



Consultoría en Responsabilidad Social Empresarial El Cambio desde la Gestión Ética y Socialmente

El Trabajador Social como Consultor RSE

Trabajo Fin de Grado
Tutora: Virginia Matulic Domandzic
Alumna: Paz Trapero Arcón
Grado de Trabajo Social
Curso 2013/2014
Universitat de Barcelona

Nº de Palabras: 26.598

Agradecimientos

La familia proporciona unos valores que quedan para toda tu vida. Una familia unida y llena de amor es un lujo difícil de conseguir.

Agradezco a mis padres, Ángeles y Andrés, que con su Amor y orientación han sido el cimiento de mi vida.

A mis hermanos, que siempre están a mi lado, os admiro.

A Sara y Adriana porque son parte de mí, sin su apoyo no lo hubiera conseguido, gracias por vuestra paciencia, aliento e inspiración.

A ti Francesc porque me has enseñado que hay que escuchar a la cabeza, pero dejar hablar al corazón.

Y finalmente querría agradecer a mi tutora M^a Virginia Matulic y a todas las personas entrevistadas y contactadas por su tiempo y dedicación.

Índice de Contenidos

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 8 |
| 2. Marco teórico | 12 |
| 2.1 Consultoría | 12 |
| 2.2. Consultoría Social | 15 |
| 2.3 Consultor | 17 |
| 2.4 El Cambio desde la Gestión Ética | 22 |
| 2.5 Emprendimiento Social | 26 |
| 2.6 Responsabilidad Social Empresarial | 28 |
| 2.7 Trabajo Social | 36 |
| 3. Metodología | 45 |
| 4. Diagnóstico de la situación | |
| El sector de la Consultoría en España | 49 |
| 5. Justificación | 56 |
| 6. Propuesta de creación de una Consultoría Social | 62 |
| 6.1 Naturaleza y denominación del proyecto | 62 |
| 6.2 Fundamentación | 64 |
| 6.3 Objetivos | 67 |
| 6.4 Clientes | 69 |
| 6.4.1 Mercado Objetivo | 77 |
| 6.4.2 DAFO | 81 |
| 6.4.3 Estrategia de Comunicación | 82 |
| 6.5 Organización | 82 |
| 6.6 Servicios | 83 |



| | |
|---|-----|
| 6.7 Metodología..... | 85 |
| 6.8. Presupuestos de ingresos y gastos..... | 92 |
| 6.8.1 Ingresos..... | 92 |
| 6.8.2 Gastos..... | 93 |
| 6.9 Localización..... | 93 |
| | |
| 7. Conclusión..... | 94 |
| | |
| 8. Bibliografía..... | 98 |
| | |
| 9. Anexos..... | 103 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| 2.1 Dimensiones de RSE..... | 29 |
| 2.2 Ofertas laborales gestionadas por el Colegio de Trabajadores Sociales de Cataluña..... | 40 |
| 4.1 Red de Consultoría Social..... | 50 |
| 4.2 Ingresos por ventas en el Mercado español..... | 52 |
| 6.1 Frecuencia de colaboración con los consultores..... | 73 |
| 6.2 Servicios de Consultoría contratados en los últimos 10 años..... | 75 |
| 6.3 Servicios de Consultoría contratados en la actualidad..... | 76 |
| 6.4 Servicios de Consultoría a contratar en los próximos 10 años..... | 76 |
| 6.5 Las cinco fuerzas de Porter..... | 77 |
| 6.6 Organigrama de TRESMALL..... | 82 |
| 6.7 El ciclo de Deming..... | 86 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| 2.1 Roles y funciones de los consultores en RSE..... | 21 |
| 2.2 Efectos de la RSE para la empresa..... | 30 |
| 2.3 La distribución de los trabajos demandados..... | 41 |
| 2.4 Ámbitos de intervención..... | 41 |
| 6.1 Características de la muestra (n=64)..... | 73 |
| 6.2 Frecuencia de colaboración con RSE según tamaño..... | 74 |
| 6.3 Recursos económicos destinados anualmente a la Consultoría RSE según tamaño..... | 74 |
| 6.4 DAFO TRESMALL..... | 81 |
| 6.5 Ingresos..... | 92 |
| 6.6 Gastos..... | 93 |

Resumen

En el presente trabajo se pretende reflexionar sobre la importancia del Cambio desde la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Todas las empresa, públicas y privadas, deben gestionar y desarrollar su actividad con calidad, transparencia, integridad y sostenibilidad, en todos sus ámbitos: social, ambiental y económico.

Se sabe que la Empresa tiene un gran impacto en la sociedad y es con la implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que adquiere un comportamiento responsable con todos sus grupos de interés, rigiéndose por criterios de utilidad social. Es con estas iniciativas con las que las empresas realizan sus acciones de Bienestar Social.

El principal objetivo del trabajo ha sido el diseño de una Consultoría de RSE donde el papel del trabajador social pueda aportar una visión integral y global para conseguir las transformaciones de las diferentes áreas de lo social de la empresa.

Para ello se ha documentado sobre la RSE y sobre el mundo de la consultoría, como facilitadores y promotores de Cambio. Se han utilizado fuentes mixtas, basándose en fuentes secundarias como informes ya realizados, fuentes documentales y datos estadísticos; y fuentes primarias realizadas a través de entrevistas a expertos consultores.

Se ha apreciado que tanto en la Consultoría como en la Empresa el análisis de esta temática está a cargo de profesionales de otras disciplinas, mayoritariamente de la administración de empresa e ingenieros. Se llega a la conclusión de la importancia de la incursión en RSE de los trabajadores sociales, pues al analizar sus competencias, son profesionales que pueden aportar otras variables a los análisis y enfoques de acción de este ámbito social tan importante en las empresas.

Es realmente un nuevo yacimiento de empleo para la profesión de Trabajo Social en la medida que la RSE son iniciativas y acciones que mejoran la calidad de vida de las personas,

es decir, generan oportunidades para tener mejores logros en los planos individual, familiar y social. Además, se ayudará con ello al cambio social y a construir sociedad.

Palabras clave: Trabajo Social, Cambio, Gestión Ética, Responsabilidad Social Empresarial, Consultoría y Calidad de Vida.

Abstract

This study intends to make a reflexion about the importance of the Change from an Ethic and Social Responsible Management. Every company, either public or private, must manage and develop its activity with quality, transparency, integrity and sustainability, in all its business scopes: social, environmental and economic.

It is well known that a company has a big impact in the society and with Enterprise Social Responsibility (ESR) policies it get a responsible behaviour with every one of the company stakeholders, being managed by social utility criteria. With such a kind of initiatives that companies perform Social Welfare actions.

The main target of this study has been to design an ESR Consulting, where the social worker role can provide an integral and global vision to achieve changes on different social areas of a company.

To do that, it has been documented on the ESR and on the consulting world, as a Change facilitators and promoters. It has been used some mix sources, because it has been considered some secondary sources like some reports already published, documental sources and statistical data; and primary sources get through interviews with consultant experts.

It has been realized that in Consulting as well as in a Company the assessment of this subject is in charge of professionals from other matters, as business administration and engineering mainly. It has been concluded the importance for social workers the get trough the ESR,

because after analysing their competencies, they are professionals that can bring other variables to the analysis and action approaches on this important social scope of companies.

This is really a new employment source to the Social Work profession because the ESR are initiatives and actions that are directed to improve the people's Live Quality, namely, they are creating opportunities to achieve greater outcomes on the individual, family and social levels. Besides, they will contribute to the Social Change and to Build Society.

Key words: Social Work, Change, Ethic Management, Enterprise Social Responsibility, Consulting and Live Quality.

1. Introducción

En el presente trabajo se pretende reflexionar sobre la importancia del Cambio desde la Gestión Ética y Socialmente Responsable. En estos tiempos de cambios rápidos, la gestión añade en este mundo de globalidad y de integralidad, coordinación. Se tiende a asociar la idea de cambio con la del progreso, y aunque esto no sea necesariamente así, es evidente que toda evolución a mejor requiere necesariamente un cambio.

Todas las empresas, públicas y privadas, deben gestionar y desarrollar una actividad de calidad, con una orientación clara y prioritaria hacia el cliente o beneficiario final y con una actitud basada en la mejora continua.

Para todo ello debemos guiarnos por una Gestión Ética y Socialmente Responsable que constituya una respuesta de las organizaciones de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, ambiental y social.

Estamos en unos momentos de cambio de paradigma, es necesario una nueva forma de gestión que adquiera un compromiso con la sostenibilidad y la sociedad en general. Debemos hacer una reflexión respecto al momento que estamos viviendo. La globalización ha traído consigo la pérdida de valores y principios en la actuación de determinadas entidades, una carencia ética que alcanza, si cabe, mayor intensidad en situaciones de crisis económicas y financieras como la que estamos viviendo en la actualidad.

El Capitalismo ha incentivado la búsqueda ilimitada del beneficio económico, lo que ha propiciado comportamientos egoístas y desaprensivos. Hay que buscar también maximizar los beneficios sociales. Debemos basarnos en valores de las relaciones humanas en sus formas más saludables: la confianza, la cooperación, el aprecio, la solidaridad y la voluntad de compartir, los valores que, juntos, nos hacen mejores y más felices.

En este trabajo de final de grado se ha intentado pensar más allá, hay que tener y propiciar una nueva visión de la sociedad, en un nuevo camino, en una nueva economía, en una nueva manera de plantear los problemas y sus soluciones.

No debemos quedarnos en la catástrofe posible de nuestro mundo, si no ver también el inicio de una mejora real sobre la que se puede fundar una nueva esperanza. Y desde el mundo empresarial, también es posible la transformación.

Las empresas son poderosos instrumentos de transformación de la sociedad. La implantación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de trabajar. Una nueva forma de adquirir un comportamiento responsable frente a todos sus grupos de interés. Donde la gestión se caracterice por su transparencia y que la mejora continua se desarrolle en el marco social económico y medioambiental.

Es necesario que las empresas se rijan por criterios de utilidad social. Las empresas deben aliarse de nuevo con la sociedad, como si hubieran perdido su orientación fundamental y su razón de ser, que está precisamente, en el ser útil a las personas.

Por todo ello los objetivos propuestos son:

Objetivo General :

- Crear un proyecto de Consultoría de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Objetivos específicos:

- Conocer la situación actual de las consultorías sociales y de RSE.
- Indagar en la importancia de la Gestión Ética y Socialmente Responsable.
- Explorar las aportaciones del profesional de Trabajo Social como consultor en las Consultorías de RSE.

- Explorar las competencias propias de los trabajadores sociales comparándolas con las competencias de los consultores.

Durante los cuatro años del Grado de Trabajo Social nos han enseñado que el trabajador social no teme al cambio, por el contrario debe promoverlo, debe provocarlo y nutrirse de él. Se nos ha explicado en todo momento que debemos ser agentes de cambio.

Es por todo ello que se quiere explorar si la consultoría en RSE es una nueva oportunidad para el trabajador social. Si es un nuevo yacimiento de empleo, otra forma de intervenir. Pues el trabajador social es un profesional comprometido con valores como la justicia social y los derechos humanos, valores que se comparten en la RSE.

Para poder justificar más ampliamente la intervención del trabajador social dentro de la consultoría RSE y del mundo empresarial, se intentará aproximar a ¿Qué es el trabajo social?, ¿Cuál es su identidad ¿ y ¿Cuál su objeto de estudio? A partir de diferentes autores.

A la vez se explorará el mundo de la consultoría como facilitador de este cambio que se propone y, a su vez, la labor actual del consultor que, como se verá, numerosos autores denominan como un agente de cambio que transfiere sus conocimientos y capacita a las empresas.

Por mi experiencia laboral en el mundo de la consultoría empresarial (aunque mi trabajo actual no sea el de consultor), he apreciado que en las consultorías en general y en las de RSE en particular, los consultores que forman las plantillas son profesionales mayoritariamente de la administración de empresas, las ingenierías industriales y la economía, entre otros.

Se explorará si hay trabajadores sociales en este campo y si las competencias propias del trabajador social pueden aportar una visión más integral y global para conseguir las transformaciones que buscamos en las diferentes áreas de lo social de las empresas. Y a la vez, si son los adecuados para trabajar como consultor.

Como se ha comentado, el objetivo principal es la creación de una consultoría en RSE donde el trabajador social pueda trabajar en la dimensión social de las empresas y poder con ello “Construir Sociedad”, está es la parte principal del presente trabajo.

Con la creación de esta consultoría, queremos contribuir, influir y promover la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Asesorando y colaborando en la implantación de estructuras, proyectos, estudios y actividades de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en las empresas.

Esta consultoría especializada en RSE, se incluirá dentro de la Consultoría Tresmall Sistemas Organizativos S.L, en la que trabajo actualmente, ampliando así su cartera de servicios y soluciones. Siendo así su implantación más fácil, pues ya tiene una cartera de posibles clientes y un equipo de consultores formado por economistas, químicos, ingenieros y abogados que me han trasladado la necesidad y la riqueza de incluir en el equipo a una profesional del trabajo social que pueda trabajar en el ámbito social empresarial.

Con estos nuevos servicios se quiere ayudar a las empresas a mejorar la calidad de vida de todos los que las componen y, a la vez, a la comunidad que le rodea. Que la empresa devuelva a la sociedad lo que ésta le da.

Nuestros clientes serán cualquier organización , publica o privada, que sensibilizados por su desarrollo sostenible y por una gestión ética y socialmente responsable necesite nuestros servicios en RSE.

Para la creación de este proyecto de consultoría se ha desarrollado un plan de negocio en el que se explora el estado de la situación actual de las consultorías en general y las de RSE en particular. Además de información de las actividades y servicios de la RSE a partir de los últimos estudios realizados sobre el tema.

En el presente estudio se han utilizado fuentes mixtas basándose en fuentes secundarias: como informes ya realizados, fuentes documentales, datos estadísticos y otros estudios para la confección del presente trabajo. Y a la vez, la exploración de fuentes primarias se realiza a

través de entrevistas a expertos consultores, tanto trabajadores sociales como de otras disciplinas. Por tanto la investigación tiene una naturaleza documental y empírica.

Se ha utilizado un enfoque cualitativo, actuando sobre contextos reales para comprender la situación desde el punto de vista propio de los autores, buscando validar y profundizar. Para esta recogida de datos se ha utilizado técnicas de la entrevista no estructurada.

Se ha complementado esta metodología con un enfoque cuantitativo que en el presente caso se basa en la recolección de documentación bibliográfica sobre el tema tratado y datos estadísticos ya existentes. En el punto de la metodología se explica más ampliamente.

2. Marco teórico

2.1. Consultoría

Como primer punto es necesario plantear una definición de consultoría, de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría de empresas se define como “un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones.” (Kubr, M. 1994, p. 18).

Según el Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (Institute of Management Consultants), la consultoría de empresas es: “un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Ribeiro, D. 1998, p.8).

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus

organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como agente de cambio, implica la transferencia de conocimientos, la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita (Shein, E.H. 1973).

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados (Shein, E.H. 1973).

La consultoría debe tender a fijar los cambios, las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua (Shein, E.H. 1973).

Así se puede definir a la consultoría como un servicio prestado por un profesional en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas (Kubr, 1994).

Por tanto los rasgos principales de la consultoría son:

- Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad.
- Su carácter como su propio nombre indica es consultivo: el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza, su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.

- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.

Bajo la denominación consultoría se encuentra un gran número de empresas cuyo cometido principal es el asesoramiento a otras empresas, así como a todo tipo de organizaciones, asociaciones, fundaciones, administraciones públicas, sobre una amplia y variada gama de materias, que originan una diversa tipología de consultorías: de ingeniería en sus diversas ramas, de gestión de calidad, de investigación de mercados, financieras, legales, informáticas, sociales, de responsabilidad social etc. (Shein, E.H. 1973).

El asesoramiento ofrecido, que puede ser continuo en el tiempo o puntual, trata de responder a las necesidades de las empresas en la actualidad. Clasificándolas en grandes áreas, estas son (Shein, E.H. 1973):

- Área estratégica: análisis de la capacidad institucional, direccionamiento estratégico; formulación y evaluación de proyectos de inversión; productividad; evaluación de gestión, análisis de riesgos, etc.
- Área financiera: diagnóstico financiero, elaboración de presupuestos, movilización de recursos financieros, control de gestión financiera, sistema de crédito, etc.
- Área Administración: sistema de gestión de calidad (SGC), estructura organizacional, etc.
- Área comercial: plan de negocios, estrategias comerciales, plan de incentivo, etc.

Dependiendo de las líneas abordadas, puede hablarse de consultoras generalistas (generalmente grandes empresas, incluso multinacionales) y de consultoras especializadas (la mayoría de las de pequeño tamaño).

Como funciones que solemos observar en los procesos de consultoría podríamos citar las siguientes (Shein, E.H. 1973):

- Incluir o basarse en un acompañamiento o interacción de cierta intensidad y duración entre el consultor y la organización cliente.

- Incorporar un valor añadido significativo relacionado con el conocimiento, debe tratarse de una práctica basada en la evidencia.
- Desencadenar o posibilitar cambios apreciables en los procesos o estructuras de la organización cliente.
- Empoderar a la organización cliente, de modo que, al menos hasta cierto punto, la organización cliente construya conocimiento que, en principio, reduciría la necesidad de volver a solicitar un apoyo similar en el futuro.

Se puede decir, que la consultoría facilita el cambio. El consultor actúa como facilitador o promotor de cambios. Suministra nuevos conocimientos y habilidades para la resolución de problemas.

2.2. Consultoría Social

¿Qué queremos decir cuando al sustantivo consultoría le agregamos el adjetivo social? La verdad es que ese adjetivo se utiliza frecuentemente como una especie de bálsamo que todo lo arregla, corrige o cura. Sea como fuere, posiblemente cuando decimos que algo es social queremos decir que construye sociedad, que interesa o implica, de forma especial a la colectividad. (Fantova, F. 2008)

Parece que lo que más acuerdo suscita, inicialmente, es que cuando se habla de consultoría social, nos referimos a una consultoría al servicio de la intervención social, de la política social. Una consultoría al servicio de organizaciones que trabajan por el bienestar social, la cohesión social, la inclusión social, la justicia social, los derechos sociales. (Fantova, F. 2008)

Hablaríamos de consultoría social para referirnos a organizaciones dedicadas a la consultoría que emergen de una u otra manera del sector social o establecen relaciones significativas con él, entendiendo por sector social al conjunto de organizaciones que comparten esa orientación social, esa vocación de construcción (cohesión, inclusión, protección, bienestar) social, esa forma de hacer que interesa o implica de forma especial a la colectividad. (Fantova, F. 2008)

Además hablaremos de consultoría social cuando como empresa muestre en si misma la

calidad de construir sociedad, de interesar o implicar de forma especial, a la colectividad. Con una visión y valores acordes. Cuyo objetivo principal no sea simplemente maximizar los rendimientos financieros de sus clientes, sino maximizar sus rendimientos sociales, ayudando con sus servicios a crear un impacto social.

Según me indicó vía mail el consultor Fernando Fantova “el concepto de consultoría social, como casi todo o todo lo que lleva el adjetivo “social” es un tanto elástico. Podríamos entender que es la consultoría que tiene que ver con la intervención y políticas sociales o con la dimensión social o humana de las organizaciones... En todo caso, hay consultores y consultoras que se definen más por el ámbito sectorial (sanidad, automoción...) y puede haber otras consultoras que sean más transversales entre sectores y más dedicados a aspectos que son comunes a cualquier organización (planificación, relaciones humanas, etc.)” (Fantova, F, comunicación personal, 18 de Marzo de 2014 a las 19:29)

Por tanto se puede hablar que los clientes de las consultorías sociales son las administraciones públicas, el tercer sector y empresas privadas. Aunque se tiende a pensar que trabajan sólo para los dos primeros tipos de organizaciones, lo cierto es que como cliente se trabaja con cualquier entidad que tenga una política de Responsabilidad Social activa y coherente y con un espíritu de implantación en la transformación de la sociedad, sea pública o privada.

Las empresas de hoy en día están empezando a tener preocupaciones éticas y medioambientales y saben que no son cuestiones opcionales, están en el corazón de los buenos negocios . Para ello están necesitando el asesoramiento de la consultoría social.

Los servicios son aquellos que inciden en:

- Desarrollo de la Comunidad: Servicios de consultoría para el desarrollo de la organización en un marco general de actuación cada día más competitivo y con mayores dificultades en el acceso a la financiación. Diagnósticos. Planificación estratégica. Planes de Igualdad. Responsabilidad Social. Gestión de Calidad. Plan de Comunicación. Gestión de las TICs. Interim Manager. Modelos de gestión.

- Desarrollo del potencial humano: Independientemente de su forma jurídica, carácter público o privado, tamaño o colectivos de atención, todas las organizaciones comparten una característica común. Están formadas por personas que se relacionan, sea con clientes o usuarios, proveedores, u otras personas dentro y fuera de la propia organización: Modelos de gestión de personas, reclutamiento, evaluación y diagnóstico, gestión del conflicto. gestión de las emociones, procesos de coaching, reorganización de los RRHH, conciliación laboral.
- Desarrollo de proyectos sociales: en función de las necesidades de la organización realizar labores de asistencia técnica para ejecutar eficazmente sus proyectos sociales: diseño de proyectos sociales, gestión de proyectos sociales, evaluación de proyectos.

2.3. Consultor

El término consultor es genérico y puede aplicarse a cualquier persona u organización que facilite asesoramiento a los responsables de adoptar decisiones.

Varios autores hacen un listado de las virtudes y cualidades que debe tener un consultor. Las características principales de un consultor son según Kubr (1994):

- La paciencia.
- La objetividad
- Ser analítico
- Ser específico
- Ser generador de alternativas
- Ser generador de cambios.

Según Varca (1992) las competencias profesionales fundamentales para los consultores son:

- Crear confianza y fidelidad en el cliente. Tomar actitud para satisfacer.
- Mostrar empatía. Mostrar sensibilidad por los sentimientos del cliente.
- Comunicarse bien.

- Dominar el estrés. Mantenerse organizado, tranquilo y constructivo al enfrentarse a situaciones de estrés.
- Escuchar activamente.
- Demostrar agilidad mental.
- Hablar con claridad.
- Averiguación oral. Habilidad para descubrir la información importante y relevante mediante conversación a base de preguntas.
- Resistencia
- Persistencia.

En el proceso de la consultoría hay tres etapas principales en las que el consultor necesita una serie de competencias .

Construyendo relaciones.

- Escuchar activa y reflexivamente. Escuchar lo que se dice, tanto verbal como no verbal.
- Respetar, demostrado a través de la escucha activa.
- Empatía, demostrado mediante la reflexión.
- Ser auténtico, demostrado por la propia apertura.
- Trabajando en silencio, demostrando cuando se está en capacidad de permanecer en silencio en momentos apropiados, con el fin de mantener el enfoque no-directo.
- Lenguaje no verbal. Posición del cuerpo, gestos, tonos.
- Reflexivo. Palabras y estados emocionales particulares.
- Preguntas abiertas.
- Síntesis. Refiriendo ejemplos e incidencias específicas.
- Cercanía. Usando los estados mentales y emocionales presentes del cliente.

Análisis de la situación

- Estudiar y analizar la situación
- Definir objetivos
- Proponer estrategias de solución de problemas

- Ser un experto en técnicas de entrevista.
- Ser un experto asesor.
- Habilidades interpersonales: Comunicación, negociación, resistencia del cliente y manejo del cambio, resolución de conflictos, asertividad.

Plan de acción

- Definición de problemas y oportunidades
- Clarificación de objetivos
- Identificación de causas probables
- Proceso de decisión

Ética y valores

- Confidencialidad
- Transparencia
- Credibilidad
- Profesionalismo
- Calidad de servicios
- Confianza
- Imparcialidad
- Objetividad.

La literatura sobre consultoría ha propuesto numerosas caracterizaciones de los papeles de un consultor. El reciente estudio de Canato y Giangreco (2011) revisa las publicaciones académicas sobre consultores de management en los últimos 30 años y propone una tipología del rol de los consultores en actividades innovadoras.

- Consultores Expertos que actúan como fuentes de información. Proporcionan información especializada acerca de la evolución de las tecnologías y de los mercados, para ayudar las evaluaciones y las decisiones sobre el desarrollo de nuevas ideas, productos y procesos.
- Consultores Prescriptores que promueven estándares, anuncian y venden un conjunto

de soluciones y prácticas específicas a diferentes organizaciones, por tanto prescriptores de determinadas metodologías.

- Consultores Polinizadores cuando actúan de intermediarios de conocimiento, utilizando la experiencia ganada con anteriores clientes para inspirar el desarrollo de decisiones únicas y originales, en cierta manera actúan como polinizadores capaces de transferir y difundir el conocimiento de un cliente a otro.
- Y finalmente, Consultores Facilitadores. Actúan como integradores de conocimientos para apoyar la implementación de innovaciones complejas en la organización y para ejercer de agentes facilitadores de la transferencia de conocimiento.

Por tanto, como ya se ha referido otras veces, la consultoría debe verse como un proceso en el que el objetivo es ayudar a los clientes a percibir y comprender sus problemas a fin de que sean capaces de resolverlos por ellos mismos. Así los consultores tienen la importante función de facilitar el aprendizaje organizativo durante el proceso de consultoría. En definitiva, los consultores se convierten en agentes de cambio que acompañan el diseño y la implementación de las transformaciones necesarias para lograr las mejoras deseadas para el cliente.

Cabe destacar que los roles antes citados no se utilizan por separado sino que en la realidad las diferentes funciones se pueden solapar y mezclar entre ellas. No obstante, en la consultoría en temas relacionados con RSE y Sostenibilidad exige un rol específico, que podemos llamar activista del desarrollo sostenible, que debe transmitir los valores correspondientes con el fin de que la organización cliente integre la RSE en su gestión estratégica y operativa.

Tabla 2.1. Roles y funciones de los consultores de RSE.

| Rol | Función | Ejemplo de servicio de consultoría de RSC |
|---------------------------------------|---|---|
| Experto | Proporcionar conocimiento especializado de RSC a la organización cliente | Suministro de información y recomendaciones de mejora, elaboración de estudios e informes, diseño de proyectos y sistemas |
| Prescriptor | Proponer prácticas estandarizadas (con respecto a partes de la RSC) a la organización cliente | Aplicación de estándares y normas (ISO 14001, ISO 26000, SGE21, GRI, AA1000, etc.), metodologías propias del consultor |
| Facilitador | Ayudar a la organización cliente a integrar la RSC en la gestión de la empresa | Orientación para implantar nuevos sistemas o proyectos, conexión con sistemas y estructuras existentes en la empresa (sistemas informáticos, cuadro de mando, etc.) |
| Entrenador / coach | Ayudar a empleados / directivos de la organización cliente a desarrollar habilidades para la RSC | Sensibilización, formación, acompañamiento de directivos |
| Agente de cambio | Impulsar el cambio hacia actitudes y comportamientos favorables a la RSC | Superación de resistencias al cambio de las personas y modificación de rutinas y cultura de la empresa |
| Inspirador (polinizador) | Inspira a la organización cliente para integrar la RSC en sus relaciones con el entorno y en su modelo de negocio | Desarrollo de estrategias de RSC/sostenibilidad, gestión del diálogo con los grupos de interés |
| "Activista" del desarrollo sostenible | Transmitir valores de la RSC a la organización cliente | Es transversal a todas las funciones |

Fuente: Canato y Giangreco (2011).

El éxito de un buen asesoramiento se basa en gran medida en el grado de confianza entre cliente y consultor. Desde el momento en que se inician los primeros contactos, el cliente necesita confiar en el consultor.

Los códigos éticos desarrollados por entidades relacionadas con el sector inciden en este aspecto. Por tanto, estos códigos promueven acciones que aseguren y fortalezcan una relación honesta, veraz, leal para garantizar el éxito de las relaciones de los consultores con sus clientes.

Estos códigos marcan un programa de mínimos. Unos requisitos que deben respetarse. Hay diferentes códigos de diferentes Instituciones, el de la Asociación Española de Empresas Consultoras (AEEC), el de la Asociación Catalana d'Empreses Consultores (ACEC). Pero el

más general, es el formulado por el Instituto Internacional de Consultores (ICMCI) con nueve puntos:

- Confidencialidad. Un miembro tratará la información del cliente con confidencialidad y nunca sacará provecho personal de información privilegiada obtenida en un trabajo, ni facilitará que lo hagan otros.
- Expectativas no realistas. Un miembro no dará promesas o expectativas no reales de sus servicios de consultoría.
- Comisiones. Un miembro no aceptará comisiones, remuneración, ni otros beneficios de terceras partes para hacer unas recomendaciones a sus clientes en un sentido determinado.
- Contratos. Un miembro solo aceptará encargos para los que tenga capacitación y conocimiento.
- Encargos en conflicto. Un miembro evitará actuar simultáneamente en encargos que puedan ser conflictivos sin informar a todas las partes.
- Acuerdo con el cliente. Un miembro se asegurará que antes de aceptar un acuerdo, hay acuerdo mutuo en los objetivos, alcance, plan de trabajo y honorarios.
- Oferta de trabajo a empleados del cliente. Un miembro no invitará a empleados de su cliente para que consideren alternativas de trabajo sin el consentimiento del cliente.
- Enfoque. Un miembro mantendrá un enfoque completamente profesional en su relación con el cliente, con colaboradores y con toda la sociedad.
- Otras consultoras. Un miembro se asegurará que las consultoras que trabajan en colaboración lo hacen bajo la normas de este código.

2.4. El Cambio desde la Gestión Ética

Primero es importante aclarar a que nos referimos cuando hablamos de gestión. ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que gestionamos una organización, un proceso, un recurso o una situación? Instintivamente se podría comenzar a responder diciendo que parece que tomamos esa organización, ese proceso, ese recurso o situación de manera más global o más integral (Fantova, F. 2012)

La gestión añade, en este mundo de la globalidad y de la integralidad, coordinación, asunción responsable de esa situación, recurso, proceso u organización desde el principio hasta el final. Para Metcalfe (1996) gestión es “asumir responsabilidades para el funcionamiento de un sistema” (p.85).

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora un constante empresarial (Fantova, F. 2012).

La vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas se enfrentan a nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando, siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las firmas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua (Carreras, Iglesias y Sureda 2010).

Todas las empresas, públicas y privadas, están llamadas y deben gestionar y desarrollar una actividad de calidad, con una orientación clara y prioritaria hacia el cliente, usuario o beneficiario y con una actitud basada en la mejora continua. Para ello cada organización deberá optar por aquel sistema de gestión que mejor se adapte a sus características y pretensiones, no existiendo un sistema único o excluyente sino por el contrario una amplia variedad de normas, modelos, códigos y herramientas que permiten transformar su filosofía de la calidad en acciones concretas, tangibles y aplicables (Fantova, F. 2012).

Los viejos esquemas de actuación no funcionan y más cuando las fronteras entre los distintos sectores (público, empresa privada, tercer sector...) se diluyen y surgen nuevos actores o formas de transformación, nos referimos por ejemplo a los movimientos globales, movilizados a través de las plataformas digitales hace poco tiempo inimaginables. Crece la conciencia de la necesidad de impulsar sinergias y tejer redes entre distintos actores y sectores (Carreras et al. 2010).

Todo ello hace que de hecho la capacidad de cambiar y adaptarse sea un factor clave de éxito de todas las organizaciones, sea cual sea el sector al que pertenecen.

Hay dos grandes motivaciones para cambiar (Carreras et al. 2010):

- Cambiar para sobrevivir. La adaptación al cambio y sobrevivir a un entorno cambiante.
- Cambiar para incrementar el impacto. Es fundamental que una organización esté respondiendo a su misión.

Para todo este cambio debemos guiarnos por una Gestión Ética y Socialmente Responsable que constituya una respuesta de las organizaciones de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, ambiental y social.

Estamos en un momento de cambio de paradigma y creo en una nueva forma de gestión adquiriendo un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental . Además aplicando los valores éticos, incorporándolos, demostrándolos y manteniéndolos.

Se sabe que hay muchos modelos de gestión pero lo importante es que cualquier empresa, pública o privada, gestione con Calidad Total, que se orienten a través de su actividad a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión. Incremente su capacidad de aprendizaje organizativo. Incremente aspectos como la seguridad, la salud y la satisfacción de las personas que conforman la organización. Incremente la sostenibilidad ambiental. Logren más

legitimidad social desde la gestión ética y de transparencia y que les permita innovar y mejorar permanentemente.

El Modelo que más se está aplicando internacionalmente es el EFQM (*European Foundation for Quality of Management*) de Excelencia pues se fundamenta en el rendimiento general de la organización, en sus usuarios, en las personas y en la sociedad en la que actúa, y se logran mediante el liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos.

En el grado nos han enseñado que el trabajador social no teme al cambio, por el contrario debe provocarlo y nutrirse de él. La visión deseada de los trabajadores sociales es la de agentes de transformación social, asesores o técnicos que trabajan para la promoción de la calidad de vida y sobre todo de personas que trabajan con otras personas, para la sociedad, con implicación intelectual y ética en su tarea profesional.

Hay que buscar nuevos caminos, en este escenario de crisis globalizada, con un alto nivel de desempleo, el reparto desigual de la riqueza y de las oportunidades, el hambre, el consumismo y la crisis de valores. Un sistema que ha incentivado la competitividad y la búsqueda ilimitada del beneficio, lo que ha propiciado comportamientos egoístas y desaprensivos. (Felber, CHR. 2012).

Es por ello que Felber reclama un nuevo orden económico al que denomina Economía del Bien Común, alternativo al capitalismo y a la economía planificada, basada en valores como la cooperación, la solidaridad y la democracia (Felber, CHR. 2012). Es necesario un cambio sobretodo en la gestión de todas las empresas y que nosotros como trabajadores sociales podamos aportar todas aquellas competencias propias de nuestra profesión. El cambio por una Gestión Ética y con Responsabilidad Social.

Esta teoría del Bien Común se sustenta en tres pilares:

- Romper con la contradicción entre la maximización del beneficio por parte de la empresa y los valores de la sociedad.
- Apostar por implicar a las empresas en el espíritu, valores y objetivos de las constituciones.
- Valorar por encima del éxito económico a las empresas por el índice de utilidad social, es decir el balance del bien común estaría presentado por el valor de cambio y por los valores de impacto social.

Las empresas en general están emprendiendo este tipo de cambios en la gestión, sin embargo siempre ha estado a cargo de consultorías con consultores cuyos estudios están dentro de la administración de empresas o las ingenierías y es importante la incursión, en este tema de áreas, del Trabajo Social. Es importante desarrollar estudios desde la mirada del área social.

Vivimos en un contexto de cambio social, por lo que nuestro papel como trabajadores sociales debe adaptarse a las nuevas necesidades sociales, redefiniendo nuestros métodos, funciones y objetivos, aplicando la perspectiva de la adaptación a estos cambios.

2.5. Emprendimiento Social

Es frecuente encontrar en las sociedades actuales un sector público que provee deficientemente los servicios sociales. Paralelamente, el sector privado es acusado a menudo de tener una actitud poco ética, ya sea con sus empleados o con sus clientes, y de preocuparse escasamente por los efectos medioambientales y sociales de su actividad. Los emprendedores sociales nacen con la voluntad de corregir estas deficiencias (Curto, M. 2012).

Es difícil dar una definición, todos los autores consultados coinciden hasta el día de hoy en la ambigüedad semántica del concepto de emprendimiento social. Entre otros, Dees, J.C. (1998) nos habla de las características que diferencian a un emprendedor social son:

- Adopta la misión de crear y sostener valor social, no solo valor privado.

- Reconoce y persigue nuevas oportunidades para servir a esta misión.
- Sigue un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuo.
- Actúa con audacia y sin estar limitado por los recursos que actualmente posee.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad hacia los grupos atendidos y los resultados obtenidos.

Hay un cierto consenso académico en interpretar el emprendimiento social como un fenómeno con dos dimensiones bien diferenciadas: por un lado el emprendedor social y por otro la empresa social.

La primera de estas dimensiones pone el acento en la persona que lleva la iniciativa. El emprendedor social es aquella persona que detecta una necesidad o un problema acuciante y decide movilizar recursos para llevar la idea a práctica de una manera innovadora y con un fuerte estímulo para cambiar la realidad en base a valores de carácter éticos y de justicia social. Por tanto un emprendedor social podrá aplicar su idea y movilizar recursos a través de una organización que esté comprendida dentro de la economía social (cooperativas, fundaciones, asociaciones, ONG) o podrá crear una nueva empresa privada que tenga un retorno o creación de valor social.

La segunda dimensión sería la de empresa social. Su definición está menos clara. Sus características principales serían:

- Misión o el objetivo principal sería una seña de identidad de la empresa social, en la medida en que desde el comienzo de la puesta en marcha, el objetivo principal sea social, aunque para ello deba haber un balance económico positivo. Incluso se entenderá, según las teorías microeconómicas, que deberán ser los más estables posibles (Dees y Anderson, 2004) puesto que un mayor balance económico positivo llevaría a un mayor impacto social de la empresa al ampliar su entorno de actuación y en su mayor capacidad para movilizar recursos.

- La creación de valor compartido. Esta teoría surge del conocido investigador de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Según esta teoría (Porter y Kramer, 2011), las empresas deben aliarse de nuevo con la sociedad, como si hubieran perdido su orientación fundamental y su razón de ser, que está precisamente el ser útil a las personas. El concepto de valor compartido se refiere a las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas donde opera. La creación de valor compartido requiere del cumplimiento de estándares éticos pero va más allá porque supone una nueva forma de entender la eficacia y la eficiencia de la empresa centrándose en las necesidades de las personas. La aplicación de esta teoría implica la reconversión del concepto clásico de empresa dirigido a maximizar beneficios y por tanto invita a reestructurar las políticas de responsabilidad social empresarial hacia la centralidad de crear valor compartido.
- Medición de impactos , poner un valor a los objetivos que se están cumpliendo. Es muy importante saber medir los impactos sociales de la empresa, primero porque es un signo de transparencia y porque a su vez ofrece confianza por arte de los inversores (Dees y Anderson, 2004).
- Responsabilidad Social Empresarial.

2.6 La Responsabilidad Social Empresarial

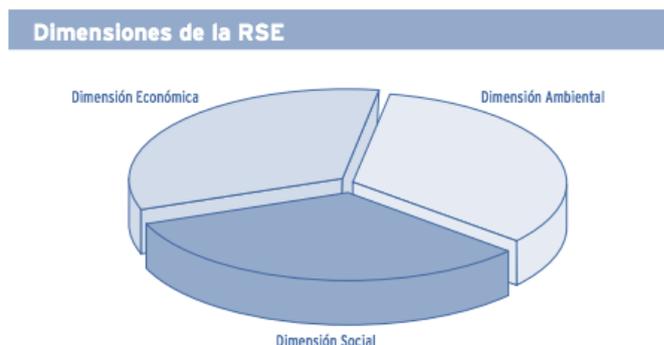
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto. (Sintek, s.f.)

La RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas de temas sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas. Ser socialmente responsable no sólo significa cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas establecidas en estos ámbitos, sino también ir más allá, invirtiendo en el capital humano y en las relaciones con el entorno y la sociedad en que se opera.

Las políticas de responsabilidad social en las empresas van destinadas a implementar procesos de mejora en la gestión empresarial, con el objetivo de minimizar los impactos que la actividad genera sobre el medio y la sociedad presente y futura. Principalmente, se trabaja en tres ámbitos: social, medio ambiental y económico.

Se caracteriza también por su transversalidad: la RSE empieza a entenderse como una nueva cultura que impregna toda la empresa y está presente en todos los niveles de la organización y en todos los ámbitos, desde la dirección, la estrategia o las políticas hasta los procedimientos. Su éxito es basa en la transparencia y la participación de las partes interesadas en todas las fases del proceso.

Figura 2.1 Dimensiones RSE



Fuente: Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra

Tabla 2.2 Efectos de la RSE para la Empresa

| EFECTOS DE LA RSE PARA LA EMPRESA | | |
|---|---|---|
| DIMENSIÓN AMBIENTAL | DIMENSIÓN SOCIAL | DIMENSIÓN ECONÓMICA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y programas ambientales • Desarrollo de un Sistema de Gestión Ambiental • Gestión de la energía, la movilidad, el agua y vertidos, los residuos y las emisiones • Contrataciones y compras con criterios ambientales y sociales. Cadena de proveedores | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores y trabajadoras: igualdad, conciliación laboral y participación en la empresa • Salud laboral • Clientela: fidelización, código de conducta y reclamaciones • Sociedad: organizaciones no gubernamentales, cooperación al desarrollo y proveedores locales | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proveedores: homologación y condiciones de pago • Obligaciones legales y tributarias • Buen gobierno y transparencia • Planificación de las inversiones ISR • Distribución de los beneficios |

Fuente: Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra

Los 5 principios que rigen la RSE (Sintek, s.f.) :

- La RSE incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).
- La RSE es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
- La RSE comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- La RSE se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- La RSE se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

La RSE es un concepto transversal, es decir, que afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa. Por tanto, las actividades desarrolladas en el marco de la RSE han de estar vinculadas a la actividad básica de la empresa, tener una vocación de permanencia e implicar un compromiso de la alta dirección (Sintek, s.f.).

- Derechos humanos.
- Derechos laborales.
- Medioambiente.
- Protección del consumidor.
- Salud.
- Lucha contra la corrupción

En cuanto a las características intrínsecas de una organización socialmente responsable, podemos destacar las pautas de conducta que éstas llevan a cabo con sus grupos de interés.

- Personas clientes y consumidores. Es responsabilidad de la empresa comunicar de forma precisa y transparente qué es y para qué sirve el bien a adquirir, así como informar de los riesgos que hay implícitos y cómo se ve afectado el consumidor en la experiencia de uso. No hay que engañar ni privar de información sobre cualquier característica, forma y origen de fabricación del bien y los materiales con que se fabricó el producto o se realizó el servicio.
- Personas trabajadoras. Hay que identificar los factores clave relacionados con las prácticas laborales, tanto desde un punto de vista de los derechos de las personas trabajadoras, como de políticas de la empresa para dar oportunidades de crecimiento profesional, empleo estable y de calidad, igualdad de oportunidades, conciliación de la vida laboral y personal, seguridad y salud en el trabajo, formación continuada o la participación de las personas en la toma de decisiones entre otras.
- Medio ambiente. Es necesario considerar cómo se ve afectado el medio ambiente en términos de costes ecológicos de la actividad de nuestra organización. Hay que tener en cuenta todo el ciclo de vida del producto o servicio: desde el inicio del proceso productivo de los recursos materiales y energéticos utilizados, así como los residuos generados cuando se crea el bien y el impacto que generan todos los desechos que se asocian al uso del producto, así como informar sobre la manera correcta de eliminar los residuos que generó el servicio para lograr el menor impacto ambiental posible.

- Comunidad. Las organizaciones han de contribuir al desarrollo de las sociedades donde operan: creando empleo, colaborando en mejoras de calidad de vida de la comunidad, capacitando a las personas en nuevas actividades productivas, etc. Todas estas contribuciones dependerán de las necesidades de cada territorio.
- Empresas y personas proveedoras. Cualquier empresa debe mantener un control determinado sobre los proveedores, no es correcto afirmar: "como la práctica no la hace la empresa, no somos responsables". Algunas organizaciones consideran que a través de los proveedores es relativamente sencillo que las empresas hagan cosas sin asumir su responsabilidad directa. Las empresas deben influir y facilitar el proceso a todas las organizaciones con las que se relacionan para que éstas sean socialmente responsables y promover las buenas prácticas.
- Sector público. Las organizaciones pueden colaborar con las administraciones públicas para alcanzar las metas de desarrollo en los territorios donde actúa. Paralelamente, las administraciones públicas, como organizaciones que actúan en la sociedad, deben velar por incorporar en su gestión las mismas inquietudes que el resto de agentes sociales y económicos.
- Competencia. Es necesario promover la colaboración entre organizaciones del mismo sector para alcanzar objetivos realistas y sostenibles en el tiempo. En los últimos años, existe una tendencia creciente a establecer códigos o directrices sectoriales para la gestión de la RSE. Esto se debe a que muchas empresas han visto que, en el campo de la RS, los competidores son un grupo de interés (stakeholder) esencial.
- Personas propietarias - accionistas. La empresa, como siempre, tiene el deber de velar por los intereses de sus propietarios accionistas. Hay que fomentar una total transparencia en los canales de comunicación y una promoción de la participación en la toma de decisiones. Desarrollar la RSE reduce el riesgo de la empresa, ya que los grupos con los que se relaciona serán sus principales aliados en los momentos de crisis. Por otro lado, la

productividad y la fidelidad del consumidor aumentan con una estrategia integral de RSE desarrollada en la empresa.

La implementación de prácticas socialmente responsables aporta beneficios tanto a nivel interno como externo. Entre los primeros, destacan las acciones relacionadas con las condiciones laborales, el desarrollo de las personas en las organizaciones, seguridad y salud, la gestión del cambio, los recursos energéticos, el agua, materias primas o gestión de residuos. Entre los beneficios externos se deben destacar las mejoras de las relaciones con la comunidad local, clientes, proveedores, competidores, administraciones.

Beneficios sociales

- Mejora la flexibilidad interna de la organización, lo que supone una mejor adaptación a los cambios.
- Fomenta la participación de las personas trabajadoras.
- Ayuda a la creación y consolidación de empleo estable y de calidad.
- Contribuye al desarrollo profesional de los miembros de la organización.
- Motiva y fideliza las personas que forman parte de la organización (atracción y retención de talento).
- Mejora el clima laboral y por consiguiente, la productividad.
- Disminuye el absentismo.
- Fomenta la creación de talento colectivo, permite llevar a cabo una política innovadora.
- Mejora de las relaciones con la comunidad y demás grupos de interés.

Beneficios económicos

- Facilita el posicionamiento y diferenciación de marca respecto a la competencia.
- Permite la captación y fidelización de la clientela.
- Anticipa futuras necesidades y la mejora de la adaptación al cambio.
- Disminuye el riesgo de conflictos con los diferentes grupos de interés.
- Favorece la adaptación a futuras regulaciones.
- Mejora la relación con agentes fundamentales como los sindicatos o poderes públicos.

- Fomenta una cultura empresarial propia con la consiguiente mejora de la productividad y eficiencia de los trabajadores.
- Identifica nuevos mercados y nuevas ideas de negocio, dada la participación activa con la comunidad.
- Promueve la innovación y el impulso de la imagen de la organización.
- Crea una cultura empresarial propia con la consiguiente mejora de la productividad y eficiencia de las personas trabajadoras.

Beneficios ambientales

- Contribución al desarrollo sostenible, con la incorporación de medidas que preservan el entorno.
- Reducción de los gastos de consumo energético.
- Minimización de los residuos y mejora de su gestión.
- Mejora la imagen pública de la empresa.
- Permite incorporar criterios ambientales en las decisiones de compra del colectivo consumidor.

La RSE surge como una bolsa de aire fresco en un contexto actual de caída. Cuando se activa correctamente, puede ayudar a proporcionar una salida a la situación tan complicada que estamos viviendo. Sin duda, parece necesaria para poder restablecer la confianza.

El Estado juega un papel fundamental en el impulso de una adecuada Responsabilidad Social Corporativa, ya que tiene la capacidad de complementar la autorregulación de las políticas voluntarias de las empresas en las cuestiones que afecten a los bienes públicos globales. (Portillo y Velasco s.f.)

La creación de un Consejo Estatal de RSE como marco de referencia en la materia fue propuesta tanto por la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la responsabilidad social de las empresas (2005), como por el Foro de Expertos en RSE (2005), y la Mesa del Diálogo Social (2007). (Portillo y Velasco s.f.)

Las recomendaciones realizadas en estos diferentes ámbitos dieron lugar a que el ejecutivo elaborara un Real Decreto (2008) del 15 de febrero por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) (Portillo y Velasco s.f.).

En cuanto a la UE, La Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible (EEDS) implica la adopción, por parte de los Estados miembros, de una serie de medidas dirigidas a posibilitar que el crecimiento económico sea estable y duradero, pero considerando aspectos fundamentales como la mejora del medio ambiente y la cohesión social.

El Gobierno de España tiene el compromiso de cumplir con los objetivos acordados en la EEDS, incluyendo el fomento de prácticas de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), como elemento que se integra en el marco de la contribución al desarrollo sostenible y equilibrado (Portillo y Velasco s.f.).

La consultoría en este área es reciente. De acuerdo con Brown y Cranmer (2008), la consultoría de RSE consiste en proporcionar productos y servicios relacionados con prácticas empresariales socialmente responsables, con ánimo de lucro. Así el objetivo general de este tipo de consultoría es influir en la conducta de las organizaciones clientes en relación con sus actividades en RSE o, dicho con otras palabras promover la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad (Comisión Europea 2011). En última instancia, se trata de ayudar a cambiar los modelos de gestión de empresariales para contribuir al desarrollo sostenible.

Se ha sugerido que la consultoría de RSE se enfrenta al problema de “un triángulo de agencia” entre consultores, clientes y sociedad (Fernández, Moon y Young 2003). En relación con la RSE, tanto la organización como la consultoría tienen un deber con la sociedad, el deber de la empresa de adoptar una conducta responsable y el deber de la consultoría de promover dicha conducta.

2.7 Trabajo Social

Para poder justificar más ampliamente la intervención del trabajador social dentro de la consultoría RSE, deberíamos aproximarnos a ¿Qué es el Trabajo Social?, ¿Cuál es su identidad? y ¿Cuál su objeto de estudio?.

Algunos autores de la reflexión teórica de Trabajo Social, como Kleve (2002) (Citado por Hernández, J. 2009), coinciden en señalar el Trabajo Social como una profesión postmoderna caracterizada por su complejidad y su diversidad.

Históricamente los temas más discutidos y menos resueltos de nuestra disciplina son: la discusión sobre su objeto y su sujeto de intervención, sus funciones y su identidad.

Moix, M. (2006) nos dice: “El Trabajo Social constituye una disciplina científica, con un contenido propio y autónomo, integrado por un conjunto sistemático y coherente de conocimientos transmisibles; unos métodos para obtener unos resultados; unas actitudes profesionales; una filosofía; una ética y unas organizaciones profesionales dedicadas a promover el progreso mediante el estudio y la investigación” (p.277-278).

Basándonos en el pensamiento complejo de Morin (1998), diremos que el Trabajo Social es una disciplina compleja. A su vez, Hernández Aristu (2009) dice “el Trabajo Social se ocupa del individuo, pero también de la sociedad, se ocupa de los grupos, pero también de las familias, se ocupa de las comunidades, pero no solo en aspectos sociales, también económicos y de desarrollo” (p.2). De ahí que el Trabajo Social se transforme así en una práctica dinámica, atenta a los cambios y a las transformaciones sociales.

Sobre su Objeto han sido numerosos autores que nos han hablado del tema. Ander Egg define el objeto como “aquello con lo que trabaja una disciplina para conocerlo y luego transformarlo” (citado en Kisnerman, 1981 p. 119). Zamanillo (1999) nos dice que “son los individuos en su totalidad” (p.14). Aylwin, N. (1980) “Los problemas sociales (citado por Zamanillo, 1999 p. 22). Y Martínez M. (2005) “ las necesidades sociales” (p. 57).

Las propuestas contemporáneas tienden a señalar el Objeto de Trabajo Social como “El cambio social” (Matus, T. 1999) o como lo plantea Jorge Gissi (1976) quien lo define como “La transformación de las diferentes áreas de lo social” (citado en Gartner, 1999. p. 4).

Ahora sería necesario definir ¿Qué somos?, cual es nuestra misión. Un primer acercamiento sería la definición que hace la Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITD) y La Asociación Internacional de escuelas de Trabajo Social (AIETS) que señala: “La profesión de Trabajo Social promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la promoción de la libertad de la población para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el trabajo social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los derechos humanos y la justicia social son fundamentales para el trabajo social” (Citado en Libro Blanco de Trabajo Social, 2004, p. 109)

Por tanto se podría hablar que la identidad profesional del Trabajo Social es su Esencia Práctica sobre lo Social.

Nos queda preguntarnos ¿Para qué? Que objetivo tiene esta práctica. Durante los años del grado de Trabajo Social se nos ha pretendido enseñar dar soluciones a los problemas sociales, con el fin de dar un pleno desarrollo a la personas, grupos y comunidades, para generar igualdad de oportunidades y contribuir a mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población en general.

Por lo tanto se llega a la conclusión que nuestros fines son los de transformar lo social. El trabajador social debe promover cambios y es por ello que el Objeto de intervención es “El Cambio Social”. Cualquier tipo de intervención, se haga donde se haga, que genere un cambio beneficioso a la sociedad en general.

El trabajador social es un profesional de la acción social que tiene una comprensión amplia

de las estructuras y procesos sociales, el cambio social y del comportamiento humano, que le capacita para:

- Intervenir en las situaciones (problemas) sociales que viven individuos, familias, grupos, organizaciones y comunidades, asistiendo, manejando conflictos y ejerciendo mediación.
- Participar en la formulación de las Políticas Sociales.
- Contribuir a la ciudadanía activa mediante el empoderamiento y la garantía de los derechos sociales.

Todo ello con el fin último de contribuir junto con otros profesionales de la acción social a:

- La integración social de personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades.
- La constitución de una sociedad cohesionada.
- El desarrollo de la calidad de vida y del bienestar social.

Hubo un tiempo en el que el trabajador social trabajó en la empresa, que quedó definido como aquella “actividad organizada, que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y, merced a una acción cooperativa, que mejoren las condiciones económicas y sociales” (Bernard,1967, p.19). Esta definición es completada por Bernard con los tres planos de actuación que dentro de la empresa tiene la figura del trabajador social. Los planos que propone son: aportar una ayuda psicosocial a los individuos y las colectividades de trabajadores que se encuentran en dificultades; participar en la creación, en el funcionamiento y en la mejora de las realizaciones sociales de la empresa; y favorecer una mejor conciencia de los problemas humanos y sociales surgidos con motivo del trabajo, poniendo a disposición de responsables e interesados todas las observaciones e informaciones recogidas con la práctica de la actividad profesional (p.20-21)

Esta forma específica entró en declive de forma progresiva, hasta que a finales del siglo pasado, su presencia en el ámbito de la empresa era testimonial.

Así como en otros ámbitos la figura del trabajo social se ha consolidado y ha establecido un ámbito propio de intervención, en el marco de la empresa no ha sido así. Una visión crítica desde la profesión hacia el papel de las empresas en el entramado social y el enfoque demasiado asistencialista de las actuaciones desarrolladas provocaron la pérdida de identidad profesional dentro de estas estructuras.

Tanto F. Fantova, como T. Sánchez, ambos consultores sociales, así me lo indicaron: “La verdad es que entre la gente que conozco no es mucha la que teniendo estudios de trabajo social se dedica a la consultoría” (F. Fantova, comunicación personal, 18 de Marzo de 2014 a las 19:29) y (T. Sánchez, comunicación personal telefónica, 17 de Marzo de 2014 a las 18:15).

Y a su vez, el consultor Francisco de Haro me comentó que no había conocido, en sus 15 años de experiencia en la empresa privada, ningún trabajador social consultor en RSE (F. de Haro, comunicación personal, 20 de Marzo de 2014 a las 16:15).

Incluso el Informe realizado por la consultora americana Green Research nos habla de los consultores en RSE tienen mayoritariamente antecedentes educativos de las ciencias aplicadas, los negocios, la educación, la ingeniería, el derecho y la administración pública (Schatsky, D. 2012).

Además, según un estudio elaborado por IESE Business School (Argandoña y otros, 2008) nos encontramos con que la formación universitaria de los responsables de RSE es muy variada, dominando las licenciaturas en Económicas/Empresariales (33%) y Derecho (19%). Junto a estos estudios mayoritarios aparecen áreas de formación tan diversas como Psicología, Biología, Medicina, Ingenierías, Marketing o Periodismo. Un listado en el que, como se observa, no aparece la especialidad de Trabajo Social.

Respecto a los estudios de postgrado, el 82% de los encuestados declara tener estudios de postgrado aunque, nuevamente, aparece la heterogeneidad absoluta a la hora de determinar el tipo de estudios. Tan sólo el 11% ha realizado algún tipo de curso de postgrado especializado

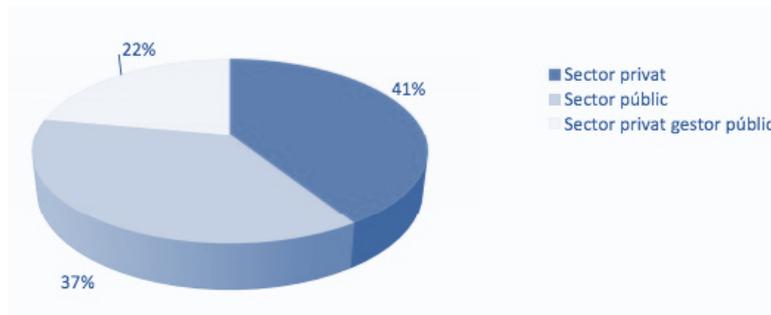
en RSE. Ninguno de los postgrados realizados tiene relación con las materias que, en la actualidad, son consideradas de interés dentro del trabajo social.

Sigue el estudio agrupando a estos profesionales según su procedencia profesional. También aquí se observa una gran variedad. En este caso, las áreas de procedencia mayoritarias son recursos humanos y relaciones laborales (18%) y comunicación (11,4%). En la categoría de otros, que supone el 51%, aparecen áreas como, apoyo a la dirección, gerente de análisis y estrategia, relación con los inversores, adjunto a presidencia, calidad y gestión de la excelencia, asesoría jurídica, consultoría, entre otras. Nuevamente, no se encuentran en el listado ámbitos de intervención propios del trabajo social.

Por otra parte, El Libro Blanco de Trabajo Social (2004) nos presenta un resumen global de los datos de inserción laboral de los trabajadores sociales a partir de la información proporcionada por diferentes universidades y organismos (Observatorio ocupacional, INEM, El Consejo del Colegio de Diplomados en Trabajo Social, etc.) Las empresas en las que trabaja el trabajador social, alrededor de un 42% lo hacen en la empresa pública. Los sectores de actividad mayoritarios en que se encuentran dichas empresas públicas son los servicios sociales y otros sistemas de protección social. En el ámbito de la empresa privada, lo hacen en el tercer sector e iniciativa social, por ejemplo en organizaciones para la cooperación al desarrollo. En todas estas empresas se dedican a la intervención psicosocial y en la mayoría de los casos el trabajador social comparte espacio profesional dentro de equipos interdisciplinarios. (Libro Blanco de trabajo social, 2004).

En la Memoria 2013 del Colegio de Trabajo Social de Cataluña en este año se han gestionado un total de 149 ofertas laborales. Principalmente procedentes del sector privado, seguidas de las ofertas del sector público y, finalmente, en una proporción inferior se han recibido ofertas del sector privado que gestiona servicios públicos, como en años anteriores.

Figura 2.2 Ofertas laborales gestionadas por el Colegio de Trabajo Social de Cataluña 2013



Fuente: Memoria 2013 Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña

Tabla 2.3 La distribución de los trabajos demandados

| DISTRIBUCIÓ DE LLOCS DE TREBALL | | |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Director/a | 5 | 3% |
| Coordinador/a | 10 | 7% |
| Treballador/a Social | 87 | 58% |
| Tècnic/a | 23 | 16% |
| Referent Tutelar | 7 | 5% |
| Mediador/a | 5 | 3% |
| Docent | 5 | 3% |
| Inseridor/a Laboral | 1 | 1% |
| Altres | 6 | 4% |
| TOTAL | 149 | 100% |

Fuente: Memoria 2013 Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña

Y en cuanto a los ámbitos de intervención la mayor demanda ha sido en atención primaria, mayores, infancia y adolescencia y justicia.

Tabla 2.4. Ámbitos de intervención

| ÀMBITS D'INTERVENCIÓ | | |
|---------------------------|------------|-------------|
| Gent gran | 28 | 19% |
| Atenció primària | 30 | 20% |
| Discapacitats | 12 | 8% |
| Salut/Sanitat | 3 | 2% |
| Infància i Adolescència | 13 | 9% |
| Salut Mental | 5 | 3% |
| Pobresa i Exclusió Social | 9 | 6% |
| Drogodependències | 2 | 1% |
| TS Comunitari | 7 | 5% |
| TS Empresa | 2 | 1% |
| Atenció Domiciliària | 6 | 4% |
| Immigració | 6 | 4% |
| Dona | 6 | 4% |
| Habitatge | 2 | 1% |
| Docència | 3 | 2% |
| Educació | 2 | 1% |
| Justícia | 13 | 9% |
| TOTAL | 149 | 100% |

Fuente: Memoria 2013 Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña

Ahora se explorará las características y competencias propias del profesional del Trabajo social. Primero se define que es una competencia basándonos en diferentes autores:

Ibarra (2000) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser” (Citado en Libro Blanco de trabajo social, 2004, p. 109).

Bunk (1994) define la Competencia como “el conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y son necesarias para afrontar de forma efectiva las tareas que requieren una profesión en un determinado puesto de trabajo, con el nivel y calidad de desarrollo requeridos, resolver los problemas emergentes con iniciativa, autonomía y creatividad y adaptarse al entorno sociolaboral y colaborar en la organización del trabajo. (Citado en Libro Blanco de Trabajo Social, 2004, p. 109)

El Libro Blanco de Trabajo Social (2004, p.111-113) ha definido un conjunto de cinco competencias profesionales que son las siguientes:

Capacidad para trabajar y valorar de manera conjunta con personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades sus necesidades y circunstancias.

- Establecer relaciones profesionales al objeto de identificar la forma más adecuada de intervención .
- Intervenir con personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades para ayudarle a tomar decisiones bien fundamentadas acerca de sus necesidades, circunstancias, riesgos, opciones preferentes y recursos.
- Valorar las necesidades y opciones posibles para orientar una estrategia de intervención.

Capacidad para planificar, implementar, revisar y evaluar la práctica del trabajo social con personas, familias, grupos, organizaciones, comunidades y con otros profesionales.

- Responder a situaciones de crisis valorando la urgencia de las situaciones,

planificando y desarrollando acciones para hacer frente a las mismas y revisando sus resultados.

- Interactuar con personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades para conseguir cambios, promocionar el desarrollo de los mismos y mejorar las condiciones de vida a través de la utilización de los métodos y modelos de trabajo social, haciendo un seguimiento con regularidad de los cambios que se producen al objeto de preparar la finalización de la intervención.
- Preparar, producir, implementar y evaluar los planes de intervención con el sistema cliente y los colegas profesionales negociando el suministro de servicios que deben ser empleados y revisando la eficacia de los planes de intervención con las personas implicadas al objeto de adaptarlos a las necesidades y circunstancias cambiantes.
- Apoyar el desarrollo de redes para hacer frente a las necesidades y trabajar a favor de los resultados planificados examinando con las personas las redes de apoyo a las que puedan acceder y desarrollar.
- Promover el crecimiento, desarrollo e independencia de las personas identificando las oportunidades para formar y crear grupos, utilizando la programación y las dinámicas de grupos para el crecimiento individual y el fortalecimiento de las habilidades de relación interpersonal.
- Trabajar con los comportamientos que representan un riesgo para el sistema cliente identificando y evaluando las situaciones y circunstancias que configuran dicho comportamiento y elaborando estrategias de modificación de los mismos.
- Analizar y sistematizar la información que proporciona el trabajo como cotidiano como soporte para revisar y mejorar las estrategias profesionales que deben dar respuesta a las situaciones sociales emergentes.
- Utilizar la mediación como estrategia de intervención destinada a la resolución alternativa de conflictos.
- Diseñar, implementar y evaluar proyectos de intervención social

Capacidad para apoyar a las personas para que sean capaces de manifestar las necesidades, puntos de vista y circunstancias.

- Defender a las personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades y actuar en

su nombre si la situación lo requiere.

- Preparar y participar en las reuniones de toma de decisiones al objeto de defender mejor los intereses de las personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades.

Capacidad para actuar en la resolución de las situaciones de riesgo con las personas así como para las propias y las de los colegas de profesión.

- Establecer y actuar para la resolución de situaciones de riesgo previa identificación y definición de la naturaleza del mismo
- Establecer, minimizar y gestionar el riesgo hacia uno mismo y los colegas a través de la planificación, revisión y seguimiento de acciones para limitar el estrés y el riesgo.

Capacidad para administrar y ser responsable, con supervisión y apoyo, de la propia práctica dentro de la organización.

- Administrar y ser responsable de su propio trabajo asignando prioridades, cumpliendo con las obligaciones profesionales y evaluando la eficacia del propio programa de trabajo.
- Contribuir a la administración de recursos y servicios colaborando con los procedimientos implicados en su obtención, supervisando su eficacia y asegurando su calidad.
- Gestionar, presentar y compartir historias e informes sociales manteniéndolos completos, fieles, accesibles y actualizados como garantía en la toma de decisiones y valoraciones profesionales.
- Trabajar de manera eficaz dentro de sistemas, redes y equipos interdisciplinares y “multiorganizacionales” con el propósito de colaborar en el establecimiento de fines, objetivos y tiempo de duración de los mismos contribuyendo igualmente a abordar de manera constructiva los posibles desacuerdos existentes.
- Gestionar y dirigir entidades de bienestar social.

Capacidad para demostrar competencia profesional en el ejercicio del trabajo social.

- Investigar, analizar, evaluar y utilizar el conocimiento actual de las mejores prácticas del trabajo social para revisar y actualizar los propios conocimientos sobre los marcos de trabajo.
- Trabajar dentro de estándares acordados para el ejercicio del trabajo social y asegurar el propio desarrollo profesional utilizando la asertividad profesional para justificar las propias decisiones, reflexionando críticamente sobre las mismas y utilizando la supervisión como medio de responder a las necesidades de desarrollo profesional.
- Gestionar conflictos, dilemas y problemas éticos complejos identificando los mismos, diseñando estrategias de superación y reflexionando sobre sus resultados.
- Contribuir a la promoción de las mejores prácticas del trabajo social participando en el desarrollo y análisis de las políticas que se implementan.

El trabajador social es un profesional de la acción social que tiene una comprensión amplia de las estructuras y procesos sociales, del cambio social y del comportamiento humano, que le capacita para aportar una visión más integral y global para conseguir las transformaciones de las diferentes áreas de lo social.

3. Metodología

La presente investigación tiene una finalidad básica y aplicada (Sierra, R. 2001), pues primero se necesita conocer y comprender de los temas tratados y los diferentes conceptos de los que se habla en el marco teórico; y con los avances y descubrimientos del estudio se pretende ponerlos en práctica para la creación de una Consultoría RSE.

Referente a la profundidad de la investigación, se ha utilizado un enfoque explicativo, ya que no sólo se describe la situación sino que busca sus consecuencias interrelacionando todos los factores (Sierra, R. 2001).

Para elaborar el diseño de la investigación se han utilizado fuentes mixtas ya que para comprender con mayor precisión el fenómeno, se han utilizado datos recogidos a través de otras fuentes secundarias: como informes ya realizados y documentales u otros estudios previamente elaborados sobre la temática con la finalidad de elaborar el marco teórico. Por

otro lado, también se utilizan fuentes primarias a través de entrevistas. Por tanto la investigación tiene una naturaleza documental y empírica (Sierra, R. 2001).

Debemos tener en cuenta que todo método tiene sus ventajas y limitaciones. Y es por ello, que en este proyecto se ha empleado varios métodos de investigación, empleando cada uno de ellos para completar y contrastar.

Se ha utilizado un enfoque, principalmente, cualitativo, actuando sobre contextos reales para comprender la situación desde el punto de vista propio de los autores, buscando validar y profundizar (Sierra, R. 2001). Para esta recogida de datos se han utilizado técnicas de la entrevista.

La entrevista es la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2002).

Las entrevistas realizados son no estructuradas, pues buscamos la flexibilidad y la abertura. Es más adaptable y nos interesa tener más una conversación fluida con las personas entrevistados y así permitir adaptarnos a las diferentes situaciones y características particulares de cada individuo. Hemos utilizado preguntas abiertas que dan al entrevistado la máxima libertad de autoexpresión con algunas preguntas cerradas para poder comprobar y verificar la verdad de determinadas acciones y datos aportados. Son entrevistas enfocadas pues van dirigidas a individuos concretos, caracterizados y señalados previamente por tener experiencia en el tema tratado (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2002).

Complementaremos esta metodología con un enfoque cuantitativo que en este caso se basa en la recolección de documentación bibliográfica sobre el tema tratado y datos estadísticos ya existentes. Es una investigación de carácter cuantitativo y cualitativo por lo que la metodología que usaremos será también mixta a través de entrevistas. La estrategia de integración metodológica es complementaria ya que nos interesa obtener las dos dimensiones diferentes.

En relación al alcance temporal, la investigación será seccional y sincrónica, ya que se ha realizado el registro en base al tiempo actual en el que se ha desarrollado el estudio, de Febrero del 2014 a Mayo del 2014.

En un primer momento se ha buscado información bibliográfica sobre la consultoría. Para ello se ha investigado sobre cuales eran los autores más relevantes sobre el tema, acudiendo a consultores del entorno que asesoraron. Se ha basado en autores de referencia como Brown, D. (2008), Young (2003), Porter, M.E. (2011), Kubr, M (1994) entre otros. Algunos de ellos sólo se ha encontrado sus libros en lengua inglesa.

Se ha utilizado bibliografía de la asignatura de Desarrollo Local del Grado de Trabajo Social con autores como: Bosch, J. (2011) Felber, CHR (2012), Latuche, S. (2007), Morín, E. (2001) y Sen, A. (1987).

Se buscó información en la Biblioteca de Económicas de la UB, pensando que se encontraría el material adecuado. Pero solo había dos libros sobre consultorías y además no válidos para el presente proyecto. Gracias a la ayuda de un consultor socio del IESE se pudo acudir a la biblioteca de esta escuela de negocios, donde se encontró mucho material, sobre todo de A. Argandoña Catedrático Emérito de Economía de la Universidad de Barcelona y titular de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del IESE.

La documentación principalmente ha sido encontrada vía internet a través de las diferentes Asociaciones de Consultores (AEC, ACEC y ICMI), de Escuelas de Negocio (ESADE e IESE), del Comité Económico de la Unión Europea, Universidad Pompeu Fabra, el Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña, El Club de Excelencia en Sostenibilidad junto con el Ministerio de Trabajo e Inmigración y La Generalitat de Catalunya.

Y documentación propia de la Consultoría Tresmall Sistemas Organizativos S.L. donde se está implantando este servicio de consultoría en RSE..

Después de documentarme ampliamente sobre consultorías sociales y de RSE. Pude apreciar que todas citaban un estudio a nivel mundial de Marzo del 2012, realizado desde Estados Unidos por la consultora Green Research. Al no encontrarlo, busque el nombre del autor, David Schatsky, y decidí enviarle un mail explicándole lo importante que sería para el presente trabajo, poder acceder al estudio completo. Así lo hice el 18 de Abril de 2014, ese mismo día recibí el informe completo desde Nueva York.

También se ha utilizado documentación propia del consultor social del País Vasco F. Fantova que él mismo me proporcionó, uno de los expertos a los que entrevistamos, que tiene una web personal pensada para compartir información y documentación sobre política, gestión e intervención social.

En un primer momento me entrevisté con Nuria Fustier consultora y docente en materia de Servicios Sociales y Políticas Sociales. Licenciada en Derecho y Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de Barcelona. Con un Master de Gestión y Dirección Local y Master en Dirección de Recursos Humanos por CEREM. Que guió y puso en orden la idea que tenía sobre el presente trabajo.

Otras entrevistas y puestas en contacto con los expertos consultores para la investigación se basaron en un primer momento en buscar en las grandes consultoras de toda España, consultores cuya titulación académica fuera la de Trabajo Social. Me di cuenta de que había muy pocos y a los que encontraba les enviaba un mail para explicarles el proyecto y ver si podía entrevistarlos.

Envié 6 mails y me contestaron dos, muy rápidamente y con interés sobre el tema. Toni Sánchez de la consultora Intress de Valencia, con el que tuve diferentes conversaciones telefónicas y Fernando Fantova que amablemente me contestó a todas nuestras preguntas en nuestras conversaciones vía mail.

Entrevisté Francisco de Haro, consultor industrial, Licenciado Químico con un Master en Gestión y Dirección de Empresas por la Escuela de Negocios IESE, que me explicó su experiencia personal como consultor durante 15 años. Y como no había encontrado nunca con

un consultor trabajador social y la necesidad en este ámbito de RSE de profesionales de la acción social que comprendan las estructuras y procesos sociales, del cambio social y del comportamiento humano, para aportar una visión más integral y global y conseguir con ello, las transformaciones de las diferentes áreas de lo social necesarias en las políticas de RSE.

En cuanto a los procedimientos y protocolos legales, esta investigación ha pedido, de forma oral, en todas las entrevistas el consentimiento para utilizar la información y poder citar a los entrevistados.

4. Diagnóstico de la situación. El sector de la consultoría en España

El mercado Español de la consultoría es aún un mercado inmaduro, y en el que estamos uno o dos pasos por detrás de países de nuestro entorno (Holanda, Alemania, Reino Unido, y sobre todo, Estados Unidos) donde la consultoría es un mercado reconocido, consolidado y maduro desde hace varias décadas (Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría, 2008)

Es obvio que cada sector de actividad por la parte de la demanda tiene su propia casuística y especificidad; como por ejemplo, son muchas las diferencias de comportamiento del sector público frente al privado. De la misma manera, la oferta de servicios de consultoría también es heterogénea, tanto por la tipología de los servicios que cada compañía ofrece como por su dimensión y volumen. Además nada tienen que ver la forma de trabajar de un proveedor de grandes dimensiones con la de una consultora de nicho (Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría, 2008)

Si nos centramos en las consultorías sociales una de las características más destacadas es la existencia de un reducido número de grandes empresas con una amplia actividad, que abarcan una gran porción del mercado, y un elevado número de consultoras de menor tamaño, en algunos casos con actividad más local y/o de nicho.

Como grandes Consultoras sociales encontramos las cinco entidades que constituyen una Red de Consultoría social en la que intentan compartir conocimiento para así poder ofrecer mejores y más variados servicios a sus clientes.

Figura 4.1 Red de Consultoría Social



Fuente: Fabricación propia

Aparecen grandes firmas internacionales como Deloitte, una consultoría a nivel mundial con más de 100 años de experiencia, compuesta por 24.000 consultores. En España cuenta con 1000 y viene operando desde 1997. (Deloitte Global Services Limited, 2014)

Antares Consulting es otra gran consultora que desarrolla proyectos de consultoría en estrategia gestión y tecnología en el ámbito de salud, ciencias de la vida y servicios sociales y sanitarios (Antares Consulting S. L., 2010).

Y en nuestro mercado tiene también gran importancia El Instituto Universitari-UAB Avedis Donabedian que es una fundación que también tiene servicios de consultoría que colabora con profesionales, centros, Administraciones Públicas, organizaciones de ciudadanos y profesionales y otras instituciones públicas y privadas con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios sanitarios y sociales que reciben los ciudadanos (Onmedic s.f.).

Existen en el mercado numerosas pequeñas firmas que también tienen carácter multidisciplinar, esto es, que prestan servicios profesionales similares a los de las grandes. Pero que nos hablan de la aportación de un valor añadido en contraste con las grandes sociedades, aportando más cercanía, una estrecha relación con el cliente y mostrando mucha más flexibilidad ante las necesidades de los clientes.

Una característica de estas pequeñas consultoras sociales a diferencia de las consultoras con otro enfoque más empresarial es su trabajo en red. Entre ellas se encuentra La Red de Consultoría Artesana. Forman parte de ella profesionales consultores que trabajan por el

cambio y la mejora de las organizaciones . Son estructuras simples y autónomas que abordan proyectos de dimensiones humanas. Una consultoría que aporta nuevas perspectivas, enfoques y valores a la hora de abordar el cambio en las organizaciones. (Creative Commons s.f.)

Ante la situación de crisis actual y uno de los índices más altos de desempleo de la Unión Europea, cada vez más en España los profesionales cualificados deciden establecerse como freelance y trabajar por cuenta propia como una alternativa laboral. Además, por su parte, las empresas también encuentran en el trabajador freelance un modelo de empleo que se adapta mejor a sus necesidades y contratación por proyectos.

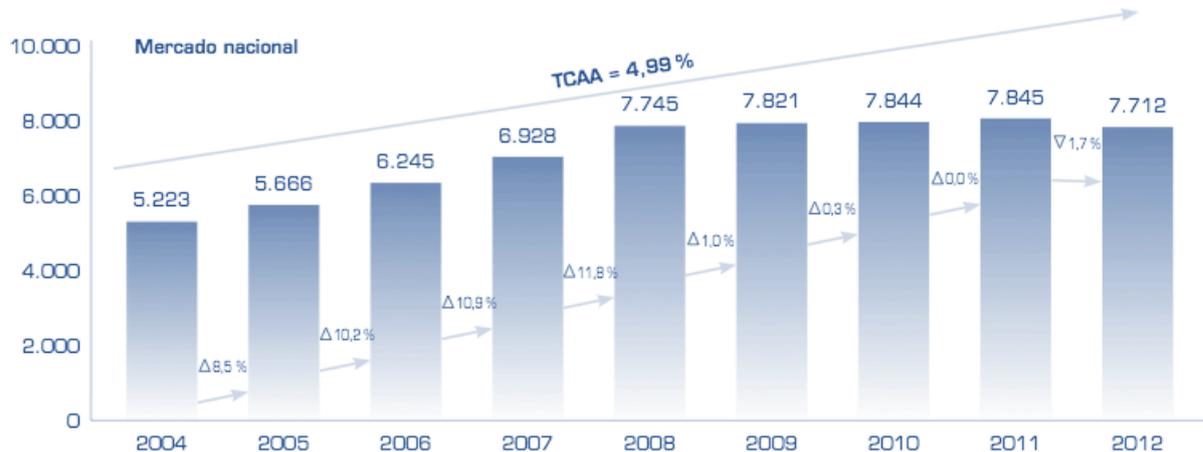
Ha sido complicado encontrar datos y estudios únicamente de consultorías sociales, pero si que hay estudios del sector de la consultoría en España y por medio de su Asociación (AEC), que cada año nos explica sus cifras.

Algunas de las conclusiones que se vierten en el informe del 2012 se pueden resumir de la siguiente manera:

- El mercado nacional de servicios de consultoría se halla sumido, como el resto de la economía española, en una profunda crisis. El valor de las ventas de servicios de consultoría no ha crecido desde 2008, año en el que se desató la crisis internacional.
- En el año 2012 la venta de servicios de consultoría experimentó una caída del 1,7%, aunque siguieron siendo las instituciones bancarias, las empresas de telecomunicaciones y las administraciones públicas, los principales clientes. A pesar de ello, el sector de la consultoría en España experimentó un crecimiento anual acumulado del 4,99% en el período 2004-2012.
- En particular, y en línea con el esfuerzo ahorrador del sector público español, las ventas a las administraciones públicas cayeron en 2012 un 15%.
- La plantilla de las consultoras españolas ha seguido una evolución similar a la de sus

ingresos.

Figura 4.2 Ingresos por ventas en el mercado español (millones de euros)



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

Analizando la situación actual, el Informe 2012 de la AEC señala que el futuro de los servicios de consultoría estará determinado en buena medida por dos ejes principales:

- Presión ejercida por los clientes para obtener resultados tangibles de negocio y una mayor eficiencia de sus inversiones.
- Capacidad de diferenciación e innovación de la oferta de servicios.

Y en cuanto a los factores que garantizarán una posición en el mercado, serán entre otros:

- Calidad de los recursos
- Capacidad de inversión en el cliente, especialmente cuando hay problemas o Competitividad en precio.

Si nos fijamos en Consultorías que nacen en torno al RSE, las opciones son diversas.

Las empresas que ofrecen consultoría de RSE pueden ser de dos tipos: empresas dedicadas exclusivamente a algún área relacionada con RSE y sostenibilidad o empresas de consultoría en general que incorporan los servicios de RSE entre otras áreas. En particular, las grandes

empresas multinacionales confían ante todo en las grandes consultorías con marcas reconocidas, como por ejemplo “las Big Four” (las cuatro firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría) Ernst & Young, KPMG, Deloitte y PwC.

Existen desde las consultoras que se atreven a diseñar una estrategia completa de RSE para cualquier compañía, hasta aquellas que nos ofrecen soluciones concretas para problemas como la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores.

Un ejemplo del primer caso es la consultora de desarrollo sostenible y RSE, We're able to. Esta consultora, situada en Barcelona, es un buen ejemplo de las empresas que están apareciendo. Creada en 2004 por cuatro profesionales provenientes de las ciencias sociales y económicas, nació con la idea de crear un servicio para lo que sus fundadores consideran actualmente como el tema más importante del mundo empresarial.

We're able to ofrece servicios de asesoramiento en las distintas fases de implementación de la responsabilidad social empresarial que van desde el diseño, diagnóstico, implementación y evaluación de las políticas de RSE hasta la evaluación y comunicación de las mismas. Entendiendo la comunicación como el último paso ya que en España la situación es dramática porque se hace RSE de delante hacia atrás, es decir, primero se comunica y luego se planifica.

Una alternativa diferente en este mismo tipo de consultoría podría ser Creating Sustainability Services una empresa que ofrece servicios relacionados con la sostenibilidad, la Responsabilidad Social Corporativa y el marketing operativo y relacional. Propiciando en plataformas para la gestión del diálogo de las partes interesadas.

En cuanto al cambio climático. Sin duda, una de las áreas que más ha preocupado a las empresas durante este año ha sido el medio ambiente. Kioto está en marcha y conlleva muchas inversiones y trabajo. Una ardua prueba a superar que puede requerir ayuda y asesoramiento.

En esta misma línea podemos encontrar empresas como CO2 Solutions especializada en la gestión de proyectos medioambientales, ofrece servicios de consultoría estratégica que van

desde analizar el impacto de las políticas de cambio climático hasta investigar los cambios a largo plazo en las cadenas y ciclos de vida de los productos.

En cuanto a la conciliación. Las políticas de responsabilidad social de la empresa tienen muchas facetas y públicos. Uno de los más importantes son los empleados. En el caso de este colectivo se puede ver claramente como la transformación social no es ajena a la empresa y está íntimamente relacionada con su gestión.

Hoy en día, la exigencia de la vida laboral y las necesidades de la vida personal, no son compatibles para muchas personas. La urgencia de soluciones que faciliten responsabilidades tan importantes como el cuidado de personas dependientes se ha convertido en una demanda social hacia la empresa.

Sin embargo, este no es un problema fácil de resolver. La exigencia de ser competitivos y excelentes en el desarrollo empresarial debe equilibrarse con la defensa de la vida privada o la familiar sin que ninguna de las partes pierda. Algunos emprendedores han visto una oportunidad de negocio en esto.

Más Vida Red ofrece a sus clientes una central de servicios que colabore con la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores. El planteamiento es facilitar al trabajador ayuda y asesoramiento en cinco áreas: cuidado de niños, cuidado de familiares mayores, enfermedad del empleado o familiares, situaciones de estrés y gestiones de la vida cotidiana. Para ello, han creado la figura del Asesor Familiar.

Otra forma de afrontar la conciliación es la que nos propone Optimiza. Esta empresa diseña programas de conciliación específicos para cada empresa según sus características. Además, combina este servicio con otros de comunicación y formación como herramientas para involucrar a los miembros de la empresa en la implantación de un programa de este tipo. De estos cursos cabría destacar el de Formación de Agentes Conciliadores, el de Gestión de Tiempo o el de Conciliación para Responsables de Recursos Humanos.

En cuanto a la comunicación. Cuando ya tenemos integrada la RSE en el negocio queda algo por hacer, contarlo. De poco sirve todo el esfuerzo y los recursos invertidos si no somos capaces de comunicar a los públicos de la empresa esta realidad. Sin embargo, no es un asunto baladí.

Muchas empresas deciden comunicar muy poco o nada acerca de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Villafañe & Asociados nació hace seis años del grupo de creadores de MERCO, el Monitor Español de Reputación Corporativa. Incluyen entre sus servicios en Responsabilidad Empresarial la realización de Programas de Responsabilidad Social Corporativa, la elaboración e implementación de Códigos Éticos y el desarrollo de Auditorias Éticas.

Un Informe realizado por la consultora americana Green Research revela una afluencia de nuevos consultores de sostenibilidad y RSE en todo el mundo, el 40% de los cuales entró en la industria hace menos de 4 años (Schatsky, D. 2012).

El crecimiento es liderado por un gran número de pequeñas empresas. La investigación muestra que más del 60% trabaja con menos de 10 empleados (Schatsky, D. 2012).

El informe nos habla que los consultores tienen mayoritariamente antecedentes educativos de las ciencias aplicadas, los negocios, la educación, la ingeniería, el derecho y la administración pública (Schatsky, D. 2012).

El informe sugiere que este tipo de consultorías tiene un futuro brillante. Alrededor de la mitad de aquellos a los que han consultado durante el último año demandan sus servicios.

También, según la investigación, hay desafíos. Entre ellos destaca la falta en los negocios de un presupuesto para la sostenibilidad y el desarrollo, y la falta de educación de la sociedad en general en relación a los esfuerzos de la responsabilidad social.

Esta investigación se basó en una encuesta a más de 500 consultores de sostenibilidad y RSE de todo el mundo.

5. Justificación

El Cambio desde la Gestión Ética y Socialmente responsable, el trabajador social como consultor.

Durante los cuatro años del Grado de Trabajo Social nos han enseñado que el trabajador social no teme al cambio, por el contrario debe provocarlo y nutrirse de él. Que el trabajador social es un agente de cambio. Con la creación de una Consultoría en RSE queremos demostrar la importancia de realizar este cambio desde la Gestión y más concretamente desde la Empresa.

Las empresas son poderosos instrumentos de transformación de la sociedad, en las tres dimensiones en las que desarrollan su actividad: económica, con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de los consumidores; lo social por la creación de un ambiente satisfactorio para las personas, el desarrollo de sus conocimientos y competencias, que serán las bases de sus capacidades distintivas; y ética por que las personas aprenden con su actividad, de modo que desarrollan su capacidad para colaborar con los otros, trabajar para sus clientes y desarrollar confianza (Argandoña, A. 2012).

Por mi experiencia laboral en el mundo de la consultoría he visto como la “Empresa tiene un gran impacto en la sociedad” (Comisión Europea 2011), pues implica un compromiso legal, un compromiso ético y un compromiso social.

La Responsabilidad Social Empresarial es una de las formas en que las empresas, principalmente las privadas, denominan las acciones del Bienestar Social. Este concepto dentro del ámbito social exige comprensiones cada vez más estructuradas tanto para su planificación como para su ejecución. El RSE es una concepción de la empresa en la sociedad, y por tanto de su ser y su hacer en medio de ella, con ella y para ella.

Sin embargo, tanto la consultoría como el análisis de esta temática ha estado a cargo especialmente de profesionales de la administración de empresas, de la ingeniería industrial y

la economía. La incursión en este tema de los trabajadores sociales es casi inexistente y con las competencias propias de la profesión, se pueden dar variables a los análisis y enfoques de acción distintos a los que se dan actualmente.

Es importante desarrollar estudios sobre esta temática desde la mirada del área social y más específicamente desde la comprensión del Trabajo Social puesto que es un saber que se alimenta de diferentes disciplinas y su constante ejercicio teórico-práctico da la posibilidad de generar análisis holísticos, complejos y multidimensionales, lo que permitiría comprender de una manera más clara lo que se puede hacer a nivel social en este grupo de programas.

No se habla de consultores únicamente sociales, ni que podamos ser mejores que los profesionales de otras disciplinas, sino que en el trabajo del RSE sería muy valiosa, en el equipo, la aportación del trabajador social con una visión más integral y global para conseguir las transformaciones de las diferentes áreas de lo social.

Realmente este tipo de iniciativas tienen sentido para el Trabajo Social en la medida en que mejoran la calidad de vida de las personas, es decir que generan oportunidades para tener mejores logros en los planos individual, familiar y social. Se habla de que el RSE en su ámbito social se relaciona con los grados de mejora de la calidad de vida de todas las personas involucradas en este tipo de iniciativas y por tanto de toda la sociedad.

Diferentes autores como Hernández Aristu (2009) nos dice “el Trabajo social se ocupa del individuo, pero también de la sociedad, se ocupa de los grupos, pero también de las familias, se ocupa de las comunidades, pero no solo en aspectos sociales, también económicos y de desarrollo” (p.2). De ahí que el Trabajo Social se transforme así en una práctica dinámica, atenta a los cambios y a las transformaciones sociales.

El Objeto de Trabajo social según Aylwin (1980) son “Los problemas sociales (citado por Zamanillo, 1999 p. 22). Y Martínez M (2005) “ las necesidades sociales” (p. 57). Las propuestas contemporáneas tienden a señalar el Objeto de Trabajo Social como “El cambio

social” (Matus 1999) o como lo plantea Jorge Gissi (1976) quien lo define como “La transformación de las diferentes áreas de lo social” (citado en Gartner, 1999. p. 4).

Y como, la definición de la AIETS señala: “La profesión de Trabajo Social promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la promoción de la libertad de la población para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el trabajo social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los derechos humanos y la justicia social son fundamentales para el trabajo social” (Citado en Libro Blanco de Trabajo Social, 2004, p. 109)

Por tanto se podría hablar que la identidad profesional del Trabajo Social es su Esencia Práctica sobre lo Social. Y como se pretende dar soluciones a los problemas sociales, con el fin de dar un pleno desarrollo a la personas, grupos y comunidades, para generar igualdad de oportunidades y contribuir a mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población en general.

Por lo tanto se llega a la conclusión que nuestros fines son los de transformar lo social. El trabajador social debe promover cambios y es por ello que el Objeto de intervención es “El Cambio Social”. Cualquier tipo de intervención, se haga donde se haga, que genere un cambio beneficioso a la sociedad en general.

Estas son las ideas a las que se adhiere el presente trabajo para justificar la importancia del trabajador social en la empresa que como he dicho anteriormente son poderosas herramientas de transformación de la sociedad

Es por todo ello que el trabajar en la Consultoría RSE supone para el trabajador social una nueva oportunidad para desarrollar su trabajo. Creemos que en general, podría decirse que no existe prácticamente un ámbito de la intervención profesional que no afecte directamente al interés general y particularmente a los derechos básicos de las personas.

Pues esta nueva forma de gestión (RSE) está introduciendo y haciendo suyos conceptos reconocibles para los trabajadores sociales como: acción social, relaciones con la comunidad, calidad de vida, integración, voluntariado, cambio, etc. Y es precisamente aquí, donde nuestra profesión tiene la posibilidad de incorporar su experiencia y conocimientos de forma que pueda colaborar en la transformación del actual capitalismo impersonal, en otro con rostro humano. Una oportunidad que, hasta la fecha, no se ha transformado en realidad. Ya que si la mayoría de empresas que ya aplican el concepto de RSE realizan intervenciones en el campo de la acción social, por el contrario el perfil de los profesionales que gestionan este ámbito no se corresponde con el perfil de los trabajadores sociales.

Después de la investigación realizada en las diferentes entrevistas a expertos consultores y en la exploración de las páginas web de diferentes consultorías sociales se puede apreciar que la incidencia de trabajadores sociales es muy baja y que el perfil de su mayoría son economistas e ingenieros, entre otros. Así se ha podido recoger en los diferentes estudios e informes realizados, como la consultora americana Green Research nos habla de que los consultores en RSE tienen mayoritariamente antecedentes educativos de las ciencias aplicadas, los negocios, la educación, la ingeniería, el derecho y la administración pública (Schatsky, D. 2012). O los estudios elaborados por IESE Business School (Argandoña y otros, 2008) donde habla de que la formación universitaria de los responsables de RSE es muy variada, dominando las licenciaturas en Económicas/Empresariales (33%) y Derecho (19%). Junto a estos estudios mayoritarios aparecen áreas de formación tan diversas como Psicología, Biología, Medicina, Ingenierías, Marketing o Periodismo. Un listado en el que, como se observa, no aparece la especialidad de Trabajo Social.

Por otra parte, El Libro Blanco de Trabajo Social (2004) nos presenta un resumen global de los datos de inserción laboral de los trabajadores sociales a partir de la información proporcionada por diferentes universidades y organismos (Observatorio ocupacional, INEM, El Consejo del Colegio de Diplomados en Trabajo Social, etc.) Las empresas en las que trabaja el trabajador social, alrededor de un 42% lo hacen en la empresa pública en servicios sociales mayoritariamente, y en el sector privado lo hacen en el tercer sector y en la iniciativa social (Libro Blanco de trabajo social, 2004).

Se ha podido ver que la inclusión del trabajador social en la empresa no es nuevo, como explica Bernard(1967) donde habla de su importancia en el siglo XX actuando en tres planos de la empresa: aportando una ayuda psicosocial a los individuos y las colectividades de trabajadores que se encuentran en dificultades; participando en la creación, en el funcionamiento y en la mejora de las realizaciones sociales de la empresa; y favoreciendo una mejor conciencia de los problemas humanos y sociales surgidos con motivo del trabajo, poniendo a disposición de responsables e interesados todas las observaciones e informaciones recogidas con la práctica de la actividad profesional (p.20-21)

En la actualidad, la consultoría es un nuevo yacimiento de empleo, otra forma de intervenir. Ya lo señaló el Libro del Título de Grado de Trabajo Social (2005) donde se recogen entre otros: la gestión y la consultoría como nichos potenciales de nuestra profesión.

El Trabajo Social es una profesión comprometida con los valores de la justicia social y los derechos humanos. Al hablar de nuevas oportunidades para la profesión no se puede obviar que van íntimamente ligadas a las nuevas demandas y necesidades sociales como producto de los nuevos contextos sociales. Asimismo van ligadas a las capacidades y eficacia que los profesionales puedan ejercer en su ejercicio profesional.

Desde El Libro Blanco de Trabajo Social (2004, p.111-113) se ha explorado las capacidades propias de la profesión de Trabajo Social y se aprecia la competencia de la profesión para actuar en este campo de la consultoría. Ante todo es una profesión capacitada para facilitar el cambio, es un profesional de la acción social que tiene una comprensión amplia de las estructuras y procesos sociales, del cambio social y del comportamiento humano, que le capacita para aportar una visión más integral y global para conseguir las transformaciones de las diferentes áreas de lo social.

Se ha visto que para los consultores, igual que para los trabajadores sociales, el mayor desafío y oportunidad, sea cual sea su especialidad es, y seguirá siendo, el facilitar del cambio. La consultoría se fundamenta en procesos y en el servicio profesional especializado de acuerdo al Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido.

El primer punto de vista la define como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o un conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Peter Block (1971) sugiere incluso que se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener control directo de la ejecución.

Esta definición involucra como aspectos importantes los términos de ayuda, conjunto de tareas, mejora de situaciones y responsabilidad, los cuales al analizarlos detenidamente conllevan a ubicar al trabajador social en este campo, como un profesional idóneo, competente y sobre todo con capacidad de integrar conocimiento y lograr un análisis asertivo de cada una de las tareas que conducen a esa mejora, coincidiendo con la identidad propia del Trabajo Social.

El hecho de que el consultor no sea el responsable de la ejecución de las tareas y de que el control de las mismas no dependa directamente de su intervención, coincide así con la segunda definición, en la que la consultoría es vista como “ un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos, recomendando medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Kubr 1994).

Este rol de relación se fundamenta en el respeto, la empatía y la humildad, estableciendo una relación de igualdad con los beneficiarios, teniendo muy en cuenta los conocimientos previos y específicos que estos poseen.

Lo importante de este proceso es comprender sus necesidades, proyectarse hacia donde quieren llegar, para desde una relación bilateral, encontrar alternativas viables, medibles y exitosas a los problemas, respetando siempre su autonomía, la capacidad de decisión de los que son orientados, y dotándoles de herramientas pertinentes para que se pueda lograr los objetivos propuestos.

Lo anterior no significa que el consultor solo sugiere, su compromiso va más allá, y por eso el acompañamiento, el seguimiento y la evaluación son funciones permanentes en este campo.

Estas funciones del consultor permiten desarrollar competencias básicas como el análisis, la interpretación y la proposición, además de competencias contextuales, de investigación, sociales y sobre todo humanas.

El consultor debe inspirar confianza, ser inteligente emocionalmente, que este dispuesto a aprender y, sobre todo, que su mente esté abierta al cambio, con una visión integral de los contextos y con una gran capacidad de aceptar y aprender de otras disciplinas, respetando a los otros profesionales.

Es relevante que el ser consultor exige adquirir habilidades para conciliar y llegar a acuerdos, creatividad para ejecutar acciones, leer entre líneas la realidad que se nos presenta y motivar a través de diferentes estrategias para lograr los propósitos. Dejando claro que no debe imponer ningún tipo de acción.

El consultor requiere de unas características personales muy específicas, entre ellas la capacidad de adaptarse a los diferentes contextos y culturas, el ser creativo, ser proactivo, asumir permanentemente una actitud positiva, poseer alta tolerancia a la frustración, manejo adecuado del tiempo y del trabajo bajo presión.

Como podemos apreciar la profesión, el Trabajo Social, posee todas las competencias necesarias para trabajar de consultor, y más, en una consultoría en RSE, que le capacita para poder trabajar como experto en ese ámbito social tan importante en las empresas.

Por todo ello, no podemos decir que la Consultoría sea un campo nuevo porque ya existen algunos trabajadores sociales en ella, pero si en RSE, un campo para explorar y un nuevo reto para la profesión.

6. Propuesta del proyecto de Consultoría.

6.1 Naturaleza y denominación del proyecto.

La creación de un servicio de Consultoría especializada en Responsabilidad Social Empresarial, dentro de la Consultoría Tresmall Sistemas Organizativos S.L.

Tresmall S.L. es una consultora operativa en organización y dirección de empresa, especializada en la mejora de las operaciones en la industria y servicios. Creada hace 10 años y con una filosofía basada en hacer alcanzar a sus clientes la Excelencia en la Gestión (Fuelgrafics S.L. 2011)

Está asociada al grupo AL1 formado por 70 consultores y partners experimentados en España y en el extranjero y una cultura orientada a operación y resultados, cubriendo las necesidades de asesoría, en materia de estrategia de desarrollo nacional e internacional, apertura de nuevos mercados, reestructuración, fusiones y adquisiciones, ingeniería de procesos, marketing y ventas, recursos humanos, implantaciones industriales o relocalización sostenible, tanto en España como en el extranjero (Al 1 Consulting Group 2013).

El origen de la idea de crear un nuevo servicio de consultoría en RSE, nace por la creencia compartida de todo el equipo, formado por diferentes profesionales, de la importancia del cambio en las empresas. Poder influir en la conducta de las organizaciones y promover la responsabilidad de las empresas por su impacto social. Tratando de ayudar a cambiar modelos de gestión empresariales para contribuir al desarrollo sostenible.

De esta manera Tresmall amplía su cartera de soluciones integrando en el grupo proyectos de Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social Empresarial engloba las decisiones, las medidas, las actividades y actuaciones éticas y transparentes realizadas por cualquier empresa durante el desarrollo de su actividad económica.

El equipo que hasta ahora estaba formado por economistas, químicos, ingenieros y abogados ha visto la necesidad y la riqueza de incluir en el equipo a un profesional de Trabajo Social, pues no estaba cubierta esa visión propia para trabajar con las empresas la dimensión social necesaria para institucionalizar la sostenibilidad y la responsabilidad social y poder con ello “Construir Sociedad”.

6.2 Fundamentación

Tresmall RSE nace con la vocación de asesorar y colaborar en la implantación de estructuras, proyectos, estudios y actividades de responsabilidad social y sostenibilidad en empresas y Administraciones, por la necesidad de la importancia social en las empresas.

La globalización ha traído consigo la pérdida de valores y principios en la actuación de determinadas entidades, carencia de ética que alcanza mayor intensidad en situaciones de crisis económica y financiera como la que estamos atravesando en estos momentos, precisamente los valores y principios se sitúan en el primer plano de las demandas de la sociedad en el ámbito de las administraciones públicas y de la empresa privada (Felber, CHR. 2012).

El capitalismo es un modelo que se ha basado en el aumento constante de bienes que propone la abundancia infinita. Estimular la compra y aumentar los deseos de consumo, donde el placer y el tener, se presentan como objetivos centrales en la vida de las personas. Es la era de la abundancia y el consumo, donde se elimina la distinción entre necesidades y deseos. (Felber, CHR. 2012)

La supremacía de los mercados financieros ha colocado a los banqueros al mando de la maquina de la globalización, instituciones como el FMI y el Banco Mundial allanan el terreno para que el capital financiero internacional explote a sus anchas a la mayoría de países que dependen de la financiación y de la inversión extranjera, que nos ha llevado a la catástrofe con una profunda crisis mundial. (Bosch, J. 2011)

Hay que buscar nuevos caminos, en este escenario de crisis globalizada, con un alto nivel de desempleo, el reparto desigual de la riqueza y de las oportunidad, el hambre, el consumismo y la crisis de valores. (Felber, CHR. 2012)

Occidente cada vez más individualista, cada vez más obsesionado por el dinero y sus bienes materiales, cada vez más infelices y encerrados en sus hogares (Morin, E. 2011) . Un sistema

que ha incentivado la competitividad y la búsqueda ilimitada del beneficio, lo que ha propiciado comportamientos egoístas y desaprensivos. (Felber, CHR. 2012).

Es por ello que , Felber reclama un nuevo orden económico al que denomina Economía del Bien Común, alternativo al capitalismo y a la economía planificada, basada en valores como la cooperación, la solidaridad y la democracia (Felber, CHR. 2012).

Está claro que debemos cambiar, somos la sociedad del sobreconsumismo, no solo de productos innecesarios, también lo somos a partir de la sobreexplotación de nuestro medio ambiente. En la actualidad, debido a que estamos imbuidos en cuestiones económicas o políticas, olvidamos que dependemos de los recursos naturales. Por ello, es necesario tener en cuenta que por más que se realicen inventos tecnológicos y tratemos de encontrar respuestas a todas las interrogantes formuladas por el ser humano, nunca podremos tener el control de la naturaleza. (Latouche, S. 2007).

Amartya Sen (1987) nos explica que es importante arrinconar estas concepciones individualistas y utilitaristas y nos llama la atención sobre la importancia de los valores sociales y su influencia en la economía. Nos habla así, como Latouche, S. (2007), de la importancia del cambio de valores en nuestra sociedad. Que no podemos seguir en una sociedad basada en la promoción del interés propio y sin valores cooperativos. Este individualismo, este consumismo no sólo es una ética pobre y mezquina sino que afirma una vida de egoísmo. La mera posesión de bienes no puede ser el indicador del bienestar.

La solución a todos estos problemas requiere la reconstrucción de un sistema de ética que vaya más allá de la actual obsesión por los resultados y la compensación a corto plazo. La ética crea un equilibrio entre los individuos, las organizaciones y las sociedades. No debe haber ética diferente para cada uno de ellos. De hecho, la ética, debe ser una parte vital de la política y la práctica de gestión. Cualquier interpretación puramente económica de la crisis, es incompleta. Nuestra respuesta a la misma debería apuntar a los tres niveles de la ética: las personas deben ser éticas, las organizaciones deben establecerse de manera ética y la sociedad debe funcionar de una manera ética. En resumen, la ética es fundamental, no

solo para entender por qué ha pasado la crisis, sino para prevenir una recurrencia. (Argandoña, A. 2012)

Para dar respuesta a este cambio, a esta demanda social, cada vez son más las empresas que, aun sin tener obligación legal, deciden implantar su código ético como uno de los elementos principales de la responsabilidad corporativa de la compañía.

La empresa tiene no sólo una dimensión económica sino también social, cultural, política y ética, como corresponde a una organización que agrupa a personas cuyo trabajo genera valor y cuya actividad afecta a mucha gente.

Está claro que la compañía ha de generar beneficios porque es preciso remunerar al accionista, desarrollar adecuadamente a los empleados, pagar impuestos para ayudar a mantener el entramado social y asegurar el éxito económico futuro a través de la inversión. Todo esto es mucho más difícil que la simple maximización de beneficios financieros pues es importante maximizar los rendimientos sociales.

La responsabilidad de la empresa, entendida de este modo, trasciende al campo económico y entra de lleno en los campos social y medioambiental.

Está demostrado por diferentes estudios (Murillo y Lozano 2006) que las empresas que han utilizado prácticas sociales tienen mejores resultados. La aplicación de prácticas de RSE tiene su traducción directa en los resultados económicos de la empresa. La motivación de los trabajadores, el clima laboral, la imagen externa y la mejora de relaciones con el entorno de la empresa son elementos básicos para comprender esta concreción tangible de la RSE.

Las empresas deben conocer que el RSE está presente en el día a día de todos, en pequeños gestos, decisiones y acciones. Así cuando un consumidor decide realizar una compra, desencadena un proceso en el que no sólo se tienen en cuenta criterios como el precio o la calidad, sino también otros como la reputación de la empresa o su actuación frente al medio ambiente y los derechos humanos. De igual modo, las empresas se gestionan tomando decisiones en las que puede tener en cuenta aspectos que van más allá de lo puramente económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en la información, la

cooperación empresarial, la fiscalidad responsable y el ahorro energético.

Creemos que es el momento de decidir que hacer o como hacerlo, cuando se puede ser socialmente responsable, eligiendo la opción que contribuya, de forma simultánea, al desarrollo sostenible y al crecimiento económico. Por tanto, hemos visto, que la RSE afecta a todas las empresas y a todas sus decisiones, sea cual sea su tamaño o sector de actividad. Ya que es una cuestión de valores y conductas que deben estar claramente definidos y deben ser conocidos por todo el personal de la empresa. Pensamos que hay que implicar a todas las personas en la definición de la estrategia empresarial rompiendo con el modelo clásico de que una persona o grupo de personas dirige mientras el resto meramente ejecuta.

Es importante hacer ver a las empresas que esta manera de gestión, crea un valor añadido a los distintos stakeholders (aquellos grupos que tienen interés en la actividad económica de la empresa) generando impactos positivos a cada uno de ellos. Pues conforman una visión holística de la empresa y de sus actividades.

Por tanto la creación de este nuevo servicio se justifica por la necesidad derivada del cambio de valores en la ciudadanía que ha generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Un papel más activista en los consumidores, que exigen más calidad de los productos que consumen: espera que la empresa cuide el medio ambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente.

La implantación del RSE es una apuesta irrenunciable para cualquier empresa que aspire a ser innovadora, genere beneficio y quiera mantener un negocio próspero a lo largo de muchos años.

Ser responsables no sale caro, ser responsables es ser eficaces, eficientes y merece la pena desde el punto de vista de los beneficios tanto económicos como sociales.

6.3 Objetivos

- Contribuir al Desarrollo Sostenible apoyando a las empresas a incorporar políticas y prácticas responsables en su cadena de valor y en alianza con sus grupos de interés.
- Influir en la conducta de las organizaciones en relación con sus actividades de

Responsabilidad Social Empresarial.

- Promover la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.
- Ayudar a cambiar los modelos de gestión empresariales para contribuir al desarrollo sostenible.

Para ello nuestro trabajo se basará en asesorar y colaborar en la implantación de estructuras, proyectos, estudios y actividades de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en las empresas.

Queremos convertirnos en un aliado de valor para el cliente, trabajando en el logro de su visión y estrategia mediante una gestión ética, innovadora, responsable y sostenible, tanto en sus procesos, como en sus servicios.

Queremos poner nuestro conocimiento y experiencias al servicio del cliente, con un trabajo realizado con alto rigor y experiencia profesional. Dando la visión económica, social y medioambiental necesaria.

Todo ello con un comportamiento ético de integridad, confidencialidad y compromiso con el trabajo bien hecho, haciendo de todo ello nuestras señas de identidad.

Con nuestros servicios de consultoría queremos ayudar a las empresas a mejorar la calidad de vida de todos los que componen la empresa, a la vez de la comunidad que les rodea. Que la empresa devuelva a la sociedad aquello que se le da.

Las empresas deben crear riqueza, pero creemos que debe hacerse a base de criterios éticos y humanos, sin comprometer a generaciones presentes y futuras.

Poder mantener la actividad empresarial en el futuro por ser económicamente provechosa, socialmente justa y medioambientalmente beneficiosa.

Queremos animar a las empresas a integrar la RSE como una herramienta de gestión potenciadora de cambio sobre los principios de la economía social.

Nuestros valores a sumar son:

- Ética
- Transparencia
- Innovación
- Eficiencia
- Pragmatismo
- Profundidad analítica

6.4 Clientes

Los clientes son cualquier organización, pública o privada, que aspire a ser sostenible, que quiera innovar y gestionarse bajo los parámetros más exigentes en calidad y eficiencia, sin olvidar que, además, debe mantener una visión en la que prime el largo plazo por encima de la obtención de ganancias a corto.

Empresas o organizaciones que conformen una gestión responsable en estas cinco áreas (Murillo, D. y Lozano, J.M. 2006):

- Sostenibilidad y gestión de empresa. Cualquier organización que aspire a ser sostenible, que proponga y defienda un modelo de gestión capaz de compatibilizar eficiencia económica con solidaridad y ayuda mutua; de crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad y el medio ambiente. Que tenga un compromiso con el territorio, la perseverancia del medio rural, la integración de colectivos más desfavorecidos, etc.
- Medioambiente. Es una realidad que existen problemas con el medio ambiente que hay que resolver: la fuerte emisión de gases de efecto invernadero, que están dando lugar al cambio climático; la reducción de recursos naturales, la pérdida de la biodiversidad, la generación de recursos o la degradación del suelo entre otros. Por todo ello, hay ya muchas organizaciones que quieren ser responsables e incorporan en sus políticas una gestión medioambiental responsable.
- Sociedad. Esta dimensión recoge las relaciones de las empresas con sus distintos grupos de interés: las comunidades locales, los proveedores, los socios, las ONG, los

medios de comunicación. Asimismo, se considera el ámbito de los derechos humanos y asuntos sociales y medioambientales de carácter global, tales como la pobreza, la marginación social, la escasez de bienes esenciales.

Son empresas que adoptan códigos de conducta en materia de derechos humanos, rinden cuentas a los grupos de interés mediante memorias de sostenibilidad, realizan proyectos de cooperación al desarrollo, apoyan el desarrollo socio económico de la comunidad a través de la creación de empleo, proyectos de naturaleza social, medioambiental, formativa o cultural y colaboran con distintas organizaciones y asociaciones locales.

- Gestión de las personas de la organización, una de las piezas clave para el éxito de las organizaciones en términos de productividad, competitividad de la compañía. Debemos recordar que uno de los principios más importantes del RSE es la primacía de la persona sobre el capital. Para todo ello son empresas que forman y capacitan a sus trabajadores, gestionan el talento, trabajan la conciliación de la vida laboral y familiar, priman la salud y la seguridad en el trabajo, velan por la igualdad de oportunidades y por la diversidad, trabajan por la equidad salarial y tienen beneficios sociales.

De esta manera logran atraer a candidatos cualificados, retener los mejores talentos, motivar y conseguir un mayor compromiso con la misión de la empresa, mejorar la comunicación, tanto interna como externa, promover la innovación y obtener mayores niveles de participación. En definitiva son organizaciones que se convierten en lugares atractivos para trabajar.

- Ética y Valores que deben estar incorporadas en las decisiones y actuaciones de las empresas responsables. Actuar de forma ética implica que todo lo que la empresa hace y la forma como lo hace, se sustenta en valores, que son explícitos y forman parte de la cultura de la organización.

La falta de ética ha sido el origen de la crisis actual, que en ocasiones, ha supuesto

incluso la desaparición de grandes corporaciones. Los casos de corrupción, la falta de veracidad en la publicidad, la competencia desleal, el fraude, los sobornos, te. Han hecho que la sensibilidad social por los temas éticos este creciendo en los últimos tiempos. Como consecuencia, se demanda a las empresas que sean honestas y responsables en sus comportamientos. En este contexto, la transparencia en la actuación y la información clara y veraz se ha convertido en un factor relevante.

Aun siendo una materia más ligada a la voluntariedad de las empresas, hay que reconocer que estas normativas españolas, junto con las recomendaciones europeas a lo largo de la última década han contribuido notablemente a la significativa implantación de la RSE en España (Olcese A. et al. 2013).

Cabe destacar también que la influencia y el impulso de la Sociedad Civil española ha sido el verdadero motor del cambio de paradigma de la RSE. Numerosas han sido las Instituciones, Asociaciones y Entidades privadas que han trabajado a lo largo de los últimos años para la implantación y el desarrollo de la RSE en el sector empresarial español (Olcese A. et al. 2013).

Como consecuencia de ello se ha producido un avance destacado en el RSE de las grandes empresas españolas, que ocupan posiciones de liderazgo en muchos de los estándares internacionales de calidad y excelencia RSE, siendo el país europeo que más multinacionales concentra en la cabeza de los rankings internacionales de RSE y sostenibilidad. La creciente actividad empresarial en Iberoamérica de las empresas españolas ha ayudado en el proceso, gracias también al impulso que los Gobiernos de un buen número de países Latinoamericanos han llevado a cabo en materia de RSE. Aunque hay un camino pendiente de recorrer en la Pymes españolas que en el campo de la RSE presentan todavía poca actividad y falta de compromiso (Olcese A. et al. 2013).

Pero no todo ha sido positivo en el camino de la RSE en España. La crisis del sistema financiero ha dado muestras de una implantación inadecuada de la RSE y mala praxis en la gestión del gobierno corporativo en una parte vinculada a la clase política que dominaba la gestión de las Cajas de Ahorro, llegando a representar casi el 50% del sistema financiero nacional (Olcese A. et al. 2013).

Asimismo la buena gobernanza pública, tanto en su sector empresarial como institucional, ha dejado bastante que desear, ya que a nivel del estado central como Autonomías, Ayuntamientos y partidos políticos, donde la corrupción y el derroche han sido protagonistas de primera línea.

Debido a este discurso del desarrollo sostenible y la responsabilidad social de las empresas en la sociedad y en el mundo empresarial y la creciente implicación por parte de empresas, consumidores y otros stakeholders han facilitado que las organizaciones reconozcan la importancia de incorporar criterios éticos, medioambientales y sociales en su gestión.

Como consecuencia de este fenómeno se constata que ha habido una importante evolución en la gestión de la RSE en las organizaciones del sector privado (y en menor medida en el sector público): paulatinamente se han creado estructuras organizativas de RSE (responsables, departamentos, comisiones) y se han adquirido conocimientos básicos sobre la RSE (quiénes son los grupos de interés, cómo se elabora una memoria de sostenibilidad, etc.). Esta evolución ha condicionado a su vez la consultoría de RSE como actividad, ya que en un período relativamente corto se ha tenido que adaptar a las cambiantes necesidades de las organizaciones del cliente. Naturalmente, la reciente crisis económica también ha afectado la disponibilidad de invertir en proyectos de consultoría de RSE por parte de los potenciales clientes.

La Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, en Febrero de 2014, ha realizado un estudio sobre 11 consultoras y consultores de RSE y una encuesta a 64 organizaciones que alguna vez habían contratado los servicios de consultoría en temas de RSE y sostenibilidad. Las empresas que contratan los servicios de consultoría para RSE en su mayoría se tratan de empresas privadas (81,2%) con más de 500 empleados (62,5%), con más de 100 millones de euros de facturación (58,8%), pertenecientes al sector servicios (62,5%), con más de 5 años de experiencia en la realización de actuaciones relacionadas con la RSE (81,3%) y cuya Alta Dirección otorga a la RSE una importancia relativamente alta (4,16 sobre 5).

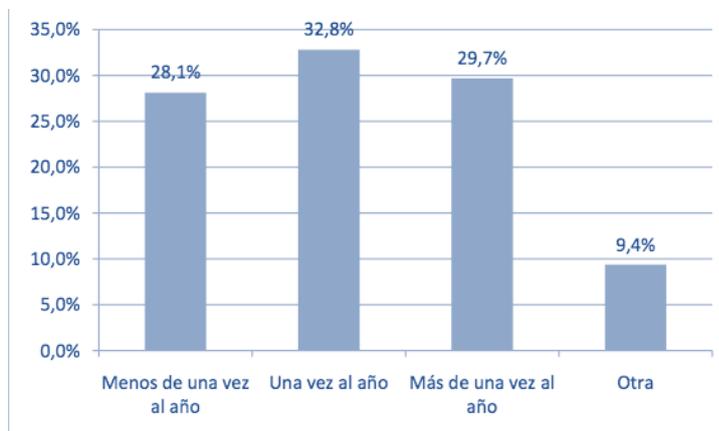
Tabla 6.1 Características de la muestra (n=64)

| Tipología de la organización | |
|---|-------|
| Empresa privada cotizada | 32,8% |
| Empresa privada no cotizada | 48,4% |
| Empresa u organismo público | 15,6% |
| Entidad social | 3,1% |
| Número de empleados de la organización | |
| 1 – 9 | 4,7% |
| 10 – 49 | 14,1% |
| 50 – 249 | 14,1% |
| 250 – 499 | 4,7% |
| 500 - 4.999 | 39,1% |
| > 5.000 | 23,4% |
| Volumen de facturación (en millones de €) de la organización | |
| < 2 | 9,5% |
| 2 – 10 | 14,3% |
| 10 – 50 | 6,3% |
| 50 – 100 | 11,1% |
| 100 – 300 | 17,5% |
| > 300 | 41,3% |
| Sector de actividad de la organización | |
| Servicios | 62,5% |
| Industria | 23,4% |
| Otros | 14,1% |

Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra.

Con respecto a la frecuencia en que las organizaciones colaboran con consultores de RSE, esta se distribuye equitativamente en tres categorías: menos de una vez al año, una vez al año y más de una vez al año. Aparte, un pequeño porcentaje de organizaciones afirma que colabora con este tipo de consultores de forma ocasional y que en los últimos años ha prescindido de estas colaboraciones.

Figura 6.1 Frecuencia de colaboración con consultores de RSC



Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra.

Generalmente se considera que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen más dificultades para implantar actuaciones de RSE debido a sus restricciones en recursos financieros, de equipo humano y de tiempo. Si separamos la muestra en organizaciones con menos de 500 empleados y aquellas con más de 500 empleados, observamos claramente que las organizaciones de tamaño más pequeño colaboran con menor frecuencia con consultores de RSE que las organizaciones más grandes.

Tabla 6.2 Frecuencia de colaboración con consultores RSE según tamaño

| | Menos de 500 empleados | Más de 500 empleados | Muestra total |
|-------------------------|------------------------|----------------------|---------------|
| Menos de una vez al año | 41,7% | 20,0% | 28,1% |
| Una vez al año | 33,3% | 32,5% | 32,8% |
| Más de una vez al año | 16,7% | 37,5% | 29,7% |
| Otra | 8,3% | 10,0% | 9,4% |

Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra

Si observamos los recursos económicos que las organizaciones destinan anualmente a servicios de consultoría de RSE: aproximadamente la mitad de la muestra gasta menos de 5.000€ al año y una cuarta parte destina entre 5.000 y 20.000€. En porcentajes menores, las organizaciones invierten cantidades superiores a los 20.000€.

En este gasto influye el tamaño de las organizaciones: mientras que las organizaciones con menos de 500 empleados en su gran mayoría pagan menos de 5.000 € y como tope absoluto se gastan 20.000 €, un 40% de las organizaciones con más de 500 empleados destinan más de este presupuesto anual a los servicios de consultoría de RSE. También se observa que las organizaciones con más experiencia en actividades de RSE tienden a destinar más recursos económicos.

Tabla 6.3 Recursos económicos destinados anualmente a la consultoría RSE según tamaño

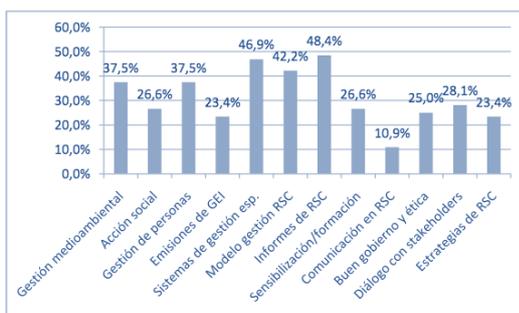
| | Menos de 500 empleados | Más de 500 empleados | Muestra total |
|--------------------|------------------------|----------------------|---------------|
| 0 - 5.000 € | 79,2% | 35,0% | 51,6% |
| 5.000 - 20.000 € | 20,8% | 25,0% | 23,4% |
| 20.000 - 50.000 € | 0,0% | 20,0% | 12,5% |
| 50.000 - 100.000 € | 0,0% | 12,5% | 7,8% |
| > 100.000 € | 0,0% | 7,5% | 4,7% |

Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra

En esta misma encuesta se preguntaba a las organizaciones que servicios de consultoría de RSE habían contratado en el pasado, qué servicios estaban contratando en la actualidad y qué servicios tenían intención de contratar en el futuro.

Los servicios más contratados en los últimos 10 años (por más del 40% de las organizaciones) son la elaboración de informes de RSE / Memorias de Sostenibilidad, el diseño e implantación de sistemas de gestión específicos (de medio ambiente, seguridad y salud laboral, gestión energética, ecodiseño,...) y el diseño e implantación de modelos de gestión de RSE o sostenibilidad. Un 37,5% de las organizaciones han llevado a cabo estudios y planes de gestión medioambiental (en cuestiones de energía, residuos, emisiones, agua, recursos,...) y estudios y planes de gestión de personas (con respecto a temas como diversidad, igualdad, conciliación, integración laboral,...). Servicios empleados por menos del 30% en el pasado son la gestión del diálogo con los grupos de interés (stakeholders), estudios y planes de acción social / impacto en la comunidad / voluntariado corporativo, actividades de sensibilización y formación para generar una cultura de sostenibilidad, la implantación de buenas prácticas y recomendaciones de buen gobierno y ética empresarial (prácticas de buen gobierno, código ético / de conducta,...), inventarios y medidas de reducción y compensación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y el desarrollo de estrategias de RSE o sostenibilidad. Solamente un 10,9% ha contratado el diseño de planes y campañas de comunicación en RSE o marketing social. Otros servicios de consultoría mencionados por las organizaciones son presentación a índices de sostenibilidad, auditorías sociales a proveedores, cuestiones de derechos humanos, integración de personas con discapacidad y voluntariado corporativo.

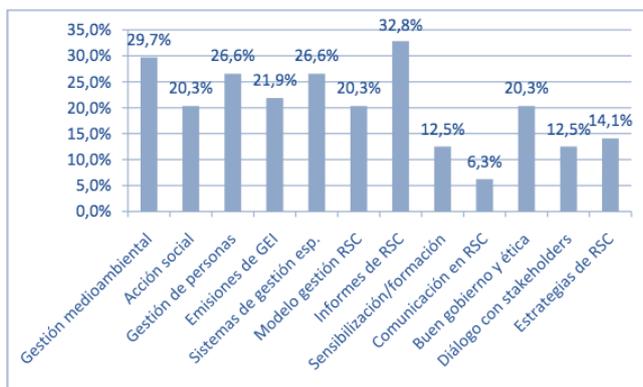
Figura 6.2 Servicios de consultoría contratados en los últimos 10 años



Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra

Los servicios de consultoría de RSE contratados en la actualidad. Los servicios nombrados con más frecuencia por las organizaciones (al menos un 25% de la muestra) son la elaboración de informes de RSE / Memorias de Sostenibilidad, estudios y planes de gestión medioambiental, estudios y planes de gestión de personas y diseño e implantación de sistemas de gestión específicos.

Figura 6.3 Servicios de consultoría contratados en la actualidad



Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra

Con respecto a servicios que las organizaciones piensan que podrían llegar a necesitar en los próximos 10 años, los más nombrados (por al menos un 23% de la muestra) son la elaboración de informes de RSE / Memorias de Sostenibilidad, inventarios y medidas de reducción y compensación de emisiones de GEI y diseño e implantación de sistemas de gestión específicos.

Figura 6.4 Servicios de consultoría a contratar en los próximos 10 años



Fuente: Ayuso, S. (2014). Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra

Las organizaciones con menos de 500 empleados tienen intención de contratar más servicios relacionados con buen gobierno y ética y menos servicios relacionados con los sistemas de gestión específicos y las estrategias de RSE en comparación con las organizaciones de mayor tamaño.

6.4.1. Mercado Objetivo

A partir de lo expuesto en el punto anterior nuestro mercado objetivo está compuesto por aquellas empresas u organizaciones, tanto públicas como privadas, que sensibilizadas por su desarrollo sostenible y por una gestión ética y socialmente responsable necesiten de nuestros servicios en RSE.

Las empresas u organizaciones a las que enfocaremos, principalmente, nuestros servicios son aquellas de tamaño medio-grande compuestas con una plantilla a partir de 50 empleados y con una facturación a partir de 50 millones de €. Tanto a nivel nacional como internacional.

Para poder desarrollar las estrategias necesarias realizaremos un análisis externo del mercado de la Consultoría en RSE, y para ello utilizaremos “ las cinco fuerzas de Porter”.

Figura 6.5 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: TRESMALL

Es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979 en el que se describen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las

consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Barreras de entrada
- Clientes
- Proveedores.
- Servicios sustitutos.
- Competencia.

Clasificar estas fuerzas de esta forma nos ayudará a lograr un mejor análisis del entorno de la consultoría , y de este modo, en base a este análisis, podremos diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Esta análisis hace referencia a las consultorías que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo producto.

Barreras de entrada.

Para acceder a cualquier mercado deben considerarse una serie de barreras que pueden dificultar la entrada de cualquier nuevo participante. Algunas fuentes principales la constituyen : economías de escala, diferenciación de producto, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales, etc.

Nosotros consideramos que no existe ninguna dificultad que nos impida la entrada con este nuestro servicio de RSE en el mercado de empresas u organizaciones a los que nos vamos a dirigir. A pesar de ser un nuevo servicio, está incluido en una Consultoría ya implantada con una cartera de clientes ya presente dentro del mercado objetivo que hemos definido, lo que consideramos ayudará a la entrada y acceso de este nuevo servicio. Además con la ayuda de formar parte de la AL1, grupo de consultoría internacional. Que será un canal de distribución y comunicación adicional, para hacer llegar nuestros servicios al mercado objetivo.

En cuanto al capital no supone una barrera pues la consultoría ya está implantada y dispone de los recursos necesarios para su funcionamiento, que permitirán el desarrollo de este nuevo servicio. En este caso las políticas gubernamentales no son una barrera sino un facilitador de

entrada como he explicado en puntos anteriores.

Clientes

Una vez definido el segmento de clientes de nuestro mercado objetivo debemos ahora evaluar los condicionantes que encontraremos para poderles proponer nuestros servicios.

Un dato preocupante es que la RSE retrocede entre las pequeñas empresas, según el “Informe Fonética 2011, sobre la evolución de la RSE en España” Esto implica que el desarrollo de la RSE estaría por debajo de su verdadero potencial puesto que las empresas de menos de 100 trabajadores suponen el 99,6% del tejido empresarial español.

Por otra parte la crisis está incidiendo negativamente en el desarrollo de la RSE. Una de cada tres empresas españolas ha dejado de realizar actividades en materia de RSE.

Otros condicionantes en los clientes es su mentalidad cerrada para afrontar los cambios organizativos internos necesarios, en los sistemas y procesos, y los cambios individuales, en sus modelos mentales, en el conjunto de las personas de la organización. En este sentido, se va a hacer necesario mostrar a los clientes la complejidad de la transformación organizativa hacia la RSE. Además de esta falta de educación en RSE que hay en las empresas, hay poco presupuesto para la contratación de los servicios de consultoría que ayuden a la realización de estos cambios.

La visión cortoplacista de muchos gerentes de este tipo de empresas hace que estos servicios de consultoría sean vistos más como un gasto y no como una inversión, dada que la naturaleza de las actividades desarrolladas solo tiene impacto en los beneficios de la empresa a medio-largo plazo. De todas formas está surgiendo últimamente una nueva tipología de consumidores con un mayor nivel de información, que están al tanto de aspectos como el medio ambiente, el origen de las materias primas, el lugar de fabricación y el respeto a los derechos humanos, todos ellos relacionados con la responsabilidad social, que está haciendo recapacitar a un gran número de empresas.

Proveedores

Otra de las fuerzas a evaluar la constituyen los proveedores o suministradores de servicios

necesarios para la ejecución de las actividades de consultoría RSE a proponer.

En estos momentos no vemos la necesidad de contratar esos servicios externos dado que pensamos tenemos la capacidad de poderlos asumir. De todas maneras, Tresmall, por el hecho de su asociación con AL1, dispone de una amplia plantilla de colaboradores autónomos. Además dentro del mercado podemos contar con la gran oferta de freelance, pues hay un gran número de expertos en temas sociales que cada vez más trabajan por cuenta propia.

Servicios sustitutos

En todo mercado deben siempre considerarse aquellos productos o servicios que pueden llegar a sustituir o reemplazar lo que una empresa esta ofreciendo a sus clientes.

- En este sentido, los servicios de consultoría de RSE pueden ser integrados y realizados por personal propio de la empresa, pudiendo ser personas integrantes de los departamentos de Calidad, Ambiente o Recursos Humanos. A pesar de ello las tendencias es que todo este tipo de servicios son cada vez son más externalizados por parte de las empresas, pues dedican mejor sus personas a recursos a su core business (actividad principal).

Competidores

Finalmente en todo mercado hay que evaluar la presencia de aquellas empresas que ya están ofreciendo productos o servicios similares a los que cualquier empresa que quiera entrar en ese mercado.

Como hemos podido ver en la encuesta realizada por Green Research en 2012 existe un rápido crecimiento del número de profesionales que están entrando en el campo de la Consultoría en RSE. Este estudio se revela que el 40% de los consultores han entrado en este campo hace menos de tres años.

En este tipo de consultoría encontramos principalmente tanto consultores autónomos como grandes consultorías de las que hemos hablado en el punto de Estado de la situación. Los datos de Green Research nos muestran que gran parte de los consultores trabajan de manera independiente o formando parte de pequeñas consultoras.

Las grandes compañías, los Big Four, y otras empresas de ingeniería emplean a profesionales que trabajan, al menos a tiempo parcial, como consultores de RSE.

A pesar de todo, son pocos los que ofrecen una visión integral de la RSE ya que la mayor parte son especialistas en campos concretos de la misma, mientras que por nuestra parte, queremos desarrollar esa visión más global en la gestión de la empresas, diseñar una estrategia completa de RSE.

6.4.2 DAFO

Tabla 6.4 DAFO TRESMALL RSE

| DEBILIDADES | AMENAZA |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Actividad de nueva creación en la consultoría Tresmall. • Falta de experiencia en RSE. • Necesidad de una mayor formación de todo el equipo en RSE. | <ul style="list-style-type: none"> • La Crisis. • RSE estancado en PYMES. • Mentalidad cerrada frente a cambios organizativos e individuales. • Poco presupuesto de las Empresas para RSE. • Visión cortoplacista en la obtención de resultados. • Posible integración de los servicios por el propio cliente. • Número creciente de consultores en este área. |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Servicio incluido en una consultoría con gran experiencia, Tresmall. • Tresmall ya tiene una cartera de clientes. • Tiene un equipo multidisciplinar consolidado. • Servicios de consultoría operativa con visión integral de proyectos. • Asociado a la Consultora Internacional ALI • Inclusión en el equipo de una Trabajadora social con las competencias propias para trabajar el ámbito social del RSE. | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas Gubernamentales facilitadoras en la implantación de RSE. • Nueva Tipología de consumidores con una mayor preocupación e información sobre aspectos relacionados con RSE. • Pocas consultoras ofrecen una visión integral. |

Fuente: Propia.

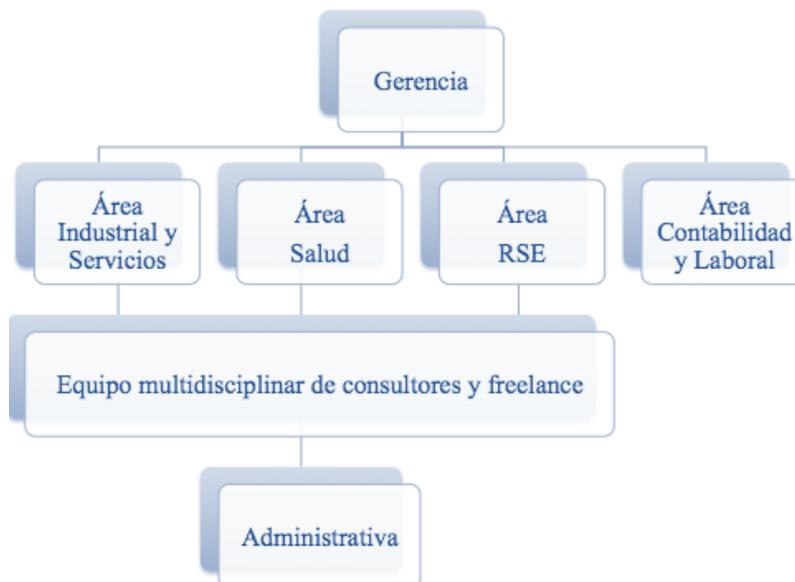
6.4.3 Estrategia de comunicación.

Para a dar a conocer el nuevo servicio de RSE va a ser necesario visitar a la cartera de clientes existente y al mercado potencial, así como a los prescriptores de nuestros servicios como son: Gestorías y Asesorías de Empresa, Asociaciones Empresariales, Cambra de Comerç de Barcelona.

Otros medio importante de comunicación de estos nuevos servicios de RSE va a ser Internet. Por un lado, a través de la web propia de TRESMALL (www.tresmall.es), donde se detallaran los servicios de RSE, así como comentarios específicos sobre el tema en el blog existente en dicha web. Y por otro lado, con una presencia activa en las redes sociales donde TRESMALL ya está presente, como son: LinkedIn y Twitter.

6.5 Organización

Figura 6.6 Organigrama TRESMALL



Fuente: Propia.

El equipo de Tresmall está compuesto por las siguientes funciones:

- Gerencia: responsable de la dirección de la consultoría.

- Un responsable de cada área funcional: Industrial y Servicios, Salud y RSE
- Y un equipo multidisciplinar de consultores y freelances de diferentes disciplinas.
- Una administrativa de apoyo a las actividades operativas.
- Las actividades del área de Contabilidad y Laboral se encuentran externalizados.

La organización y coordinación interna del equipo de consultores dedicado a las actividades de RSE se ajustará en función de la tipología de cliente, tema y proyecto a desarrollar.

6.6 Servicios:

Servicios Integrales:

- Proyectos de Responsabilidad Social.
- Elaborar planes de Responsabilidad Social, con impactos positivos en la sociedad y en el medioambiente.
- Comunicarnos con Stakeholders, conocer sus expectativas, y elaborar estrategias para satisfacerlas, añadiendo valor a la organización, y a sus grupos de interés.
- El proyecto de sostenibilidad está formado por:
 - Diagnóstico de situación en aspectos sociales y medioambientales.
 - Elaboración de estrategia en responsabilidad y sostenibilidad.
 - Plan de acción.
 - Implementación.
 - Evaluación.

Proyectos enfocados:

Diálogos con los stakeholders:

Identificamos a sus Stakeholders (Grupos de Interés – grupos de personas que pueden afectar o pueden verse afectadas por la actividad de su empresa) y diseñamos encuentros con ellos, para conocer cuáles son sus expectativas, y sacar así, el máximo provecho de nuestras relaciones con clientes, empleados, colaboradores, proveedores, comunidad o Administración Pública.

Desarrollo de Proyectos de Acción social.

Reporting:

- Documentar los impactos, así como las acciones sociales y medioambientales llevadas a cabo por la empresa, para comunicarlo a los Stakeholders.
- Elaboración de Memorias de Responsabilidad Social y de Memorias de Sostenibilidad.
- Elaboración Memorias de progreso en los compromisos del Global Compact de Naciones Unidas.

Certificaciones:

Podemos ayudar a las empresas a obtener distintas certificaciones:

- Empresa Socialmente Responsable de acuerdo con las requisitos del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- SGE21: sistema de gestión en RSE de Forética.
- RS-10: sistema de gestión de AENOR.
- EFR (Empresa Familiarmente Responsable) sistema de conciliación e igualdad de oportunidades de la Fundación MásFamilia, e internacionales.
- SA8000: Estándar sobre condiciones de trabajo dignas, de Social Accountability International.
- AA1000SES: Estándar sobre implicación de los grupos de interés, de AccountAbility.

Formación y Sensibilización:

Talleres, charlas y conferencias, así como Formación In-House en Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, para crear conciencia en la organización.

Una correcta formación, permitirá la interiorización por parte de los agentes implicados, facilitando el proceso de implantación, tanto a nivel interno entre los empleados, como también a nivel externo entre los clientes o la cadena de valor.

Corporate governance:

Mejorar el funcionamiento interno de su organización.

- Composición de los órganos de administración:
Diseño de la composición de los órganos de administración, siguiendo criterios de transparencia y ética.
- Códigos éticos:
Determinar y plasmar los principios y los valores de la empresa, y comunicarlos para mostrar el compromiso.
- Protocolos de empresa familiar:
Asegurar el buen funcionamiento de las empresas familiares.
- Empresa familiarmente responsable:
Asegurar el equilibrio vida personal, familiar y profesional.
- Planes de igualdad:
Elaboración de planes para asegurar la igualdad de los colaboradores de la empresa.
- LISMI:
Adopción de normas internas que promuevan y estimulen la eliminación de desventajas o situaciones generales de discriminación a las personas discapacitadas.

6.7 Metodología

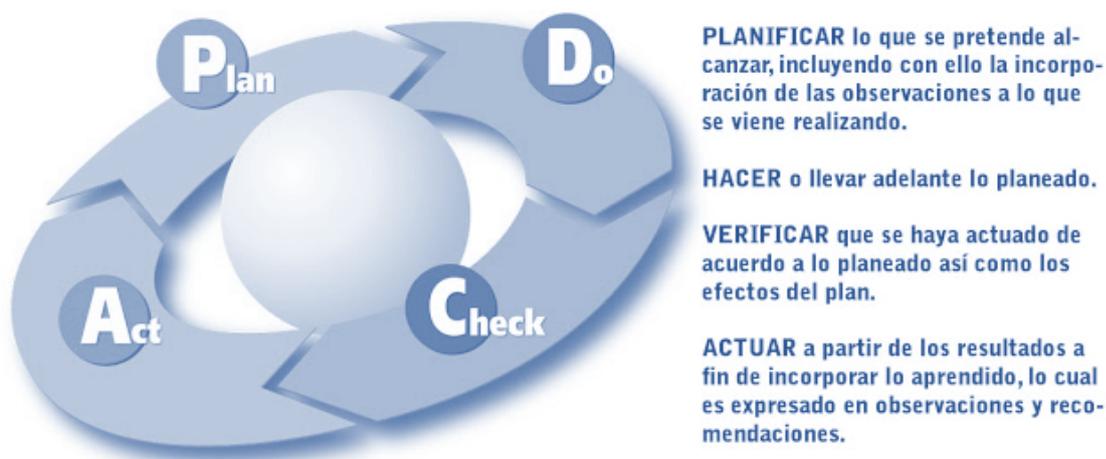
La metodología principal se basará en el método Deming. Deming fue el principal impulsor de la mejora continua, es un proceso metodológico elemental aplicable a cualquier campo de actividad, con el fin de asegurar la mejora continua de dichas actividades.

Antes se acostumbraba a ver los proyectos laborales de una manera lineal, con un comienzo y un final. Se cumplía el trabajo y se pasaba al siguiente. En cambio, la mejora continua exige una modalidad circular (Walton et Deming 1992).

La rueda o ciclo Deming es un proceso metodológico que tiene como objetivo aplicar a un proceso cualquiera una acción cíclica formada por cuatro pasos fundamentales (Walton et Deming 1992):

- P = Plan = Planificar a fondo
- D = Do = Efectuar, realizar, hacer.
- C = Check = Verificar, comprobar.
- A = Act = Actuar

Figura 6.7 El ciclo de Deming



Fuente: Imágenes de Google, ciclo de Deming.

Plan = Planificar

Consiste en formular un Plan sobre como proceder. Es la fase más influyente y define una secuencia lógica de actividades:

Definir el tema, seleccionar el tema a estudiar y mejorar, y definir los objetivos:

- Se deben utilizar todas las fuentes disponibles, indicaciones procedentes de los clientes, datos, hechos, políticas y estrategias de la dirección, sugerencias de distintas fuentes.
- Seleccionar uno de los temas en función de los criterios de prioridad.
- Definir los objetivos.

Observar y documentar la situación actual del tema escogido, se deben recoger datos.

- Utilizar datos y hechos
- Medir la diferencia en que los datos obtenidos difieren de los esperados.

Analizar la situación actual del tema escogido, analizar los datos recogidos.

- Procesar y estratificar los datos obtenidos para tener una mayor y clara información.

Definir los aspectos relevantes, en base a los datos recogidos, que determinan la situación actual del tema.

- Encontrar todos los aspectos que influyen en el tema.
- Algunas herramientas útiles son : El diagrama de causa y efecto; el Brainstorming (tormenta de ideas).
- Hay que verificar la influencia real de cada uno de los aspectos a través del análisis del mayor número posible de datos o casos similares.

Determinar las medidas y acciones de mejora.

- Una vez definidas los aspectos relevantes que determinan la situación actual del tema hay que llevar a cabo una serie de actuaciones.
- Las medidas y acciones adoptadas van a ir destinadas a reforzar, mejorar o cambiar los aspectos relevantes actuales, teniendo presente los posibles efectos que estas medidas y acciones puedan tener sobre otros temas.
- En esta primera fase se elabora un diseño de un plan teórico de medidas y acciones que nos va a llevar a la mejora del tema seleccionado, un diseño aún teórico que tendrá que ser ratificado por los hechos.

Do = Hacer

Significa hacer lo que se ha determinado en el plan. Para ello, se deben llevar a cabo las medidas y acciones decididas, indicando cómo deben desarrollarse y explicarlo a las personas que van a llevar a cabo la ejecución de las mismas.

La fase Hacer incluye:

- La aplicación de las medidas y acciones definidas en el plan.
- La introducción de las modificaciones al plan inicial, si no ha sido positivo el resultado de las medidas y acciones iniciales.
- Anotar el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos.
- La formación del personal que deba aplicar las soluciones propuestas; es necesario para una adecuada comprensión y familiarización con las medidas y acciones que se hayan definido.

Check = Verificar/Comprobar

Se verifica si se ha alcanzado el objetivo. Es necesario comprobar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente.

Esta fase incluye:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar las desviaciones y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Act = Actuar

La fase actuar sirve para estandarizar las medidas y acciones finalmente desarrolladas para mejorar el tema seleccionado, y establecer las condiciones que permiten mantenerlo.

Pueden darse dos situaciones:

Se ha alcanzado el objetivo:

- No modificar la situación y normalizar las medidas y acciones, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas y acciones una vez normalizadas se aplican correctamente y si

resultan eficaces.

- Continuar operando en la forma establecida.

Si no se ha alcanzado el objetivo, se debe:

- Examinar todo el ciclo desarrollado para identificar lo que no ha funcionado.
- Empezar un nuevo ciclo PDCA.

Según Deming (1992), es posible establecer que todo producto, proceso, proyecto o servicio es mejorable, con base a una política de mejora continua que debe estar presente en cada integrante de la organización.

El modelo PDCA, ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear procesos en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

Esta estructura se aplica en todos los modelos de gestión. Las acciones de mejora propuestas para alcanzar los objetivos marcados por la organización se tienen que evaluar periódicamente con el fin de comprobar la eficacia y el grado de implantación de las medidas previstas en el plan de mejora.

Es importante que la organización disponga de un sistema de indicadores que permita recoger datos de forma ágil y sistemática, con el fin de simplificar el sistema de verificación.

Existen diversas alternativas que facilitan a las empresas la tarea de medida, registro y control de las actuaciones que se llevan a cabo en materia de responsabilidad social tanto en el ámbito global como en aspectos específicos. Algunos de los sistemas de gestión RSE más destacados con los que trabajaremos son los siguientes (Generalitat de Catalunya, gentcat.cat):

- **GRI – Global Reporting Initiative**

Metodología que sirve a las empresas y organizaciones como marco de referencia para informar sobre el desarrollo económico, social y ambiental de la organización. Consta de un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de

la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada, incluye también una serie de contenidos básicos que están conformados por indicadores de media. La memoria GRI dispone de tres niveles de calificación (C, B y A) en los cuales se pone de manifiesto la cobertura de la información facilitada por la organización.

- **S.A 8000**

Sistema creado por Social Acoutability International. Las principales características son: Uniformidad, integración global y verificación que permite que las diferentes empresas interesadas puedan ser auditadas y certificadas. Es aplicable tanto a pequeñas como a grandes empresas y se basa en la idea de que todo puesto de trabajo tiene que ser administrado de manera que garantice los derechos humanos básicos, y la implantación de la dirección de la empresa a la hora de asumir los compromisos derivados de la gestión responsable.

- **ISO 14001 Sistema de gestión ambiental**

Sistema voluntario de gestión ambiental que consta de diversas fases y certifica que la empresa define una serie de principios ambientales de mejora continua que servirán de marco de actuación hacia el medio ambiente.

- **EMAS – Sistema comunitario de gestión y auditorias ambientales**

Sistema voluntario de gestión ambiental que permite a la empresa evaluar, planificar y llevar a cabo un sistema de mejora continua. En este sistema de gestión hay que llevar a cabo la Declaración Ambiental (informar anualmente a los grupos de interés sobre las actuaciones resultantes de Sistema de gestión ambiental).

- **OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)**

Sistema voluntario y proactivo de gestión de la seguridad y salud en los puestos de trabajo. Establece un modelo de gestión de la prevención de los riesgos laborales.

- **Modelo EFQM**

Modelo de excelencia empresarial, que tiene como objetivo principal, ayudar a las organizaciones empresariales a conocerse a si mismas y de esta manera mejorar su funcionamiento.

- **ISO 2600**

Guía para todas las empresas sobre cuestiones relativas a la responsabilidad social. Tienen el objetivo que las empresas tomen conciencia del impacto de sus actividades hacia la sociedad y el medio ambiente. De momento se trata únicamente de un proyecto de norma y se plantea la incorporación de una guía práctica sobre la implantación e integración de la responsabilidad social.

- **AA100**

Norma creada el año 1999 por el Institute of Social Ethical Accountability con el objetivo de mejorar e incrementar el sistema de rendimiento de cuentas sociales y éticas. Este sistema describe un conjunto de procesos que una empresa tiene que seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desarrollo en los ámbitos económicos, social y ambiental.

- **SGE 21 2008 de Forética**

Herramienta de gestión certificable destinada a establecer, implantar y evaluar de gestión ética y socialmente responsable de las empresas, implica la adquisición voluntaria por parte de las empresas de unos compromisos sociales, otorga un papel relevante a la alta dirección de la empresa y a un comité de ética de carácter consultivo. Esta herramienta basa sus actuaciones en las áreas de gestión siguientes: clientes, recursos humanos, proveedores y subcontratistas, entorno social, entorno mediambiental, administraciones competentes.

- **EFR (Empresa Familiarmente Responsable) Fundación Masfamilia**

Es una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas grandes,

medianas y pymes. Se trata de un modelo de gestión, basado en la mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. Se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las empresas EFR realizan una autorregulación voluntaria en la materia.

6.8. Presupuesto de ingresos y gastos

6.8.1 Ingresos

Los ingresos previstos por la actividad RSE dentro de la Consultoría TRESMALL en los próximos años se encuentran reflejados en la tabla siguiente:

Tabla 6.5 Ingresos

| VENTAS (euros) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | 15% | 15% | 15% |
| Proyecto integral de Responsabilidad Social | | | | | |
| Diagnóstico de situación en aspectos sociales | 2700 | 3600 | | | |
| Elaboración de estrategia en responsabilidad y sostenibilidad | 3200 | 4800 | | | |
| Plan de acción | 2000 | 4000 | | | |
| Implementación y seguimiento | | | | | |
| Evaluación | | | | | |
| | | | | | |
| Valoración de las expectativas y necesidades de stakeholders | 4000 | 8000 | | | |
| Reporting y comunicación | 4000 | 8000 | | | |
| | | | | | |
| Preparación para certificaciones | 1600 | 6400 | | | |
| | | | | | |
| Formación | | | | | |
| Charlas | 450 | 600 | | | |
| Curso presencial | 900 | 1800 | | | |
| Curso on-line | 0 | 250 | | | |
| | | | | | |
| Corporate Governance | 2000 | 4000 | | | |
| | | | | | |
| Total | 20850 | 41450 | 47668 | 54818 | 63040 |

Fuente: Propia

6.8.2. Gastos

Para poder conseguir los ingresos anteriores por el arranque de la actividad de RSE dentro de la Consultoría TRESMALL se han considerado una serie de gastos, tanto fijos como variables y de personal, recogidos en la siguiente tabla:

Tabla 6.6 Gastos

| GASTOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costes fijos | total | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 2,0% |
| Móviles | 180 | 184 | 187 | 191 | 195 |
| Gasolina+peajes | 300 | 306 | 312 | 318 | 325 |
| Asesorías | 270 | 275 | 281 | 287 | 292 |
| Alquiler | 138 | 141 | 144 | 146 | 149 |
| Internet | 60 | 61 | 62 | 64 | 65 |
| Comercial+publicidad | 1800 | 1836 | 1873 | 1910 | 1948 |
| | 2748 | 2803 | 2859 | 2916 | 2975 |
| Costes variables | | 199% | 115% | 115% | 115% |
| Móviles | 90 | 184 | 187 | 191 | 195 |
| Gasolina+peajes | 394 | 783 | 900 | 1035 | 1191 |
| Subcontratación | 900 | 1789 | 2058 | 2366 | 2721 |
| Otros gastos | 417 | 829 | 953 | 1096 | 1261 |
| | 1801 | 3585 | 4098 | 4689 | 5367 |
| Costes personal | | | | | |
| Salario | 24000 | 24480 | 24970 | 25469 | 25978 |
| Autónomos | 3773 | 3848 | 3925 | 4004 | 4084 |
| | 27773 | 28328 | 28895 | 29473 | 30062 |
| Total | 32322 | 34716 | 35852 | 37078 | 38404 |

Fuente: Propia

6.9 Localización

Las actividades del proyecto se llevarán a cabo, tanto en las oficinas de TRESMALL como en las instalaciones del cliente.

Las oficinas están ubicadas en Badalona, un Centro de Negocios donde se comparte espacio de trabajo con otras empresas relacionadas con la actividad. Algunas de ellas son las que realizan parte de los servicios subcontratados.

7. Conclusiones

El Trabajo Social es una disciplina que se ocupa del individuo, pero también de la sociedad y no solo en aspectos sociales sino también económicos y de desarrollo (Hernández Aristu 2009).

El trabajador social busca el cambio social, quiere transformar la sociedad. Busca dar soluciones a los problemas sociales, para generar igualdad de condiciones y calidad de vida de la población en general (Matus, T. 1999).

El escenario en el que vivimos actualmente, de crisis generalizada, es el resultado de una economía capitalista que solo busca maximizar beneficios económicos. Todo ello , junto con la globalización, ha traído consigo pérdida de valores y principios en la actuación de determinadas entidades, carentes de ética. Este capitalismo exacerbado ha favorecido formas de actuación perversas, ayudado con la especulación financiera (Latouche, S.2007).

Debemos buscar nuevos caminos e impulsar una economía que rechace la hegemonía del beneficio a toda costa y buscar una economía social, solidaria y justa. Creemos que desde la gestión responsable en las empresas se puede intervenir en ese cambio (Felber, CHR. 2012).

Se ha visto, mientras se recogía información para el presente trabajo, que las empresas son poderosos instrumentos de transformación de la sociedad en sus tres dimensiones: económico, ambiental y social.

En esta dimensión social la empresa tiene una responsabilidad en la renovación ética de la sociedad. Debe tener en cuenta el desarrollo completo de la persona y con ello ayudar a la sociedad en general. La empresa debe devolver a la sociedad aquello que se le da.

Durante este trabajo se ha intentado conocer que es la Responsabilidad Social Empresarial y como ello implica, hablar de moral y ética a la hora de hacer negocios, de cómo las actividades desarrolladas, por unos, para obtener beneficios pueden beneficiar, dejar como estaban o perjudicar a otros.

Ser una empresa socialmente responsable es crear un modelo de conducta que pueda servir de referente y lograr un cambio en la actuación de otras empresas del entorno. La RSE recupera

la idea de empresa como una institución que, además de tener responsabilidades y obligaciones legítimas ante sus accionistas, debe ser responsable de los impactos sociales y ambientales de sus actividades.

Una actividad que va más allá del cumplimiento de leyes y normas que regulan el desarrollo de los negocios, las empresas no pueden quedarse al margen de los problemas y retos a los que se enfrenta la sociedad, y que la razón económica no pueda justificar las desigualdades y la exclusión social.

Es por ello que con el objetivo principal de este trabajo final de grado, el diseño de un servicio de Consultoría RSE, se ha encontrado un mundo fascinante y complejo. Hemos decidido implantar estos servicios en la consultoría TRESMALL para contribuir, influir, promover y ayudar en la incorporación de estas políticas y prácticas responsables. Una consultoría como facilitadora del cambio.

Durante este tiempo se ha constatado que no existen trabajadores sociales en este ámbito, este análisis lo desarrollan profesionales del mundo empresarial o las ingenierías, entre otros, y creemos necesaria la incursión en este ámbito de nuestra profesión. Ya que estas acciones de RSE, están incluyendo y haciendo suyos conceptos reconocibles para los trabajadores sociales: acción social, relaciones con la comunidad, integración, calidad de vida, derechos humanos, etc. Y es aquí donde la profesión de Trabajo Social tiene la posibilidad de dar su visión y colaborar en la transformación del actual capitalismo impersonal y perverso.

Hubo un tiempo en el que el trabajador social trabajaba en el ámbito de la empresa. Algo nuevo para mí, pues en los cuatro años del grado no se ha mencionado en ningún momento. Se ha visto que el RSE es una oportunidad para que este Trabajo Social Empresarial vuelva a ser una realidad, incorporándolos como profesionales en este ámbito. Aunque para ello sería imprescindible que las Facultades donde se imparte Trabajo Social introduzcan esta materia como asignatura de estudio, que facilitaría sin duda la reconciliación de la empresa con el Trabajo Social y del Trabajo Social con la empresa.

En la asignatura de Trabajo Social en las Organizaciones, en su plan docente, hay un punto que habla sobre RSE, en el que se explica lo que significa, pero sería oportuno poder ampliarlo y

relacionarlo con la profesión de Trabajo Social.

El trabajador social es un profesional de la acción social que tiene una comprensión amplia de las estructuras y procesos sociales, del cambio social y del comportamiento humano. Con competencias que le capacita para aportar una visión más integral y global que le ayuden a conseguir transformaciones en el ámbito social tan importante en las empresas.

La RSE abre una puerta al Trabajo Social de Empresa implicándole directamente en la acción social, tanto internamente como externamente. Son profesionales capacitados y especializados en diseñar políticas de acción social.

El trabajador social está preparado para identificar las formas de acción social posibles a realizar, a formular las estrategias a implantar, a dirigir su ejecución y a realizar su evaluación.

No se habla de que los consultores sean únicamente sociales, ni que podamos ser mejores que los profesionales de otras disciplinas, sino que en el trabajo del RSE sería muy valiosa, en el equipo, la aportación del trabajador social con una visión especializada en las áreas de lo social.

Después de intentar conocer este mundo empresarial y relacionarlo con el Trabajo Social, se ha podido apreciar que los trabajadores sociales tienen las competencias necesarias para trabajar en él, pero que necesitan ampliar su formación en el mundo empresarial.

Se necesita mucho más tiempo, que el que se ha tenido para hacer este trabajo, para aprender de este ámbito y es por ello que para poder desarrollar la tarea de consultor en RSE, que es nuestro primer objetivo, he visto la necesidad y la importancia de seguir formándome con un postgrado o Master en RSE.

La misma Consultoría donde trabajo, me ha informado que se hará cargo de los gastos de esta formación pues ven la necesidad y riqueza de que en el equipo de consultores haya un profesional del trabajo social con una visión integral y social del ámbito social de la empresa y que otras disciplinas como profesionales del ámbito empresarial o ingenieros no tienen.

En este trabajo, se tuvo la dificultad para encontrar bibliografía o estudios donde se pudiera relacionar la empresa privada, el RSE, la consultoría y el Trabajo Social. Pero ante las limitaciones que me han surgido, he intentado relacionar yo misma los temas tratados. Estoy segura que si este trabajo pudiera hacerse con más tiempo y calma los resultados serían más satisfactorios.

Ya estamos poniendo en marcha este servicio de consultoría y cuanto más conozco del tema, más me atrae. El presente trabajo me ha mostrado las carencias que tengo, pero a la vez que Trabajo Social debe abrirse a todos los ámbitos de la sociedad. El papel de los trabajadores sociales en las empresas creo que es muy amplio y con un gran futuro.

Para terminar quizás sirvan las palabras de Michelle Aumont en el prólogo a la obra de Madeleine Bernard (1967):

“ ¿Quién puede predecir las condiciones del servicio social de mañana o pasado mañana? Están por descubrir, mirando hacia el futuro y echando mano del devenir del hombre-persona, que permite a éste, si quiere esforzarse en ello, adaptarse y progresar constantemente” (Aumont 1967, p.11).

8. Bibliografía

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (2004). *Libro Blanco de Trabajo Social*. Madrid. Recuperado el 13 de Marzo de 2014 desde: http://www.aneca.es/var/media/150376/libroblanco_trbjsocial_def.pdf

AL 1 Counselling Group (2013). *Grupo ALI*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 desde: <http://www.al1group.com/>

A. P. (2005). Empresas y servicios que nacen en torno a la RSC. *La Revista de la Fundación Compromiso y Transparencia*. Recuperado el 16 de Abril de 2014 desde : <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/09/empresas-y-servicios-que-nacen-en-torno-a-la-rsc/>

Argandoña, A. (2012). *La reconstrucción de la economía sobre bases éticas*. Barcelona: IESE Business School.

Argandoña, A. (2008). El perfil emergente del directivo de RSE. Retos, expectativas y dificultades de los profesionales de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas españolas. Navarra: IESE Business School.

Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) (2012). *“La consultoría española. El sector en cifras 2012*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014 desde: <http://www.consultoras.org/frontend/aec/base.php>

Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) (2012). *El Libro de Buenas prácticas en el Mercado de la Consultoría*. Madrid. Fundación Confetal. Recuperado el 14 de Marzo de 2014 desde :

[file:///Users/paztrapero/Downloads/LIBRO%20BLANCO%20\(2\).pdf](file:///Users/paztrapero/Downloads/LIBRO%20BLANCO%20(2).pdf)

Ayuso, S. (2014). *¿Cuál es la función de los consultores en RSC*. Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra. Càtedra de Responsabilidad Social Corporativa. Documento de trabajo nº 17. Recuperado el 23 de abril de 2014 desde: <http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo->

17Consultores-RSC.pdf

Bernard, M. (1967). *El servicio social en la empresa*. París: Instituto Católico de Estudios Sociales de Barcelona.

Bosch, J. (2011). *L'Estat del Malestar*. Barcelona: Humbert Torres.

Brown, D. y Cranmer, L. (2008). *CSR Consulting in the UK: An Industry Evolving*. Oxford-Achilles Working Group on Corporate Social Responsibility. White Paper Series.

Brunet, I. Belzunegui, I. y Pastor, A. (2002). *Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics*. Barcelona: Pòrtic.

Carreras, Iglesias, Sureda (2010). *Transformar con éxito las ONG. Liderazgo cambiante*. Barcelona. Programa ESAD- PwC de Liderazgo social 2009-2010.

Canato, A. y Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*

Comisión Europea (2011). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico Social Europeo y al Comité de las Regiones: *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 desde: <http://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-responsabilidad-social/pdf/biblioteca/estrategia-UE2011-2014-RSE.pdf>

Curto, M. (2012). *Emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social*. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 13

Col.legi Oficial de Treball Social de Catalunya (2013). *Memoria 2013*. Obtenida en: http://www.tscat.cat/images/arxius/Mem%C3%B2ria%20TSCAT%202013_def.pdf

Dees, J.G. (1998). The meaning of Social Entrepreneurship. *Fuqua School of Business*. Duke's University, 1-6. Obtenido el 15 de Marzo de 2014 desde: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>

Dees, J.G. y Anderson, B. (2004). Scaling social impact: strategies for spreading social innovation. *Staanford Social Innovation Review* 1 (4), 24-32

Fantova, F. (2008). *Seminario La consultoría social y las relaciones de colaboración. Vizcaya. Observatorio del tercer sector de Bizkaia*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014 desde: http://fantova.net/?page_id=179&q=La%20consultoria%20social

Fantova, F. (2012). *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: Editorial CCS

Felber, CHR. (2012). *La economía del Bien Común*. Bilbao: Deusto Ediciones.

Fernández, A. (2009). *Retos y desafíos de la postmodernidad al Trabajo Social*. Documentación social.

Fernández Young, A., Moon, J. y Young, R. (2003). The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach. *ICCSR Research Paper Series No. 14-2003*.

Fuelgrafics S.L. (2011). *Tresmall Excellence in Management*. Obtenido desde: <http://www.tresmall.es/>

Gartner, L. (1999) *¿Es el Trabajo Social una disciplina?*. Recuperado el 7 de mayo de 2014 desde: <http://es.scribd.com/doc/53759190/Es-El-Trabajo-Social-Una-Disciplina-Maria-Gartner>

Ibisate, A (2011). *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad social corporativa de la gran empresa en España*. Club de Excelencia en Sostenibilidad y Ministerio de Trabajo e Inmigración. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 desde: <http://www.observatoriorse.org.es/Publicaciones/Estudio%20Multisectorial%20sobre%20el%20estado%20de%20la%20Responsabilidad%20Corporativa%20de%20la%20Gran%20Empresa%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>

Generalitat de Catalunya (2010). *Responsabilidad social en Catalunya*. Recuperado el 11 de mayo de 2014 desde:

<http://www20.gencat.cat/portal/site/rscat/menuitem.2d8dd6e300f90d2e851cb318b0c0e1a0/?v>

[gnextoid=10c8f877ec896210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=10c8f877ec896210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default&newLang=es_ES](http://www.ine.es/prensa/np811.pdf)

INe (2013). *Encuesta de calidad de vida*. Recuperado el 10 de Marzo desde: <http://www.ine.es/prensa/np811.pdf>

Internacional Council of Management Institutes (ICMCI) (2014). www.icmci.org

Kisnerman, N. (1981). *Introducción al Trabajo Social*. Buenos Aires: Humanitas

Kubr, M. (1993). How to select and use consultants. *Management Development Series* No.31. International Labour Office

Kubr, M. (1994). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra: OIT

Latouche, S. (2007). *Sobrevivir al desarrollo*. Barcelona: Icària

Martínez, M. (2005). *Modelos Teóricos del Trabajo Social*. Murcia: D.M. Libre editor.

Matus, T. (1999). *Propuestas Contemporáneas en Trabajo Social: hacia una Intervención Polifónica*. Buenos Aires: Espacio.

Metcalf, L. (1996). *Gestión pública: de la imitación a la innovación*. Madrid: INAP/BOE

Moix, M. (2006). *Teoría del Trabajo Social*. Madrid: Ed. Síntesis.

Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (2011). *¿Hacia dónde va el mundo?* Barcelona: Paidós.

Murillo, D. y Lozano, J.M. (2006). *RSE y PYMES. Una apuesta por la excelencia empresarial*. ESADE y IPES. Barcelona: Editorial Ethos.

Olcese A. Et al. (2013). *Informe sobre la Responsabilidad Social Española. Una propuesta para Europa*. Comisión europea. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 desde: <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf>

Porter, M. E. y Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, vol.

89, (1) 1-17

Portillo y Velasco (s.f.). *Consejo Estatal RSE*. Recuperado el 16 de Abril de 2014, desde: <http://www.responsabilidadimas.org/>

Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: La consultoría*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Sen. A. (1987). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Editorial.

Sierra, (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Sintek (s.f.). *Observatorio de Responsabilidad Social corporativa*. Recuperado el 16 de Abril de 2014, desde: <http://www.observatoriorsc.org/>

Schein, E. H. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Panamá: Fondo Educativo Interamericano.

Schatsky, D. (2012). *Global Sustainability Consultant Survey, 2012*. Sustainability Consulting. Green Research. Obtenido por comunicación personal el 18 de Abril de 2014 a las 21:10.

Walton, M. et Deming, E. (1992). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Editorial Grupo Norma.

9. Anexos

El Trabajador Social como consultor en RSE

Entrevistas realizadas a diferentes consultores:

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Nombre y Apellidos | Fernando Fantova Azcoaga |
| Cargo | Consultor social |
| Institución | |
| Fecha | 18/3/ 2014 |
| Lugar de realización | Vía internet |
| Municipio | Barcelona / Vizcaya |
| Hora | 10:06 |
| Nombre entrevistador/a | Paz Trapero Arcón |
| Lengua utilizada | Castellano |

| | |
|-------------------------------|-----------------------|
| Nombre y Apellidos | Toni Sánchez Aguado |
| Cargo | Consultor social |
| Institución | Intress |
| Fecha | 18/3/2014 |
| Lugar de realización | Internet y telefónica |
| Municipio | Valencia |
| Hora | 11:05 y 17:13 |
| Nombre entrevistador/a | Paz Trapero Arcón |
| Lengua utilizada | Castellano |

| | |
|-----------------------------------|------------------------|
| Nombre y Apellidos | Francisco de Haro León |
| Cargo | Consultor |
| Institución | Blood Bank solutions |
| Fecha | 20/3/2014 |
| Lugar de realización | Oficinas Consultoría |
| Municipio | Barcelona |
| Hora inicio y finalización | 16:15 |
| Nombre entrevistador/a | Paz Trapero Arcón |
| Lengua utilizada | Castellano |

0. DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ENTREVISTA

- 0.1 Agradecimiento por la colaboración y la participación.
- 0.2 Presentación del equipo
- 0.3 Presentación breve de la investigación.
- 0.4 Preguntas introductorias al profesional
 - 0.4.1 Estudios
 - 0.4.2 Trayectoria profesional
- 0.4 Retorno de los resultados de la investigación.
- 0.5 Explicación del funcionamiento de la entrevista:
 - Duración aproximada
 - Permiso para el uso de las citas textuales para el informe con nombre y apellidos (o derecho a la confidencialidad)

1. PREGUNTAS

1. Después de la explicación de la temática del trabajo. ¿Qué le parece la idea del trabajador social en las consultorías?
2. ¿Cual es el papel de un consultor?
3. ¿Cuáles son las habilidades propias de un consultor?
4. ¿Conoce algún trabajador social que trabaje en este ámbito?
5. ¿Qué puede aportar un trabajador social en la consultoría?
6. ¿Hay diferencias entre una consultoría industrial y una social?
7. ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresarial?, ¿Qué le parece?
8. ¿Qué puede explicarme sobre el cambio desde la gestión?
9. ¿Cree que sería un ámbito en el que el trabajador social pudiera trabajar? ¿por qué?