el fin de recoger dinero para ayudar a dichas organizaciones.
 - b. Hacer donaciones tanto financieras como de infraestructuras.

Estrategias y actividades para el medioambiente:

- 1) **Promover la responsabilidad medioambiental:** es uno de los pilares importantes a la hora de llevar a cabo una estrategia de RSC.
 - a. Realizar conferencias para animar a reciclar, como uno de los valores de la compañía.
 - b. Usar o producir materiales reciclados, incrementar la durabilidad de los productos (“reducir, reutilizar y reciclar”).
 - c. Entrenar y animar a los empleados a buscar formas alternativas de reducir la huella medioambiental de la organización, el consumo de energía, agua y otros recursos naturales.
 - d. Visitar compañías medioambientales con el fin de saber cómo gestionar la polución.

Estrategias y actividades para los accionistas:

- 1) **Estar en contacto con ellos:** mantener una buena relación porque es importante que sigan invirtiendo.
 - a. Tener reuniones con ellos para mantenerlos informados sobre el desarrollo de la compañía.
 - b. Proporcionarles un informe mensual conteniendo la información principal sobre la situación actual de la empresa.
- 2) **Comportamiento ético:** tanto la compañía como los accionistas deben comportarse de tal manera.
 - a. Establecer códigos de conducta que contengan los códigos éticos y de honor que les ayuden a actuar dentro de la compañía, de acuerdo a sus reglas.
 - b. Implementar una formación de liderazgo ético con el fin de mejorar las acciones y sus relaciones con la gente relacionada con la organización.

Al fin y al cabo, cada una de las estrategias mencionadas, con sus respectivas actividades que se pueden implantar, forman parte de algunas de las buenas prácticas que las empresas pueden seguir con el fin de actuar de una manera ética y responsable en el transcurso de su vida.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A lo largo del presente trabajo se ha pretendido conocer los principales conceptos en relación con la RSE y la diversidad cultural para poder llegar a descifrar qué pueden hacer las empresas para actuar de una manera ética y moral en cada una de sus actividades. Como se adelantaba en la introducción, éste es un tema de actualidad porque cada vez más, las empresas ven como objetivo primordial y de éxito el *“hacer lo correcto en todo momento”*.

Después de conocer los conceptos más básicos, se ha ido viendo la evolución que ha tenido la RSE, sus etapas, características, dimensiones... En definitiva, se ha adentrado en el

propio concepto y su historia, para poder descubrir el porqué de las acciones que se han llevado a cabo y que siguen estando a la orden del día.

Con el análisis de las diferentes organizaciones mencionadas (Motorola Inc., Endesa SA y Benetton Group), se ha podido ver de forma práctica lo mencionado anteriormente. Comparando sus historias, acciones, sectores, etc., se puede llegar a conclusiones diferentes, ya que cada una de ellas ha actuado de la forma que suponía correcta. A partir de ahí, cada persona es libre de pensar y de opinar si una organización lo ha hecho mejor o peor que otra. Aun así, bien es cierto que existen unas normas y leyes que deben cumplir para poder seguir en funcionamiento y actuar de la mejor forma posible.

Por último, se ha ido proponiendo una serie de estrategias, acompañadas de actividades, que pueden servir de guía o de apoyo para organizaciones que necesiten ideas para su estrategia de RSE. Existirán compañías que ya las apliquen y otras tantas que no las tendrán en mente, pero éstas son sólo algunas de las muchas que pueden implantar.

Existen empresas con ideologías totalmente diferentes: mientras unas creen ser organizaciones independientes que desarrollan su actividad en la sociedad; otras tienen asumido que se trata de organizaciones que forma parte de la sociedad de manera sustancial. Las primeras tienen un interés estratégico en el tema principal del presente trabajo (la diversidad cultural), ya que gestionándola de forma correcta creen llegar a su objetivo de obtener el mayor beneficio posible. En cambio, las empresas cuya ideología es la del respeto, tienen como prioridad la dignidad humana y el reconocimiento, por lo que antes que los beneficios está lo anteriormente mencionado.

En su artículo, *“Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance”* de J. Félix Lozano y Teresa Escrich, mencionan algunas iniciativas para poder gestionar la diversidad cultural de las empresas de manera correcta: hacer que los empleados conozcan éste concepto y cómo les afecta, con el fin de poder vivir en un ambiente pacífico y sin problemas culturales; llevar a cabo la realización de encuentros con personas de otras culturas y conocer más puntos de vista sobre el mundo en general; reservar espacios donde los empleados puedan ejercer sus momentos de meditación en relación con la religión de cada uno de ellos; tener en cuenta que cada empleado puede tener una religión distinta a la del país en el que trabaja y, por ello, puede tener festividades diferentes a las de los demás y es necesario mostrar respeto por dicho tema; al igual que el respeto por la vestimenta que imponga cada religión o comida que se pueda o no comer en determinadas fechas y religiones. Y por último, pero no por ello menos importante, está la iniciativa del respeto por los símbolos

religiosos, siempre y cuando no sean violentos para las demás personas que formen parte de la organización.

Las ventajas que puede tener una empresa que actúe de manera ética son numerosas; comenzando por el trabajador, que se verá más motivado porque comprenderá que todo el esfuerzo que está destinando día tras día se ve recompensado con un salario justo, un trato justo por parte de todos los componentes de la organización, mayor seguridad laboral y opciones de formación y promoción, entre otras; también los consumidores tendrán en cuenta ese comportamiento positivo por parte de las empresas: tener información clara y transparente sobre lo que están consumiendo, mejor atención a sus demandas y necesidades, etc. No serán los únicos stakeholders que se verán beneficiados y, de la misma forma, beneficiarán a la empresa; los accionistas y directivos también tienen un papel importante, pues un directivo que actúa de manera ética, conseguirá obtener resultados positivos para la empresa y para él mismo, ya que en caso contrario, puede hacer que la organización caiga y él mismo vaya en la misma dirección.

Bien es cierto que empresas de renombre han llegado a desaparecer, al igual que sus directivos han ido a la cárcel o se han debido presentar ante los tribunales, y no ha sido a causa de tener competencia más fuerte o estrategias débiles, sino por las malas prácticas que han llevado a cabo y su falta de ética en el ámbito profesional.

Por tanto, para que una empresa lleve a cabo una estrategia de RSE de manera correcta, debe demostrar a la sociedad, a través de sus acciones, su compromiso por todos y cada uno de los valores de la misma. Además, como organización responsable y ética, debe proteger en todo momento a la sociedad de cualquier impacto negativo que pudiera ocasionarle alguna de las acciones que la empresa lleve a cabo. En definitiva, debe respetar a todas las personas involucradas en la organización, cumplir con las normas establecidas y, por supuesto, con la ley, proteger el entorno (medioambiente), comprometerse con la sociedad y los problemas que afectan a la misma y ofrecer productos y servicios de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

BENETTON GROUP.

< <http://www.benettongroup.com/>> [Consulta: 24 de enero de 2016]

COMISIÓN EUROPEA (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*

<<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>> [Consulta: 6 de julio de 2015]

CORTINA, A. (1994). *Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial.* Madrid: Trotta.

DIARIO RESPONSABLE. RSE.- *Hernán Cortés: “La clave está en la búsqueda de complicidades”.*

<<http://diarioresponsable.com/opinion/16664-rse-hernan-cortes-la-clave-esta-en-la-busqueda-de-complicidades>> [Consulta: 17 de enero de 2016]

ENDESA.

<<http://www.endesa.com>> [Consulta: 17 de enero de 2016]

<<http://www.endesa.com/es/saladeprensa/noticias/Documents/JUL13%20NOTA%20RENSA%20Premio%20PLAN%20SENDA.pdf>> [Consulta: 14 de marzo de 2016]

FUNDACIÓN LUIS VIVES. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. Enero-Abril 2012, nº10 (vol. 4 nº1).*

<http://www.luisvivesces.org/upload/20/88/RRSE_n10_segundasREVcompleta.pdf> [Consulta: 17 de enero de 2016]

GONZÁLEZ-VARAS, I. (2000). *Conservación de bienes culturales. Teoría, historia, principios y normas.* Madrid: Manuales Arte Cátedra.

HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G-J. y MINKOV, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival.* New York: McGraw-Hill.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 26000*.

<http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf> [Consulta: 13 de julio de 2015]

LOZANO, J.F. (2011). *Qué es la ética de la empresa*. Barcelona: Editorial Proteus.

LOZANO, J.F. y ESCRICH, T. (2016). "Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance" en *Journal of Business Ethics*, Pp 1-18. Springer Netherlands.

MOTOROLA.

<<http://www.motorola.com>> [Consulta: 3 de septiembre de 2015]

MOTOROLA. *Business Conduct*.

<<http://www.motorola.com/us/Corporate-Responsibility/corporate-responsibility-business-conduct.html>> [Consulta: 3 de septiembre de 2015]

<https://www.motorola.com/on/demandware.static/-/Sites-Motorola_US-Library/default/dw06b73f3c/corporate-responsibility/CR-Business%20Conduct-PDFs/MMLSupplierCoBC_v1_0_Spanish_2014.pdf> [Consulta: 14 de marzo de 2016]

ONU. *Derechos Humanos*.

<<http://www.un.org/es/rights/overview/>> [Consultada: 6 de julio de 2015]

<<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>> [Consulta: 6 de julio de 2015]

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Informe sobre Desarrollo Humano 2004*.

<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2004_es.pdf> [Consulta: 13 de febrero de 2016]

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SA 8000*.

<<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>>

[Consulta: 13 de julio de 2015]

SOCIAL 21. CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL. *Dimensiones RSE*.

<<http://www.innovacionsocial21.org/2013/02/dimension-interna-externa-rse.html>>

[Consulta: 6 de julio de 2015]

THOMAS D.C., INKSON, K. (2007). *Inteligencia Cultural: Habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

UNESCO. *Diversidad Cultural*.

<[http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=34321&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

[URL_ID=34321&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=34321&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)> [Consulta: 1 de

marzo de 2015]

UPV. *Ética en las empresas y filosofía de la RSC*. Paella Player

<<https://media.upv.es/player/?autoplay=true&id=39626ce3-411d-ee42-8ace-4fca1ae95c1a>> [Consulta: 19 de abril de 2015]

VENTOSA, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las Empresas*. Barcelona: Digital Screen, Cap.1, p.32.

<[http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/Gestion_de_la_Diversidad_Cultural.p](http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/Gestion_de_la_Diversidad_Cultural.pdf)

[df](http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/Gestion_de_la_Diversidad_Cultural.pdf)> [Consulta: 1 de marzo de 2015]

WEBER, M. (1918). *El político y el científico*. Documento preparado por el Programa de Redes Informáticas y Productivas de la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM), p.32.

<<http://www.hacer.org/pdf/WEBER.pdf>> [Consulta: 1 de marzo de 2015]

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Evolución de la RSC.....	9
Tabla 2: Análisis DAFO de Motorola.....	23
Tabla 3: Análisis DAFO de Endesa.....	27
Tabla 4: Análisis DAFO de Benetton Group.....	32
Tabla 5: Comparación entre las anteriores empresas.....	34
Figura 1: Dimensión interna y externa de la RSE según el Libro Verde de la UE.....	10
Figura 2: Modelo de configuración de la cultura de las organizaciones.....	18

ANEXOS

Anexo 1. Caso Motorola Inc.

Principios:

“Productos Innovadores, Satisfacción del Consumidor y Calidad. Creamos productos innovadores y soluciones con calidad y rendimiento que resuelvan o excedan las expectativas de nuestros clientes.

Ética y Transparencia. Operamos con transparencia y de acuerdo a los altos estándares de ética y derecho en la dirección y gestión de la compañía para todos los grupos de interés.

Calidad Medioambiental. Fomentamos el uso sostenible de los recursos de la tierra en nuestros productos y operaciones, y nos esforzamos por diseñar productos que sean responsables con el medio ambiente.

Diversidad e Inclusión. Creamos una fuerza de trabajo comprometida que puede contribuir con todo su potencial en un ambiente de trabajo inclusivo.

Mano de obra segura y saludable. En colaboración con nuestros empleados, trabajamos para mantener un lugar de trabajo seguro y saludable y en apoyar el equilibrio entre vida y trabajo de los empleados.

Oportunidades Económicas y de Crecimiento. Trabajamos en crear riqueza, oportunidades económicas y de crecimiento en regiones donde operamos, a través de nuestros productos, servicios, relaciones y operaciones.

Relaciones con los proveedores. Hemos creado expectativas para nuestros proveedores y trabajamos con ellos para llevar a cabo sus operaciones de conformidad con las leyes aplicables y los estándares aceptados de justicia y decencia humana. Creamos una base de proveedores diversos.

Apoyo a la comunidad. Apoyamos las necesidades educativas, ambientales y sociales en las comunidades donde operamos.”

Valores:

“Integridad. Creemos en hacer lo correcto todo el tiempo.

Liderazgo ético. Independientemente de la posición o nivel, utilizamos una brújula ética como guía mientras nos esforzamos por construir y mantener nuestra marca, nuestra reputación y la confianza de los que trabajan y se asocian a nosotros.

Rendición de cuentas. Honramos nuestros compromisos y asumimos la responsabilidad de nuestras decisiones y de cumplir nuestras promesas con el más alto grado de la ética, la calidad y la excelencia.

Respeto mutuo. Reconocemos, respetamos y valoramos nuestras diferencias individuales y la calidad de las ideas y la innovación que resultan.

Valor. Expresamos e informamos nuestras preocupaciones cuando sabemos o sospechamos que una acción o condición puede ser insegura, incompatible con nuestro Código de Conducta de los Negocios, nuestras políticas y procedimientos o en violación de la ley.”

Código de Conducta:

“· Hacer lo correcto todo el tiempo.

· Cumplir nuestras promesas con el más alto grado de calidad, la excelencia y la integridad.

· Proteger nuestra información confidencial o privada y la de nuestros clientes y socios comerciales.

· Respetar las diferencias individuales y la calidad de las ideas y la innovación que se derivan de estas diferencias.

· Construir y mantener nuestra marca, nuestra reputación y la confianza de los que trabajan y se asocian a nosotros.

· Precisión en los registros de la Compañía, no ocultar, falsificar o destruir documentos en violación de nuestras políticas de retención de registros.

· Competir agresivamente, pero de manera justa y con integridad.

- Evitar conflictos de intereses entre las personas de interés y nuestra Empresa.
- La notificación de la conducta empresarial de inmediato según lo prescrito por la ley local aplicable, y no tomar represalias contra cualquier persona.
- Obtener y realizar negocios legal y éticamente, sin aceptar, prometer o dar sobornos o comisiones ilegales.”

Anexo 2. Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola.



Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola Mobility v1.0 (Febrero de 2014)

El Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola Mobility (“de Motorola”) describe los requisitos legales y de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para nuestros proveedores externos (“Proveedores”). Los Proveedores, en todas sus actividades, actuarán en absoluta conformidad con la legislación, las reglas y las normativas de los países en los cuales operen y cumplirán con estos requisitos y comunicarán nuestro Código de Conducta Comercial para Proveedores a sus propios proveedores. A continuación se describen los tres componentes claves de nuestro Código de Conducta Comercial para Proveedores: Normas de RSC, Requisitos éticos y Extracción de minerales responsable.

1. Las **NORMAS DE RSC** describen nuestros requisitos para los proveedores externos. Incluyen aspectos del Código de Conducta de Electronic Industry Citizenship Coalition® (EICC®) (Coalición de ciudadanía de la industria electrónica), las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. Las Normas de RSC exigen que todos nuestros Proveedores aseguren que las condiciones de trabajo en sus operaciones y cadenas de suministro sean seguras, que todos los trabajadores sean tratados con respeto y dignamente y que las operaciones comerciales preserven el medio ambiente y se conduzcan de manera ética. Evaluaremos la conformidad de dichos estándares y tendremos en cuenta el cumplimiento del Proveedor al momento de tomar decisiones relativas a suministro y abastecimiento.

A. Empleo

Los Proveedores se comprometen a defender los derechos humanos de los trabajadores, y a tratarlos con dignidad y respeto. Ello aplica a todos los trabajadores, inclusive temporarios, itinerantes, estudiantes, contratados, empleados directos y cualquier otro tipo de trabajador. Los estándares de empleo para los Proveedores son:

1. Trabajo forzoso - Los Proveedores no usarán trabajo forzoso, servidumbre (incluida la servidumbre por deudas), trabajo con contrato a largo plazo no rescindible o trabajo forzado de personas en prisión y no se involucrarán en trabajo esclavo o tráfico de personas. Los proveedores asegurarán el acceso a la documentación personal (por ejemplo, identificación emitida por el gobierno, pasaportes o permisos de trabajo) y a los pagos a trabajadores contratados u honorarios y gastos laborales.
2. Trabajo infantil - Los Proveedores no usarán trabajo infantil, según lo definido por la legislación local o niños de 15 años de edad, el valor más elevado de estos dos.
3. Horas de trabajo - Los Proveedores cumplirán con toda la legislación local y nacional aplicable referida a horas de trabajo y horas extras y establecerán el máximo de 60 horas de trabajo por semana, excepto en situaciones inusuales o de emergencia. Los Proveedores también garantizarán un día libre por cada siete días trabajados.
4. Salarios y beneficios - Los Proveedores cumplirán con todas las leyes locales y nacionales aplicables en materia de salarios y beneficios.
5. Abuso laboral - Los Proveedores cumplirán con todas las leyes locales y nacionales aplicables sobre abuso de empleados y no permitirán el tratamiento hostil o inhumano, incluido cualquier tipo de acoso sexual, abuso sexual, castigo corporal, coerción física o mental o abuso verbal de los trabajadores.



6. Discriminación - Los Proveedores no practicarán ningún tipo de discriminación basada en raza, color, edad, género, orientación sexual, origen étnico, discapacidad, embarazo, religión, militancia política, afiliación sindical o estado civil en la contratación y en las prácticas relacionadas con el empleo.
7. Libertad de asociación - Los Proveedores cumplirán con todas las leyes locales y nacionales aplicables sobre libertad de asociación y convenio colectivo de trabajo. Se respetarán los derechos de los trabajadores de asociarse libremente, buscar representación y sumarse a organizaciones de trabajadores.
8. Leyes y normativas - Los Proveedores cumplirán con todas las leyes, reglas, normativas y requisitos aplicables para la fabricación y distribución de nuestros productos y suministros y en la prestación de los servicios a la empresa.

B. Salud y Seguridad

Los Proveedores reconocen que además de minimizar la incidencia de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, un entorno laboral seguro y saludable refuerza la calidad de los productos y servicios, la consistencia de la producción y la retención y moral de los trabajadores. Los Proveedores cumplirán con todos los requisitos locales y nacionales aplicables en materia de salud y seguridad y garantizarán que se cumplan los siguientes requisitos:

1. Seguridad ocupacional. La exposición de los trabajadores a peligros potenciales para la seguridad será controlada a través de controles apropiados de diseño, ingeniería y administración, mantenimiento preventivo y procedimientos laborales seguros y capacitación continua sobre seguridad.
2. Preparación para emergencias: los Proveedores implementarán planes de emergencia y procedimientos de respuesta que incluyan: denuncia de situaciones de emergencia, procedimientos de notificación a los empleados y evacuación, capacitación y simulacros para los trabajadores, equipos adecuados para la detección y extinción de incendios, instalaciones de salida adecuadas y planes de recuperación.
3. Lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo. Deben implementarse procedimientos y sistemas para prevenir, gestionar, controlar y reportar lesiones y enfermedades laborales.
4. Higiene industrial. La exposición del trabajador a agentes químicos, biológicos y físicos será identificada, evaluada y controlada.
5. Trabajo físicamente exigente. La exposición del trabajador al peligro de tareas físicamente exigentes, incluyendo la manipulación de materiales y levantamientos pesados o repetitivos, estancias prolongadas de pie y tareas de ensamblaje muy repetitivas o que requieran fuerza, será identificada, evaluada y controlada.
6. Protección de maquinaria. Deberá proporcionarse y mantenerse adecuadamente protecciones, engranajes y barreras en lugares en los que la maquinaria presente un peligro de lesión para los trabajadores.
7. Salubridad y alimentación. Deberá facilitarse a los trabajadores acceso directo a instalaciones de aseo limpias, agua potable, almacenamiento y consumo higiénico de alimentos.
8. Alojamiento. Las viviendas y otros alojamientos para empleados facilitadas por el Proveedor o un agente laboral deberán mantenerse limpias y seguras, y con las salidas de emergencia apropiadas, agua caliente para baño y ducha, calefacción y ventilación adecuadas y un espacio personal razonable, así como derechos de acceso y salida razonables.

Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola Mobility v1.0 (Febrero de 2014)



C. Medio ambiente

En las operaciones de los Proveedores, se deberán minimizar los efectos adversos (y potencialmente adversos) sobre la comunidad, el medio ambiente y los recursos naturales, a la vez que se protege la salud y la seguridad del público. Los estándares medioambientales para los Proveedores son:

1. Permisos e informes medioambientales. Todos los permisos medioambientales requeridos, aprobaciones y registros deberán ser obtenidos, mantenidos y actualizados, y cumplidos sus requerimientos operativos y de información.
2. Prevención de contaminación y reducción de recursos. Los desperdicios de todo tipo, incluyendo agua y energía, deberán ser reducidos o eliminados en origen o mediante prácticas como la modificación de la producción, mantenimiento y procesos en la instalación, sustitución de materiales, conservación y reciclaje y reutilización de materiales.
3. Sustancias peligrosas. Los materiales químicos y de otro tipo que supongan un peligro en caso de ser liberados al ambiente deberán ser identificados y gestionados para garantizar la seguridad en su manipulación, traslado, almacenamiento, uso, reciclaje o reutilización y eliminación.
4. Aguas residuales y residuos sólidos. Las aguas residuales y los residuos sólidos generados deben ser clasificados, monitoreados, controlados y tratados según sea necesario antes de su descarga o eliminación.
5. Emisiones de aire. El aire generado por las operaciones debe ser clasificado, monitoreado, controlado y tratado según sea necesario antes de su descarga.
6. Restricciones de contenido de producto. El Proveedor cumplirá con toda la legislación, normativas y requisitos aplicables según lo establecido en los requisitos para la Administración de materiales controlados e Informados de Motorola que se encuentra en, <http://responsibility.motorola.com/index.php/suppliers/materialdisclose/>. Asimismo, el Proveedor certificará a Motorola en forma anual que los productos del Proveedor no se fabrican ni entran en contacto con sustancias químicas que debilitan la capa de ozono, tal como se establece en el formulario ODC de Proveedores <http://responsibility.motorola.com/index.php/suppliers/materialdisclose/ozonedepleting/>.

D. Integridad en el negocio - Deberán mantenerse los más altos estándares de integridad en todas las interacciones comerciales. Los Proveedores tendrán una política de tolerancia cero que prohíba cualquier forma de soborno, corrupción, extorsión y desfalco (incluyendo la promesa, oferta, concesión o aceptación de cualquier soborno).

E. Demostración del cumplimiento - Los Proveedores deben poder demostrar el cumplimiento del Código de Conducta de Motorola Mobility a pedido y satisfacción de Motorola Mobility y establecer los sistemas de gestión que garanticen el cumplimiento sostenido.

2. REQUISITOS ÉTICOS - Los Proveedores y sus agentes mantendrán los más altos estándares éticos en sus operaciones, que incluyen lo siguiente:

- A. **Integridad en el negocio.** Todas las negociaciones empresariales deberán ser realizadas de forma transparente y reflejadas con precisión en los libros y registros comerciales del Proveedor. El Proveedor implementará la vigilancia y la aplicación de los procedimientos para garantizar el cumplimiento de la legislación anti-corrupción.

Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola Mobility v1.0 (Febrero de 2014)



- B. **No se admiten las ventajas deshonestas.** No se deberá ofrecer ni aceptar sobornos ni cualquier otro medio para obtener una ventaja indebida o deshonestas.
- C. **Divulgación de información.** La información relativa a las actividades, estructura, situación financiera y rendimiento de la empresa deberá ser revelada de acuerdo con la normativa aplicable y las prácticas sectoriales predominantes. Se prohíbe la falsificación de registros o las representaciones engañosas de las condiciones o prácticas de la cadena de suministro.
- D. **Propiedad intelectual.** Se deben respetar los derechos de propiedad intelectual. La transferencia de tecnología y conocimientos debe realizarse de tal modo que los derechos de propiedad intelectual sean protegidos y conforme a los requisitos de protección de información más estrictos según los acuerdos aplicables celebrados entre Motorola y el Proveedor.
- E. **Negocios, publicidad y competencia justos.** Deben mantenerse los estándares de negocios, publicidad y competencia justos. Se dispondrán de medios apropiados para proteger la información del cliente y se los usará de acuerdo con los requisitos de protección de información más estrictos conforme a los acuerdos aplicables celebrados entre Motorola y el Proveedor.
- F. **Protección de identidad.** Deberán mantenerse programas que garanticen la confidencialidad y la protección de informantes de proveedores y empleados.
- G. **Privacidad.** Los Proveedores deben comprometerse a proteger las expectativas de privacidad razonables sobre la información personal de todo aquél con quien hagan negocio, incluidos sus proveedores, clientes, consumidores y empleados. Los Proveedores deben cumplir con la legislación y los requisitos legales sobre seguridad y privacidad de la información al recopilar, almacenar, procesar, transmitir y compartir información personal y cumplirán con los requisitos de protección de información más estrictos conforme a los acuerdos aplicables celebrados entre Motorola y el Proveedor.
- H. **No represalia.** El Proveedor deberá tener un proceso comunicado para que su personal tenga la posibilidad de expresar cualquier preocupación sin temor a represalias.

3. EXTRACCIÓN DE MINERALES RESPONSABLE. - El objetivo de Motorola es demostrar que cumple con las disposiciones de la Ley de reforma de Wall Street y protección al consumidor Dodd-Frank y las respectivas normativas habilitantes referidas a minerales conflictivos, según se los define en esa ley, incluidas las normativas promulgadas por la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés).

- A. Para respaldar este cumplimiento, los proveedores ejercerán la debida diligencia exigida por la ley Dodd-Frank sobre fuente y cadena de custodia de los minerales conflictivos.
- B. Los Proveedores pondrán sus medidas de debida diligencia a disposición de Motorola en el formato que ésta especifique y responderán a la solicitud de información de cumplimiento de manera oportuna.
- C. Los Proveedores tendrán una política para garantizar el cumplimiento de esta sección y para garantizar de manera razonable que el tántalo, estaño, tungsteno y oro en los productos que fabrican no financian directa o indirectamente o benefician a grupos armados responsables de serias agresiones contra los derechos humanos en la República Democrática del Congo o en un país colindante.

Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola Mobility v1.0 (Febrero de 2014)



APÉNDICE 1

EVALUACIONES Y REQUISITOS DE RESOLUCIÓN

La evaluación formal, el control y la resolución del cumplimiento del proveedor con este Código de Ética y Conducta Comercial para Proveedores es esencial para promover la responsabilidad social y ambiental y la ética comercial y cumplir con los requisitos estándares de la industria de la EICC. Las evaluaciones y los requisitos de resolución para Proveedores son los siguientes:

1. **Auditorías.** Motorola podrá realizar de manera directa o involucrar a terceros para que conduzcan auditorías en las instalaciones del Proveedor de conformidad con los Estándares de RSC, y también las respectivas legislaciones, códigos y ordenanzas (la "Auditoría de RSC") y sin perjuicio de cualquier término incluido en los acuerdos celebrados entre el Proveedor y Motorola, dichas Auditorías de RSC se podrán realizar sin previo aviso. Durante la auditoría en las instalaciones de los Proveedores, los Proveedores deberán permitir el acceso del auditor a todos los registros solicitados y a las áreas físicas de las operaciones y permitir que se realicen entrevistas aleatorias a los empleados/trabajadores (salvo que alguna de estas actividades esté restringida por un requisito específico del cliente). Los Proveedores harán todos los esfuerzos razonables para trasladar los requisitos de la auditoría a sus propios proveedores y delegarán esta facultad a Motorola a pedido de ésta. En caso de que el Proveedor se niegue a permitir o cooperar con una Auditoría de RSC, ya sea con o sin aviso, el Proveedor pagará todos los gastos asociados con la auditoría rechazada o para la cual no brinde colaboración sumado al costo de una auditoría posterior, y Motorola podrá derivar el tema a una instancia comercial superior.
2. **Resolución.** Las Auditorías iniciales de RSC serán a cargo de Motorola; sin embargo, si una Auditoría de RSC indica un desempeño deficiente según lo expresado en la reunión de cierre, entonces las auditorías de Verificación de Cierre que se realizarán para confirmar la resolución de las observaciones identificadas correrán por cuenta del Proveedor y se realizarán en el lapso de un año contado a partir de la auditoría inicial. Si Motorola realiza alguna observación o detecta áreas de incumplimiento a través de sus Auditorías de RSC, se le solicitará al proveedor que participe en un sistema online de Acción correctiva y preventiva (CAPA, por sus siglas en inglés) para documentar los planes de acción y la implementación de CAPA hasta que el tercero designado por Motorola apruebe los inconvenientes detectados a través de una verificación remota o una auditoría de verificación de cierre en el lugar.
3. **Instancia comercial superior.** Si el Proveedor se niega a permitir una auditoría o no brinda su colaboración para una auditoría, no cumple con los requisitos del presente Código de Conducta para Proveedores, Motorola podrá iniciar un proceso de Escalada a una Instancia Comercial Superior que puede incluir, a voluntad de Motorola, la determinación de no realizar nuevos negocios con dicho Proveedor o rescindir el correspondiente contrato para la recepción de productos o servicios de dicho Proveedor.
4. **Requisitos de Capacitación.** Se requerirá a los Proveedores que participen en la Capacitación online o con instructor conducida por Motorola sobre el Código de Conducta para Proveedores de Motorola en un lapso de tiempo razonable luego de convertirse en Proveedor, según lo determinado por Motorola y anualmente en lo sucesivo, o a pedido de Motorola Mobility. El Proveedor se asegurará de que todos los empleados con responsabilidades laborales relevantes participen en dicha capacitación.

Código de Conducta Comercial para Proveedores de Motorola Mobility v1.0 (Febrero de 2014)

Anexo 3. Caso Endesa SA.

Principios:

“Imparcialidad. *En las decisiones que influyen en las relaciones con las partes implicadas ([...]), Endesa evita cualquier tipo de discriminación por edad, sexo, sexualidad, estado de salud, nacionalidad, opiniones políticas y creencias religiosas de sus interlocutores.*

Honestidad. *En el ámbito de su actividad profesional, los colaboradores de Endesa deberán respetar diligentemente las leyes vigentes, el Código Ético y los reglamentos internos. Bajo ningún concepto, la consecución de los intereses de Endesa puede justificar una conducta deshonesta.*

Conducta correcta en caso de posibles conflictos de intereses. *En la realización de cualquier actividad, se deberán evitar situaciones donde los sujetos implicados en las transacciones estén, o aparenten estar, en un conflicto de intereses. Con esto se entiende, tanto que un colaborador tenga un interés diferente respecto a la misión de la empresa y al equilibrio de los intereses de los implicados o se beneficie "personalmente" de oportunidades de negocio de la empresa, como que los representantes de los clientes o de los proveedores, o de las instituciones públicas, actúen en contra de las obligaciones fiduciarias vinculadas a su cargo, en sus relaciones con Endesa.*

Confidencialidad. *Endesa garantiza la confidencialidad de la información que posee y se abstiene de buscar datos reservados, salvo en caso de expresa autorización y conformidad con las normas jurídicas vigentes. Además, los colaboradores de Endesa no deberán utilizar información reservada para fines no vinculados al ejercicio de su propia actividad, como en el caso de abuso de información confidencial o manipulación del mercado.*

Relaciones con los accionistas *El accionista, incluso potencial, no es sólo una fuente de financiación, sino un sujeto con opiniones y preferencias morales de diversos tipos. Por lo tanto, para orientarse a la hora de tomar decisiones con respecto a la inversión y en las deliberaciones sociales necesita toda la información relevante disponible. Endesa crea las condiciones necesarias para que la participación de los accionistas en las decisiones de su competencia sea amplia y consciente, garantiza la igualdad de información y, asimismo, tutela el interés de Endesa y de la totalidad de los*

accionistas frente a iniciativas no marcadas por los principios de transparencia y corrección.

Protección de las participaciones de los accionistas. *Endesa trabaja para que el rendimiento económico/financiero sea tal que salvaguarde e incremente el valor de la empresa, con el fin de remunerar adecuadamente el riesgo que los accionistas asumen con la inversión de su capital.*

Valor de los recursos humanos. *Los colaboradores de Endesa son un factor indispensable para su éxito. Por este motivo, Endesa tutela y promueve el valor de los recursos humanos con el fin de mejorar e incrementar las competencias y la competitividad de las capacidades que posee cada colaborador.*

Equidad de la autoridad. *En la suscripción y gestión de las relaciones contractuales que implican la formalización de relaciones jerárquicas – [(...)] – Endesa se compromete a actuar de tal modo que la autoridad se ejerza de forma equitativa y correcta evitando cualquier tipo de abuso. En particular, Endesa garantiza que la autoridad no se transforme en el ejercicio de un poder lesivo para la dignidad y la autonomía del colaborador, y que las elecciones de organización del trabajo protejan el valor de los colaboradores.*

Integridad de la persona. *Endesa garantiza la integridad física y moral de sus colaboradores, condiciones de trabajo que respeten la dignidad individual, las reglas de comportamiento propias de la buena educación y ambientes de trabajo seguros y saludables. Igualmente, actúa de tal modo que en el entorno laboral no se produzcan episodios de intimidación o acoso. No se toleran solicitudes o amenazas dirigidas a inducir a las personas a actuar en contra de la ley o del Código Ético, o a adoptar comportamientos lesivos para las convicciones y preferencias morales y personales de cada uno.*

Transparencia e integridad de la información. *Los colaboradores de Endesa deberán proporcionar información completa, transparente, comprensible y precisa, de modo que, a la hora de establecer las relaciones con la empresa, los implicados puedan tomar decisiones autónomas y conscientes de los intereses en juego, de las alternativas y las consecuencias relevantes. En especial, al formalizar posibles contratos, Endesa dedica una particular atención a especificarle, de forma clara y comprensible, al contratante los comportamientos a tener en todas las circunstancias previstas.*

Diligencia y precisión en la ejecución de las tareas y de los contratos. Los contratos y los encargos de trabajo deberán llevarse a cabo conforme a lo establecido conscientemente por las partes. Endesa se compromete a no aprovecharse de posibles condiciones de ignorancia, desconocimiento o incapacidad de la otra parte.

Corrección y equidad en la gestión y posible renegociación de los contratos. Se debe evitar que, en las relaciones vigentes, alguien que opere en nombre o por cuenta de Endesa trate de aprovecharse de eventuales lagunas contractuales, o de eventos imprevistos, para renegociar el contrato con el fin de beneficiarse de la posición de dependencia o de debilidad en la cual pueda encontrarse su interlocutor.

Calidad de los servicios y productos. Endesa orienta su propia actividad a satisfacer y a defender a sus propios clientes, haciéndose eco de las solicitudes que puedan favorecer la mejora de la calidad de los productos y de los servicios. Por este motivo, Endesa dirige sus actividades de investigación, desarrollo y comercialización a alcanzar elevados estándares de calidad en sus servicios y productos.

Competencia leal. Endesa pretende defender el principio de la competencia leal absteniéndose de conductas colusorias, predatorias y del abuso de su posición de poder.

Responsabilidad frente a la colectividad. Endesa es consciente de la influencia, incluso indirecta, que sus propias actividades pueden tener sobre las condiciones, sobre el desarrollo económico y social y sobre el bienestar general de la colectividad, además de la importancia de la aceptación social en las comunidades en las que opera. Por este motivo, Endesa pretende realizar sus inversiones de forma ecológicamente sostenible, respetando las comunidades locales y nacionales, y apoyar iniciativas de valor cultural y social con el fin de obtener una mejora de su propia reputación y aceptación social.

Protección del medio ambiente. El medio ambiente es un bien primario que Endesa se compromete a proteger; [...]. Endesa se compromete, por lo tanto, a reducir el impacto ambiental y paisajístico de sus actividades, además de a prevenir los riesgos para la población y para el medio ambiente no sólo respetando las normativas vigentes, sino también teniendo en cuenta los avances de la investigación científica y de las mejores prácticas en la materia.”

Código de Conducta:

“Endesa adopta un sistema de gobierno corporativo inspirado en los estándares más elevados de transparencia y corrección en la gestión empresarial.

· Toda la comunicación financiera de Endesa se caracteriza no sólo por el mero respeto de las disposiciones normativas, sino también por un lenguaje comprensible, un carácter exhaustivo y oportuno y la uniformidad informativa para todos los inversores.

· Endesa adopta un reglamento específico para la gestión y el tratamiento de la información reservada, que contiene los protocolos para la comunicación al exterior de documentos e información relativa a Endesa, con particular referencia a la información privilegiada.

· Endesa trata la información de los implicados respetando plenamente la confidencialidad y la privacidad de los interesados.

· No se admite ningún tipo de regalo que pueda ser interpretado como algo que excede las prácticas comerciales o de cortesía normales o, de cualquier forma, destinado a recibir un trato de favor en la realización de cualquier actividad que se pueda vincular a Endesa.

· La comunicación de Endesa con los ámbitos en los que realiza su labor (también a través de los medios de comunicación) se caracteriza por el respeto del derecho de información; en ningún caso se permite divulgar noticias o comentarios falsos o tendenciosos.

· La evaluación del personal a contratar se lleva a cabo considerando si los perfiles de los candidatos se corresponden con los esperados y las diversas necesidades empresariales, respetando el principio de igualdad de oportunidades para todos los sujetos interesados.

· El personal se contrata mediante un contrato laboral legal; no se acepta ninguna forma de trabajo ilegal.

· Endesa evita cualquier forma de discriminación con respecto a sus propios colaboradores.

· *En caso de que se reorganicen las actividades laborales, se debe salvaguardar el valor de los recursos humanos predisponiendo, siempre que sea necesario, acciones de formación y/o de recalificación profesional.*

· *Endesa se compromete a difundir y consolidar una cultura de seguridad desarrollando la concienciación frente a los riesgos y promoviendo comportamientos responsables por parte de todos los colaboradores; igualmente, opera para preservar, sobre todo con acciones preventivas, la salud y la seguridad de los trabajadores, además de los intereses de los demás implicados.*

· *La privacidad del colaborador se tutela adoptando estándares que especifican la información que la empresa solicita al colaborador y las correspondientes modalidades de tratamiento y conservación de dicha información.*

· *Endesa se compromete a tutelar la integridad moral de sus colaboradores garantizando el derecho a condiciones de trabajo respetuosas con la dignidad de la persona.*

· *El colaborador deberá actuar de buena fe con el fin de respetar las obligaciones suscritas en el contrato de trabajo y todo lo previsto por el Código Ético, garantizando las prestaciones requeridas; y deberá indicar, a través de los canales pertinentes, cualquier violación de las reglas de comportamiento establecidas por los procedimientos internos.*

· *Endesa se compromete a no discriminar arbitrariamente a sus clientes.*

· *El estilo de comportamiento de Endesa frente a la clientela se caracteriza por la disponibilidad, el respeto y la cortesía, enfocados hacia una relación de colaboración y de elevada profesionalidad.*

· *Endesa se compromete a garantizar estándares adecuados de calidad de los servicios/productos ofrecidos conforme a niveles predefinidos y a analizar periódicamente los resultados en términos de calidad percibida.*

· *Endesa se compromete siempre a hacerse eco de las sugerencias y reclamaciones realizadas por los clientes y las asociaciones que les tutelan sirviéndose de sistemas de comunicación adecuados y oportunos (por ejemplo, centros de atención telefónica al cliente y direcciones de correo electrónico), con particular atención, también, para los clientes discapacitados.*

· Los procesos de compra están caracterizados por la búsqueda del mayor beneficio competitivo para Endesa, garantizando la igualdad de oportunidades entre todos los proveedores; igualmente se basan en comportamientos precontractuales y contractuales enfocados hacia una lealtad, transparencia y colaboración recíproca.

· En Endesa, las relaciones con los proveedores están reguladas por principios comunes y están sometidas a un constante control por parte de Endesa S.A.

· Con el fin de que las actividades de aprovisionamiento sean conformes con los principios éticos adoptados, Endesa se compromete a solicitar, para ciertos pedidos, requisitos de tipo social (por ejemplo, la presencia de CÓDIGO ÉTICO un Sistema de Gestión Ambiental) y el respeto de la normativa en materia de salud y seguridad.

· Endesa S.A. garantiza que sus diversas sociedades filiales persiguen objetivos conformes con los estratégicos en materia ambiental.

· La política medioambiental de Endesa está también respaldada por la concienciación con respecto a que el medioambiente puede representar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más amplio y exigente en el campo de la calidad y de los comportamientos.

· Anualmente, Endesa informa sobre la implementación de la política medioambiental y la coherencia entre los objetivos y los resultados alcanzados, publicando un informe medioambiental, que es parte integrante de la memoria de sostenibilidad de Endesa.

· Endesa no financia ni en España ni en el extranjero, a partidos, ni a sus representantes o candidatos, ni patrocina congresos o fiestas que tengan como único fin la propaganda política.

· Las relaciones con las instituciones del Estado o internacionales se basarán exclusivamente en formas de comunicación destinadas a evaluar las implicaciones de la actividad legislativa y administrativa en Endesa, a responder a demandas informales y a actos de organismos de inspección (consultas, interpelaciones, etc.) o, de cualquier modo, a dar a conocer su posición sobre temas relevantes para Endesa.

· Endesa considera que el diálogo con las asociaciones es de importancia estratégica para un correcto desarrollo de sus propios negocios; por ello instaura un canal estable de comunicación con las asociaciones de representación de los implicados

con el fin de cooperar respetando los intereses mutuos, presentar las posiciones de Endesa y prevenir posibles situaciones de conflicto.

· Endesa S.A., con otras sociedades del Grupo, ha constituido la Fundación Endesa, que tiene como finalidad intervenir en determinados campos sin ánimo de lucro, con el objetivo de garantizar, con dicha intervención, un beneficio recíproco a las partes implicadas, respetando el rol y la ética de cada una.

· Endesa cumple escrupulosamente las reglas antimonopolios y es conforme con lo establecido por las Autoridades que regulan el mercado.”

Anexo 4. Plan Senda de Endesa, 2013.



Dirección General de Comunicación



PREMIADO EL PLAN SENDA DE ENDESA, CENTRADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

- Ha sido galardonado con la “Distinción RSE” en los Premios Cegos con Equipos&Talento 2013 a las mejores prácticas en recursos humanos.
- La aspiración del Plan Senda es avanzar en el desarrollo de una cultura de responsabilidad social en la gestión de personas.

Madrid, 6 de agosto de 2013.- El plan de responsabilidad social en materia de recursos humanos de Endesa, el Plan SENDA, ha sido galardonado con la distinción RSE en los Premios Cegos con Equipos&Talento 2013 a las mejores prácticas en recursos humanos.

El grupo Cegos en España en colaboración con Equipos&Talento son los organizadores de estos galardones que reconocen las iniciativas de las compañías y organizaciones por innovar, implantar las mejores prácticas, aportar valor en sus actuaciones y diferenciarse del mercado. Los premios abarcan las categorías de Gestión Organizacional y Consultoría, Formación y Desarrollo y Selección e Integración. Esta es la cuarta edición de los premios y en esta ocasión cuentan también con las distinciones extraordinarias a la RSC –que ha ganado Endesa-, al Sector Gran Consumo, a los nuevos entornos 2.0 y a los Proyectos Internacionales.

El objetivo del Plan SENDA es avanzar en la gestión de personas de manera responsable, donde se tengan en cuenta la integración de diversos colectivos, la satisfacción de las personas, el respeto y el desarrollo de las mismas. En definitiva, la gestión del talento de modo más humano, más eficiente y productivo. Anualmente se fijan los objetivos, que cuentan con indicadores de seguimiento para medir sus resultados. En el año 2012, bajo este plan se realizaron más de 65 acciones tanto en España como en Latinoamérica en los cinco ejes de actuación en los que se recoge el Plan SENDA, entre las que destacan, por ejemplo:

1. Eje Integración de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social: prácticas que faciliten oportunidades profesionales a personas con discapacidad o riesgo de exclusión social con el propósito de contribuir a su desarrollo e integración en la sociedad, y ser una empresa comprometida con la integración laboral. Bajo este eje, por ejemplo desarrollamos el programa “crecer +” de formación para

jóvenes en riesgo de exclusión social que tiene una duración de cuatro años.

2. **Gestión de la diversidad y la igualdad de oportunidades.** El objetivo de ser una empresa que respeta y gestiona las diferencias entre las personas y que garantiza la igualdad de trato y oportunidades. En esta línea, por ejemplo, Endesa fue de las primeras empresas españolas en firmar los Principios del Empoderamiento de la Mujer de Naciones Unidas y desarrolla acciones para promover la diversidad de género. En el 2012, nos adherimos a la iniciativa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad "Empresas por una sociedad libre de violencia de género".
3. **Conciliación de la vida personal, profesional y flexibilidad laboral:** se pretende facilitar a las personas un entorno de trabajo flexible y saludable en el que puedan conciliar y desarrollar de manera equilibrada su vida familiar, personal y profesional. Dentro de este objetivo, por ejemplo, Endesa cuenta con la certificación de empresa familiarmente responsable en España, Colombia y Chile y promueve el modelo "efi" en todas sus sedes.
4. **Promoción del voluntariado:** Facilitar y apoyar el voluntariado entre sus empleados, así como comprometida con el desarrollo de las comunidades en las que opera, contribuyendo al desarrollo social, medioambiental, educativo y cultural de la comunidad. Endesa, por ejemplo, es socio fundador de la red internacional de voluntariado corporativo *Voluntare*, celebra habitualmente recogida de alimentos bajo el lema "Juntos Podemos Más" para ayudar a personas desfavorecidas.
5. **Inversión socialmente responsable.** Incorporar criterios de sostenibilidad en las inversiones en materia de Recursos Humanos. De hecho, la gestora del plan de pensiones de Endesa suscribió formalmente los principios para la inversión responsable de Naciones Unidas (UNPRI).





Dirección General de Comunicación



El Plan Senda Global de Endesa se despliega además a nivel local a través de los planes senda de los distintos países donde Endesa está presente en Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú. Anualmente se fijan objetivos del Plan Senda Global que cuentan con indicadores de seguimiento para medir sus resultados.

Para más información:
Oficina de Prensa de Endesa
Tl: 912131102

Anexo 5. Caso Benetton Group.

Principios:

“Protección de los intereses de los stakeholders (grupos de interés).

Seguimiento de los riesgos del negocio.

Adaptación con respecto a los intereses de los accionistas y de la dirección.

El logro de la misión corporativa en el pleno cumplimiento de las leyes vigentes, las normas del Código y con las normas establecidas a través de la adopción del Modelo.”

Valores:

“Legalidad, honestidad y corrección. *El Grupo opera en cumplimiento de las actuales leyes, reglamentos, normas y procedimientos internos y con su Código Ético. En ningún caso la búsqueda de intereses de grupo justifica una conducta contraria a los principios de veracidad y legalidad. [...].*

Integridad. *En las relaciones con los beneficiarios y con terceros en general, Benetton Group se compromete a actuar con corrección y transparencia, evitando la información engañosa y tal conducta como para beneficiarse indebidamente de posiciones de desventaja de terceros.*

Lealtad y buena fe. *Las relaciones con los destinatarios y terceros en general deben ser basadas en la buena fe y la fiabilidad, [...].*

Relaciones con las Administraciones Públicas. *Las relaciones con las Administraciones Públicas y el Servicio de Administración o Civil deben basarse en la máxima corrección, transparencia, buena fe y cooperación en el pleno cumplimiento de la ley.*

Transparencia. *La información difundida por Benetton Group debe ser completa, transparente, comprensible, precisa y debe cumplir con los principios de acceso igual y contemporáneo a la misma por parte del público.*

Equidad. En las relaciones con las partes interesadas y terceros en general, Benetton Group evita la discriminación de todo tipo y en particular las basadas en la edad, sexo, estado de salud, raza, nacionalidad, opiniones políticas y creencias religiosas, social y estatus personal.

El respeto a las personas y la igualdad de oportunidades. Benetton Group respeta los derechos básicos de las personas y garantiza la igualdad de oportunidades para todos.

La profesionalidad y el buen uso de los recursos humanos. Benetton Group reconoce la importancia fundamental de los recursos humanos y la protege y promueve el mismo valor con el fin de mejorar y aumentar los activos y la competitividad de las habilidades que posee cada destinatario. [...].

Privacidad y confidencialidad. Benetton Group garantiza la confidencialidad de la información que posea y se abstiene de la obtención y utilización de datos sensibles, excepto para el caso de permiso expreso e informado del interesado y, en cualquier caso, de conformidad con las leyes vigentes.

Conflicto de intereses. En la realización de sus negocios, los esfuerzos del grupo son para evitar incurrir en situaciones de conflicto de intereses. Los destinatarios toman todas las decisiones de negocios en interés de Benetton Group.

Seguridad, protección de la salud y condiciones de trabajo. El bienestar físico y moral de los trabajadores se considera un valor primordial del Grupo. [...].

Comunidad y sociedad. Benetton Group tiene la intención de contribuir al bienestar económico y al crecimiento de las comunidades en las que opera, lo que garantiza la atención que se presta a las cuestiones sociales más importantes y también asumir responsabilidades en la esfera social, aportando su propia contribución en diversos sectores.

Medio ambiente. El Grupo promueve el respeto y la protección del medio ambiente, estando comprometido activamente a garantizar el pleno cumplimiento de la legislación ambiental vigente en la realización de sus operaciones de negocio de las empresas.”

“ Normas Internacionales del Trabajo y un lugar seguro para trabajar.

1. **Trabajo infantil:** Benetton Group no podrá emplear a personas menores de 15 años o 14 años donde la legislación nacional lo permita. Todas las limitaciones legales sobre el empleo de niños menores de 18 años deben ser aplicadas, especialmente la edad mínima de admisión al trabajo en actividades peligrosas.
2. **Trabajo forzoso:** Benetton Group no debe utilizar ningún trabajo forzoso, ilegal o involuntario. El concepto de trabajo forzoso, ilegal o involuntario incluye: el trabajo penitenciario, trabajo forzado, la servidumbre por deudas.
3. **No discriminación:** Benetton Group no podrá participar o apoyar la discriminación en la contratación, remuneración, acceso a la formación, promoción, terminación o jubilación. Esto se aplica a todas las formas de discriminación, incluidas las basadas en la raza, la casta, la unión, la pertenencia, color, género, orientación sexual, enfermedad o discapacidad, embarazo, religión, edad, opinión política, origen social o étnico o nacionalidad.
4. **Coerción y acoso:** Benetton Group deberá tratar a los trabajadores con dignidad y respeto y debe prohibir toda forma de castigo corporal, amenazas de violencia u otras formas de acoso físico, sexual, psicológico o verbal o abuso. Gerentes y/o supervisores de Benetton Group no deben poner en peligro el uso o la práctica de cualquier forma de contacto físico.
5. **Asociación:** Benetton Group deberá permitir la libertad de asociación, organización y negociación colectiva de manera legal y pacífica. Todos los trabajadores de Benetton Group tienen derecho a formar o afiliarse a asociaciones o comités que estimen convenientes y de negociación colectiva. Benetton Group no tolerará acciones disciplinarias o discriminatorias del Grupo en contra de sus trabajadores que optan pacífica y legalmente por organizarse o afiliarse a una asociación.
6. **Contratos laborales:** Los trabajadores de Benetton Group tienen derecho a un contrato de trabajo por escrito, en la lengua local,

que establezca los términos y condiciones de empleo. Benetton Group tiene la responsabilidad de garantizar que todos sus trabajadores sean conscientes de sus derechos y obligaciones legales.

7. **Horario de trabajo:** Benetton Group debe cumplir con todas las leyes aplicables o con el acuerdo de negociación colectiva aplicable para el sector de que se trate, si éste permite una mayor protección para los trabajadores. La semana de trabajo normal se define por la ley y no podrá, de forma regular, exceder de 48 horas. Al personal deberá darse por lo menos un día libre por cada período de siete días. Las horas extraordinarias deben ser siempre voluntarias e indemnizadas conforme a la ley. Las horas extraordinarias no podrán exceder el número permitido por la ley del país de empleo. Si no existen estos límites, las horas extraordinarias no deben exceder de 12 horas por semana.
8. **Retribuciones:** Benetton Group velará por que los salarios pagados por un período normal de trabajo siempre se deberán cumplir, como mínimo, el salario básico mínimo legal, el salario prevaleciente en la industria o el salario negociado en los convenios colectivos. El salario debe ser suficiente para satisfacer al menos las necesidades básicas de los trabajadores, sus familias y otras necesidades adicionales razonables. Los salarios deben ser pagados regularmente, a tiempo, y deben reflejar la experiencia, calificaciones y rendimiento del trabajador. [...].
9. **Derechos de los trabajadores inmigrantes:** Los trabajadores inmigrantes tendrán exactamente los mismos derechos que los trabajadores locales. Cualquier comisión y otros cargos en relación con el empleo de los trabajadores inmigrantes debe ser cubierta por el empleador. El empleador puede exigir a un trabajador a presentar documentos de identificación, pero no conservará los documentos. [...].
10. **Seguridad y salud:** Requerimos que todos los socios de Benetton Group hagan de la seguridad de los trabajadores, una prioridad en todo momento. Benetton Group proporcionará un ambiente de trabajo seguro y saludable, garantizando un acceso razonable

mínimo de agua potable e instalaciones sanitarias, iluminación y ventilación adecuadas. Benetton Group adoptará las medidas adecuadas para prevenir los accidentes y los daños para la salud, tanto en relación con el medio ambiente de trabajo y de cualquier lugar de trabajo y los locales que ofrecen a sus trabajadores. [...].

11. **Condiciones de vivienda:** Si un socio de Benetton Group ofrece instalaciones de vivienda para sus trabajadores, los requisitos anteriores con respecto a las instalaciones del lugar de trabajo también deben cubrir el dormitorio. Las instalaciones de vivienda deben ser separados del lugar de trabajo. [...].

12. **Evaluación de riesgos:** Benetton Group debe tener un procedimiento para la identificación y la evaluación de sus riesgos laborales. Situaciones de emergencia potenciales deben ser identificadas y evaluadas, y su impacto minimizado mediante la implementación de planes de emergencia y procedimientos de respuesta. Por otra parte, Benetton Group incluirá procedimientos para verificar el impacto ambiental y social de sus operaciones en el conjunto de la comunidad local.

13. **Referencia a la legislación nacional, convenios y acuerdos:** Las disposiciones de este Código de Conducta constituyen sólo normas mínimas. Todas las referencias a "las leyes y reglamentos aplicables" en este Código de Conducta deberán incluir los códigos locales y nacionales, normas y reglamentos, así como los tratados y las normas voluntarias de la industria. [...].

· Protección del medio ambiente.

1. **Disposiciones generales:** Un medio ambiente sano es esencial para el bienestar humano. Benetton Group debe cumplir con todas las leyes ambientales y regulaciones, así como los estándares de la industria local si es superior. En todas las operaciones, Benetton Group aplicará el principio de precaución como un proceso general de debida diligencia ambiental. [...].

2. **Manejo de productos químicos y sustancias peligrosas:** Los productos químicos utilizados deben estar en conformidad con las restricciones químicas de Benetton Group como se indica en el documento de especificaciones de seguridad técnica, en su versión

vigente en cada momento para el tipo de producción relevante.
[...].

3. **Gestión de residuos:** *Cualquier residuo y, en particular, los residuos peligrosos deben ser manejados de manera responsable y de acuerdo con las leyes y reglamentos pertinentes, lo que son más estrictas. [...].*
4. **Administración del agua:** *El agua es un recurso escaso en muchas partes del mundo y creemos que se debe utilizar lo más eficientemente posible. [...].*

· *Transparencia.*

1. **Transparencia y cooperación:** *Benetton Group requiere que sus socios respeten este Código de Conducta. Benetton Group también espera que sus socios sean transparentes en la información que proporcionan sobre sus operaciones. [...].*

· *Cadena de suministro y cumplimiento.*

1. **Cadena de suministro:** *Benetton Group no podrá utilizar subcontratistas para la fabricación de (o de partes de) productos de Benetton Group, sin el consentimiento previo por escrito de Benetton Group. [...].*
2. **Seguimiento y cumplimiento:** *Benetton Group está obligado a mantener a los grupos de interés informados en todo momento de dónde es producido cada producto, incluyendo la subcontratación y el trabajo a domicilio. La documentación pertinente se debe mantener para fines de auditoría.”*

Anexo 6. Campañas publicitarias de Benetton Group.



