

RSE

e organización
do traballo

XUNTA DE GALICIA

Edita: Xunta de Galicia.

Depósito legal: C 3973-2009

1. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO NO MARCO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	7
2. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO E A CALIDADE.....	11
2.1. Evolución histórica do concepto de calidade	
2.2. A organización do traballo como norma de calidade	
2.3. Selos e certificados de calidade	
3. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO E A INNOVACIÓN.....	31
3.1. Tipos de innovación	
3.2. Unión Europea e innovación	
3.3. Responsabilidade social da innovación	
3.4. Axentes do sistema galego de innovación	
4. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO E A SEGURIDADE E A SAÚDE LABORAL.....	41
4.1. Programas de saúde ocupacional	
4.2. Extensión da seguridade	
4.3. Fomento da vida saudable	
5. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO RESPONSABLE E AS SÚAS CONSECUENCIAS	49
5.1. Accións de responsabilidade social empresarial	
6. ENDEREZOS DE INTERESE.....	59

1. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO NO MARCO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



Dentro da estrutura empresarial, defínese a organización do traballo como a xestión dos recursos humanos, financeiros e materiais; e en termos de responsabilidade social empresarial (RSE), unha organización de traballo responsable é un modo de xestión empresarial validado ética, social e legalmente, polo cal as empresas asumen que entre elas e os seus grupos de interese (traballadores, provedores, distribuidores e consumidores) se dá unha relación permanente de interdependencia que ten como finalidade conseguir produtos con calidade e xerar seguridade e estabilidade laboral.

Segundo a Organización Internacional do Traballo (OIT), a RSE é o conxunto de accións que levan a cabo as empresas para que a súa actividade teña unha repercusión positiva sobre a sociedade e afirme os principios e valores polos que se rexen, tanto nos seus métodos e procesos internos como na súa relación cos demais. A RSE é un novo modo de entender o proxecto empresarial.

A organización do traballo responsable pertence á dimensión interna da RSE, a que contempla o funcionamento interno das empresas, as relacións cos traballadores, a súa saúde laboral e a xestión dos procesos produtivos para conseguir calidade, innovación e seguridade nos seus produtos. Cando a dirección dunha empresa aplica estes valores na súa xestión interna, os beneficios para os traballadores son directos e teñen unha grande importancia porque melloran o rendemento e a satisfacción persoal.



As empresas son piares básicos do desenvolvemento social, as súas condutas e políticas inflúen dun xeito determinante no seu contorno, e temas como o desenvolvemento sustentable, o respecto ao ambiente, unha mellor xestión dos procesos produtivos, a igualdade de oportunidades, a seguridade dos traballadores, a aposta pola axuda aos máis desfavorecidos, a integración social, a axuda ás ONG, a implicación en actividades das comunidades locais e a busca da calidade e a innovación condicionan dun xeito importantísimo as estratexias corporativas.

Nesta nova visión empresarial, a filosofía do beneficio a calquera prezo pasou a un segundo plano e xorde unha preocupación polas consecuencias que as empresas e as súas actividades implican.

Unha empresa é socialmente responsable na súa organización do traballo cando:

- Aposta pola calidade dos seus produtos, empregando a mellora continua como modelo de proceso produtivo.
- Integra a innovación como estratexia fundamental para afrontar os retos empresariais.
- O seu comportamento vai máis alá do cumprimento das leis vixentes e as prácticas do libre mercado. En materias como a seguridade dos traballadores, os riscos laborais asumibles deben ser mínimos, polo que destina numerosos recursos á súa prevención.
- Os directivos encargados de xestionar a organización do traballo fan gala dun comportamento ético e socialmente responsable e involucran a todos os sectores da empresa. É indispensable que todos, dende o nivel máis alto da xerarquía ata o último traballador, interioricen estes valores e os apliquen en cada actividade que se vai realizar, para que poidan ser consistentes e acadar os resultados desexados. É indispensable que haxa unha coherencia entre os valores corporativos e o seu grao de implantación.

- Practica un desenvolvemento empresarial que contempla o crecemento sustentable e o apoio aos sectores máis desfavorecidos da comunidade da que é partícipe. O crecemento sustentable é o que cobre as necesidades do presente sen comprometer a capacidade das xeracións futuras para satisfacer as súas propias necesidades.

Como resultado destas novas políticas, lógrase unha mellor imaxe da empresa e dos seus produtos, o que aumenta as súas vendas. Tamén se acada un maior rendemento dos seus empregados, o que propicia un aforro considerable de custos. O que nun principio podía parecer un investimento innecesario (en termos económicos) revélase como unha das solucións para que as empresas consigan adaptarse ás novas esixencias do mercado, sobrevivir ás crises e ser moito máis competitivas.



2. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO E A CALIDADE

O fomento da calidade é un dos obxectivos principais dunha organización do traballo responsable. Todo proceso produtivo que non se esforce por mellorar a calidade dos seus procesos e produtos levará a empresa a perder a batalla contra os seus competidores de mercado.

A calidade é unha propiedade inherente aos produtos e aos procesos produtivos que permite que estes sexan comparados con outros da súa mesma especie ou categoría. Ten tres dimensións:

- A **dimensión técnica**: que se refire aos aspectos científicos e tecnolóxicos que afectan o produto.
- A **dimensión humana**: que é a que se basea na importancia que ten unha boa relación entre os clientes e a empresa.
- A **dimensión económica**: que é a que busca minimizar os custos tanto para o cliente como para a empresa.

A definición de calidade non pode ser precisa, xa que é unha apreciación subxectiva. Se nos referimos a un produto, a calidade é diferenciarse cualitativa e cuantitativamente con respecto a algún atributo; se a referimos cara ao usuario, a calidade implica satisfacer a súa necesidade ou desexo, é dicir, a calidade dun produto depende da forma en que responda ás preferencias nos distintos ámbitos.

2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DO CONCEPTO DE CALIDADE

Ao longo da historia, o termo calidade pasou por numerosas etapas e en cada unha delas o seu concepto e obxectivos variaron.

12



A calidade dos produtos comeza a tomarse en conta ao redor do ano 1910, momento no que os compradores rexeitan os produtos se na súa aparencia ou funcionamento hai fallos. Nalgunhas fábricas désígnase un supervisor para este tipo de tarefas. A calidade comeza a ser controlada e aparecen a figura do **inspector de calidade** e os departamentos de control de calidade.

En 1930 comeza a aplicarse o **control de calidade** empregando a mostraxe aleatoria para detectar produtos defectuosos e buscar solucións aos problemas de produción.

Durante o período de 1940 a 1970, aparece o denominado **aseguramento da calidade**, no que se aplican sistemas e procedementos para evitar fallos na produción. Nesta etapa xorde o movemento da calidade en Xapón.

Na década dos anos setenta, a calidade comeza a verse como unha **estratexia competitiva** debido ao grande impacto que tiveron os produtos xaponeses. Os requirimentos e necesidades do consumidor incorpóranse aos plans estratéxicos para a calidade dos produtos.

A partir de 1980, a calidade é vista como **un compromiso total da empresa**, hai un cambio de actitude en todos os niveis, cunha mellora continua en todos os aspectos da produción. Xorden estándares mínimos de calidade na produción mediante normas industriais.

No momento actual, asúmese o concepto de **calidade total**, no que se fomenta a mellora continua na organización e involucra a todos os seus membros. A **calidade total** ten a súa base na **satisfacción das necesidades e expectativas dos clientes internos** (forman parte da organización) e **externos** (non forman parte), con produtos e servizos competitivos que consolidan a súa confianza e aseguran a súa fidelidade. Esta filosofía empresarial pódese definir do seguinte modo: xestión (o corpo directivo está totalmente comprometido) da calidade (os requirimentos do cliente son comprendidos e asumidos exactamente) total (todo membro da organización está involucrado, incluso o cliente e o provedor, cando isto sexa posible).



O BUCLE DA CALIDADE



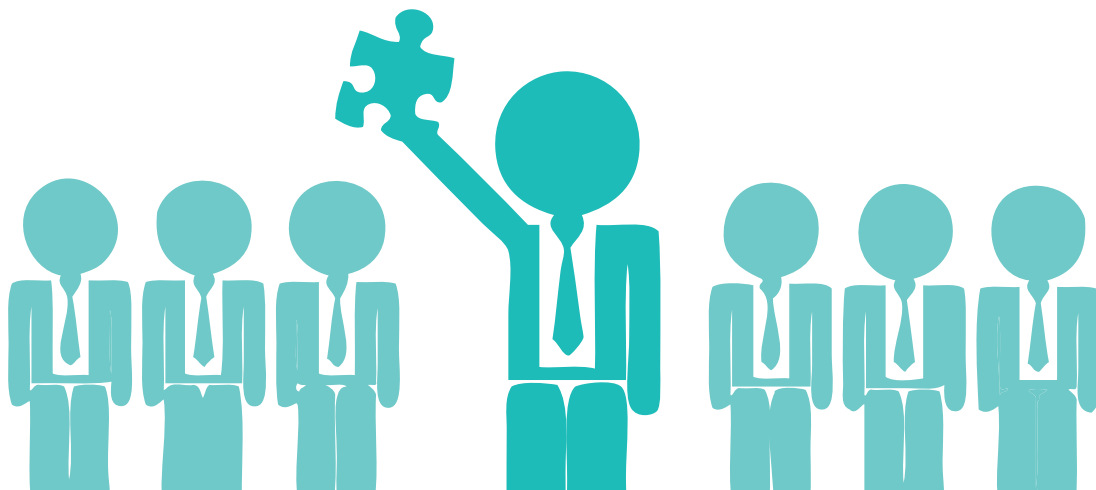
Esta evolución indica a necesidade das empresas de lles ofrecer unha maior calidade do produto ou servizo ao cliente e á sociedade e amosa como, pouco a pouco, se involucrou toda a organización. A calidade non se converteu unicamente nun dos requisitos esenciais do produto, senón que na actualidade é un factor estratéxico clave empresarial para manter a súa posición no mercado e asegurar a súa supervivencia.

Segundo o estadista e profesor estadounidense Edward Deming, os puntos fundamentais para instaurar a calidade na empresa son:

- **Adoptar unha filosofía da calidade**, na que os erros e o negativismo sexan evitables. Non hai que entender o erro como unha parte do traballo.
- **Impoñer unha constancia no propósito de mellorar os produtos e servizos**. Hai que buscar a calidade dun xeito continuo no tempo.
- **Non depender das inspeccións de calidade**. Non hai que esperar a que se sancione un proceso pola súa mala calidade, senón que hai que buscar a excelencia no traballo, o cal leva a superar sobradamente os parámetros polos que se guían as inspeccións.
- **Non contratar os provedores baseándose unicamente no mellor prezo**. En moitas ocasións, o barato sae caro e, falando en termos de calidade, isto é unha realidade.
- **Mellorar continuamente os sistemas de produción e de servizo** ao cliente. Unha característica da RSE é a súa continuidade no tempo. Non abonda con accións puntuais.

- **Instituír a capacitación no traballo.** En moitos casos, os traballadores non teñen a formación necesaria para levar a cabo os seus cometidos da maneira máis eficiente. Se, á súa vez, son estes os que ensinan os novos traballadores, o ciclo perpetúase. Por iso ten tanta importancia unha boa formación e promoción con cursos de reciclaxe que melloren os coñecementos e a efectividade dos traballadores.
- **Mellorar os dotes de liderado.** A función do xefe non é dicir que é o que teñen que facer os traballadores, nin sancionalos, senón dirixilos. Isto consiste en axudar o persoal a facer mellor o seu traballo, dun xeito persoal e construtivo.

Un bo líder é o que establece unha unidade de propósito e de orientación na organización, coa creación dun ambiente no que o persoal se involucre totalmente no logro dos obxectivos.



- **Evitar o medo na dirección da empresa.** Un clima de confianza fomentará que os traballadores se involucren dun xeito total no proceso produtivo, garantindo así unha maior produtividade e calidade.
- **Eliminar as barreiras entre as diferentes áreas da organización.** En moitas ocasións, os departamentos que compoñen unha empresa compiten entre si ou teñen metas que chocan unhas con outras. En definitiva, non traballan como un equipo para resolver ou prever os problemas. O estado ideal entre departamentos é a compenetración na que todas as enerxías da empresa flúan no mesmo sentido.
- **Non avaliar por cotas numéricas.** A avaliación de resultados pola cantidade de produción pode distraer a atención na calidade do produto. Se o obxectivo é producir un número moi elevado a toda custa, a calidade será a primeira prexudicada.
- **Derrubar as barreiras que impidan que o traballador poida facer o seu traballo o mellor posible.** Os empregados en xeral desexan facer un bo traballo e non queren facer algo que non obtén un bo resultado. Factores como unha mala administración e dirección, equipos defectuosos e materiais imperfectos obstaculizan un bo desempeño. É imprescindible identificar cales son as barreiras e conseguir derrubalas.
- **Fomentar a formación continua e o desenvolvemento de competencias.** Tanto os postos directivos como os traballadores deberán instruírse nos novos métodos, entre eles o traballo en equipo, coñecementos de informática.

CALIDADE TOTAL

É cumprir cos requisitos do cliente

TODO PROCESO TEN CLIENTES

Cientes: Todas as persoas sobre as que repercuten os nosos procesos e os nosos produtos.

-**Externo:** non forman parte da nosa organización.

-**Interno:** forman parte da nosa organización.

O cliente percibe a calidade nos seus propios termos, non nos nosos.

-**Requisitos:** é o que esixe que cumpramos.

-**Requirimentos:** é o que ao cliente lle gustaría que cumpramos.

CUMPRIR OS REQUISITOS DO SISTEMA SIGNIFICA:

- Identificar ao cliente
- Tomar a iniciativa de comunicarnos con El
- Identificar os seus requisitos e expectativas
- Acordar os requisitos, escribilo e notificar a quen corresponda dito acordo
- CUMPRILO
- Mellora contínua de relación e comunicación
- Adecuar o axuste a longo prazo

CALIDADE TOTAL PRINCIPIOS

A calidade é a clave para lograr **competitividade**.

Cunha boa calidade é posible captar un mercado e manterse nel.

A calidade a **determina o cliente**. É preciso identificar con precisión as cambiantes necesidades e expectativas dos clientes e o seu grao de satisfacción cos produtos e servizos da empresa e os da competencia.

O proceso de produción está **en toda a organización**.

A calidade dos produtos e servizos é **resultado da calidade dos procesos**.

O proveedor é parte do noso proceso. A calidade iníciase na demanda dos nosos clientes, e culminará coa súa satisfacción.

Son indispensables as **cadeas proveedor-clientes internos**.

Cada individuo da organización toma conciencia de que ten un ou máis clientes internos e un ou máis provedores internos.

A calidade é acadada **polas persoas e para as persoas**.

Establecer a mentalidade de **cero defectos**.

A vantaxe competitiva está na **redución de erros** e na mellora continua.

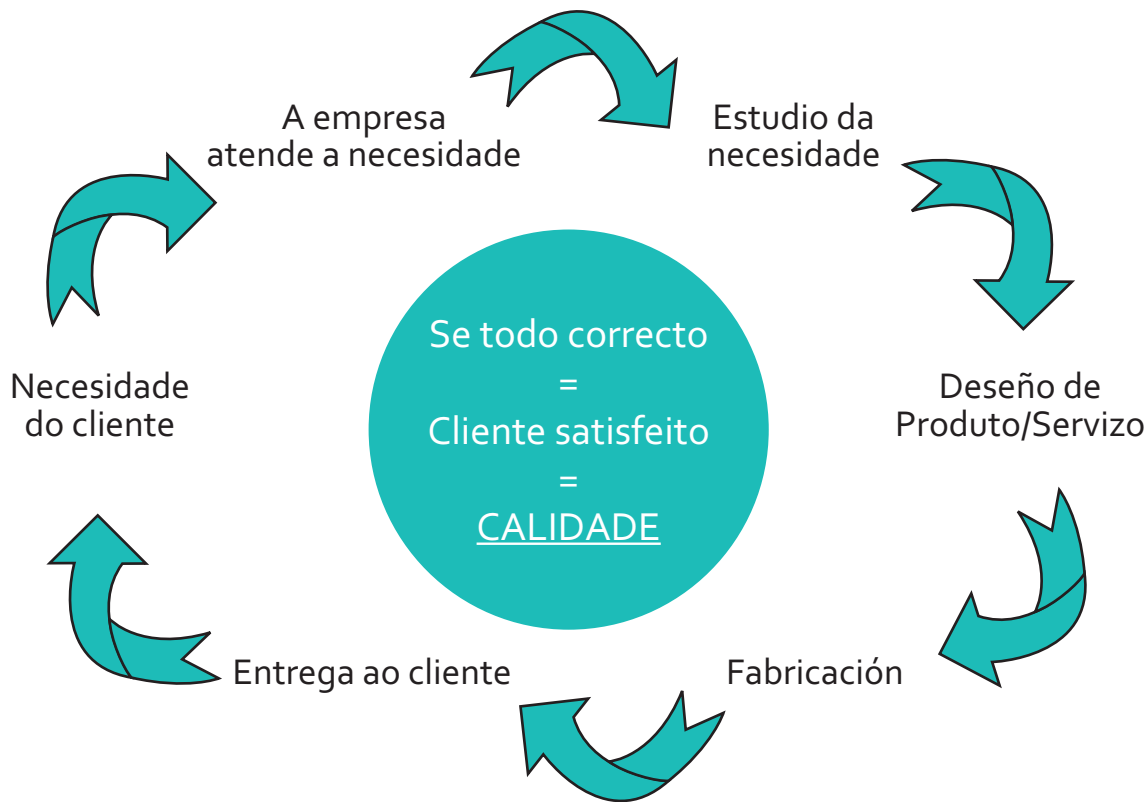
É imprescindible a **participación de todos** (conciencia colectiva).

Reducir erros solo será posible coa participación de todos e cada un dos membros da organización.

Calidade é ante todo unha **responsabilidade xerencial**.

Os mandos directivos deben ser líderes capaces de involucrar e comprometer ao persoal nas accións de mellora.

Require unha **nova cultura**. No concepto de Calidade Total "todos pensan e todos fan".



2.2. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO COMO NORMA DE CALIDADE

As empresas que integran a RSE na súa estratexia xeral de negocio implantan na súa organización sistemas de calidade, ambiente e prevención de riscos laborais, e comprométese, ademais, cun sistema de xestión ético e socialmente responsable. A RSE contribúe como **norma de calidade de terceira xeración** a lograr que as empresas dispoñan dunha excelente carta de presentación.

- **No eido comercial**, a RSE constitúe unha importante ferramenta de mercadotecnia que repercute na mellora da imaxe pública, na súa reputación e recoñecemento empresarial; no aumento de vendas porque lle facilita ao consumidor diferenciar entre produtos e servizos ofertados por “empresas socialmente responsables” con respecto a aquelas que non o son; permítelles ás pemes anticiparse ás novas tendencias e esixencias do mercado; e especialmente facilita o acceso aos mercados globais cando, precisamente noutros países, a tendencia que predomina (especialmente os da Unión Europea) é a de atender de forma prioritaria aquelas ofertas de empresas que levan unha axeitada xestión da súa responsabilidade ante os seus grupos de interese.
- **No eido legal**, mellora o entendemento das pemes e a valoración por parte de todas as autoridades públicas, a Administración e as comunidades locais no cumprimento por parte das devanditas empresas dos requirimentos e esixencias legais, reducindo as medidas de fiscalización e control das que poden ser destinatarias.

- **No eido laboral**, facilita o recrutamento de persoal de primeiro nivel e a retención de talentos, xerando e multiplicando o valor dos seus recursos humanos.
- **No eido financeiro**, incrementa a confianza dos accionistas ao percibir con maior claridade os riscos, facilitando o acceso ás fontes de financiamento e coadxuvando á obtención de socios estratéxicos e á atracción de investidores polo “bo goberno” e a “transparencia na xestión” que caracteriza a este tipo de empresas.

2.3. SELOS E CERTIFICADOS DE CALIDADE

Para garantir a calidade dun produto, existen normas internacionais que funcionan como regras que cómpre aplicar. Cada empresa conta coas súas normas internas, pero sen esquecer que tamén as hai de obrigado cumprimento segundo a lei.

Os selos e os certificados son expedidos por organismos de recoñecido prestixio internacional, e teñen como misión medir os niveis de competencia na xestión do organismo solicitante. Tras sometelos a unha análise, concédense diferentes distintivos, cuxas características varían en función da institución que os outorga.

Para que un selo ou certificado da calidade dun produto sexa efectivo, debe cumprir os seguintes principios:

- Que sexa recoñecido polo mercado obxectivo do produto.

- Que garanta que un organismo independente controle ou verifique a característica que o diferencia.
- Que a entidade certificadora sexa recoñecida como autoridade na materia que avala.
- Que o consumidor sexa educado nos atributos que avala o selo.
- Que exista un mercado interesado nos atributos de calidade que ofrece o produto.

Sistema ISO 9000

A Organización Internacional para a Estandarización (ISO) estableceu a familia de normas ISO 9000, que unifican criterios de certificación da calidade, principalmente de produtos. Pódense aplicar en calquera tipo de organización (empresa de produción, empresa de servizos, Administración pública).



International
Organization for
Standardization

A súa implantación nestas organizacións supón gran cantidade de vantaxes para as empresas. Os principais beneficios son:

1. Redución de rexeitamentos e incidencias na produción ou prestación do servizo.
2. Aumento da produtividade.
3. Maior compromiso cos requisitos do cliente.
4. Mellora continua.

24

As normas ISO serie 9000 brindan o marco para documentar de forma efectiva os elementos dun sistema de calidade e manter a súa eficiencia dentro da organización. A devandita norma ten unha gran difusión e aplicación en todo o mundo, pois está recoñecida internacionalmente.

A importancia da aplicación das normas ISO 9000 radica en que son normas prácticas e, pola súa sinxeleza, permiten a súa aplicación xeneralizada en empresas de todo tipo.

Pero a busca da calidade non é de curto prazo nin de solucións inmediatas e obter un selo de calidade ou unha certificación ISO non dá por finalizado o proceso. Acadar o éxito en canto á calidade é un compromiso que se desenvolve todos os días e a excelencia soamente se logra mediante a máxima que implica **darlle cada vez máis do mellor ao cliente.**

Modelo EFQM de excelencia

Promulgado pola European Foundation for Quality Management (EFQM) en 1991 baixo o patrocinio da Comisión Europea, é un sistema que permite non só lograr os máximos obxectivos de calidade no traballo executado, senón tamén optimizar os recursos empresariais ata os niveis de xerar a excelencia na xestión.

O **EFQM** é un modelo non normativo, cuxo concepto fundamental é a **autoavaliación** baseada nunha análise detallada do funcionamento do sistema de xestión da organización.

Isto non supón unha contraposición a outros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de xestión, normativas ISO, normas industriais específicas etc.), senón máis ben a súa integración nun esquema máis amplo e completo de xestión.

A utilización sistemática e periódica do modelo por parte do equipo directivo permítelle a este o establecemento de plans de mellora baseados en feitos obxectivos. A súa aplicación baséase en:

1. A comprensión profunda do modelo por parte de todos os niveis de dirección da empresa.
2. A avaliación da situación en cada unha das áreas.



O modelo de EFQM avalía os seguintes aspectos organizacionais:

Resultados: nunha organización excelente os resultados mostran tendencias positivas e compáranse favorablemente cos dos outros competidores. Son froito da planificación ben feita, non do azar.

Enfoque: cando se fala do enfoque, faise referencia ao que a organización pensa facer e ás razóns para facelo. Nunha organización que loita pola excelencia, o enfoque será san (con fundamento claro, con procesos ben definidos e desenvolvidos) e estará totalmente integrado no desenvolvemento empresarial.

Despregamento: realiza a organización para poñer en práctica o enfoque. Nunha organización excelente, o enfoque estará implantado nas áreas relevantes dunha forma sistemática.

Avaliación e revisión: o que fai a organización para avaliar e revisar o enfoque e o seu despregamento. Nunha organización excelente, o enfoque e o seu despregamento estarán suxeitos con regularidade a medicións, emprenderanse actividades de reciclaxe de coñecementos e os resultados de ambas servirán para identificar, primar, planificar e poñer en práctica melloras, facendo deste proceso algo continuo no tempo.

ACCOUNTABILITY 1000 (AA1000)

AccountAbility 1000 é unha norma de procedemento que garante a calidade transparente das rendicións de contas, avaliacións e divulgación sobre aspectos sociais e éticos da xestión empresarial. Especifica os procesos que debe levar a cabo unha organización para responder polas súas accións, brinda as ferramentas para a comunicación e ocúpase do modo en que unha empresa debe estruturar os seus sistemas de comunicación. Os beneficios da AA1000 son:

1. Promove un constante perfeccionamento, a reflexión, a planificación, a fixación de metas e o compromiso empresarial.
2. Establece pautas para a avaliación da calidade dos informes éticos e sociais.
3. Poden incorporala todo tipo de empresas no seu proceso de comunicación.



AA 1000

Licensed Assurance Provider

xxxx-1

Marca GALICIA CALIDADE

En Galicia e en toda España, a marca **GALICIA CALIDADE** é moi coñecida e buscada polos consumidores, que recoñecen nela confianza, prestixio e, sobre todo, calidade.

Para obter este selo de calidade, as empresas deben seguir uns programas de auditorías e ensaios que garanten que os produtos e servizos amparados superaron os controis esixidos, para o que é preciso que contén coas materias primas da máis alta calidade, óptima produción e excelentes servizos.

As empresas galegas poden diferenciarse da competencia co valor engadido de contar coa marca de garantía outorgada pola entidade Galicia Calidade, SA, segundo a Lei española de marcas, Lei 17/2001, do 7 de decembro, e co apoio da Consellería de Economía e Industria da Xunta de Galicia.

As empresas que acadan esta marca ven recoñecido o seu esforzo de superación co apoio de promocións, campañas publicitarias e eventos que os dan a coñecer tanto no ámbito nacional como internacional.



galiciacalidade

BENEFICIOS DAS CERTIFICACIÓNS

- **Cara ao consumidor**, estes certificados e selos supoñen unha información adicional sobre o produto que axuda a tomar a decisión de comprar ou elixir entre os produtos de características similares que lle ofrece o mercado. O consumidor, ao ver un selo de calidade, faise unha idea do tipo de procedemento que se empregou para fabricar o produto, identificando tamén que tipo de organización é a que o produce. Unha empresa que se preocupa pola calidade sempre será máis atractiva que outra que teña os produtos máis baratos, pero que non asegure o bo resultado destes.

Ademais, para conseguir os certificados e selos, hai que proporcionar unhas canles de comunicación co fabricante ou provedor empregando enquisas de satisfacción, servizos de atención ao cliente e sistemas de reclamación que melloran o trato ao cliente.

- **Ás empresas certificadas** proporcionanlles vantaxes externas vinculadas cos elementos de diferenciación da competencia, de apertura de novos mercados e un incremento da boa reputación da entidade. Por outra banda, conséguense vantaxes internas porque, para lograr as devanditas certificacións, a organización da empresa ten que incorporar a mellora continua, a eficacia e a eficiencia dos procesos como prácticas habituais na xestión empresarial. É un incentivo máis para que a empresa evolucione dun xeito sustentable e acadе uns mellores resultados.

PROCESOS PARA CONSEGUIR A CERTIFICACIÓN DUN PRODUTO OU SERVIZO

- Nun primeiro momento, hai que buscar un acordo entre a empresa e a entidade certificadora sobre a norma ou referencia que debe empregarse para o proceso de certificación e cales son as características que se poden certificar.
- Despois, defínese exactamente o proceso de certificación: alcance do estudo, ensaios que hai que realizar, procedementos do estudo da mostra etc.
- A continuación, realízase unha avaliación documental. Examínanse os documentos que conteñen as prácticas da empresa en relación coa certificación en curso. Despois lévase a cabo unha investigación *in situ* para confirmar o establecido nos documentos.
- Por último, hai que arranxar os puntos que non están conformes segundo a entidade certificadora. Unha vez que estean emendados, a certificación será emitida polo comité de certificación do organismo.
- Aínda que xa se teña a certificación, fanse periodicamente avaliacións de seguimento das condicións que rexen o certificado. A calidade debe manterse no tempo ou a certificación será retirada, coa perda de prestixio que isto significa.

3. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO E A INNOVACIÓN

Nunha sociedade tan cambiante como a actual, as necesidades e as esixencias do mercado demandan novos produtos que sen a innovación non serían posibles. Toda empresa que implanta os valores de RSE na súa organización do traballo ten que ser competitiva e para isto está obrigada a **innovar**, e máis neste momento, difícil en termos económicos, no que os estados fixeron unha seria aposta pola **investigación, o desenvolvemento e a innovación**. Este concepto recóllese coas siglas I+D+i que teñen o seguinte significado:

- **Investigación:** actividade cuxo fin se circunscribe ao incremento do coñecemento, sen perseguir, en principio, aplicación específica do resultado.
- **Desenvolvemento:** é o traballo sistemático, baseado no coñecemento derivado da investigación e da experiencia, dirixido a producir e instalar novos materiais, produtos e servizos, ou a mellorar substancialmente aqueles previamente producidos ou instalados. Nesta etapa as empresas xa desenvolven os prototipos ou plantas pilotos.
- **Innovación:** é a conversión de coñecemento tecnolóxico en novos produtos, novos servizos ou procesos para a súa introdución no mercado, tamén inclúe os cambios tecnoloxicamente significativos que fan nos produtos.

Segundo o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, o concepto de innovación no mundo empresarial abrangue os seguintes casos:

- Introducción no mercado dun novo ben ou servizo co que os consumidores non están aínda familiarizados.
- Introducción dun novo método de produción ou dunha nova metodoloxía organizativa.
- Creación dunha nova fonte de subministración de materia prima ou de produtos semielaborados.
- Apertura dun novo mercado nun país.
- Implantación dunha nova estrutura nun mercado.

É condición imprescindible que os novos produtos, procesos ou servizos sexan aceptados polo mercado; se isto non ocorre, non hai innovación.



Na aplicación da RSE búscase mellorar a oferta aos clientes, a competitividade, a mellora nos procesos produtivos e a satisfacción dos traballadores, puntos nos que a innovación cumpre un papel primordial ao cubrir as novas necesidades e dar solucións tan variadas como:

- Gasto de enerxía excesivo
- Impacto ambiental da produción
- Desfase de custos
- Sinistralidade nos procesos de produción.

Todo investimento en innovación é unha aposta polo futuro da empresa e dos seus traballadores. Unha empresa que non aposta polo cambio e que non se adapta ás novas esixencias do mercado (por exemplo, as esixencias ecolóxicas) non será competitiva, feito que pode levala á súa desaparición.

NOVAS PREOCUPACIÓNS

=

NOVAS ESIXENCIAS

=

NOVAS FÓRMULAS

=

INNOVACIÓN

3.1. TIPOS DE INNOVACIÓN

A innovación pode definirse de varias formas segundo o aspecto dela que se enfoque.

Dependendo de onde se aplique:

- **Innovación de produto:** comercialización dun produto tecnoloxicamente distinto ou mellorado. A innovación dáse cando as características dun produto determinado cambian.
- **Innovación de proceso:** ocorre cando hai un cambio significativo na tecnoloxía de produción dun produto ou servizo. Tamén cando se producen cambios significativos no sistema de dirección, nos métodos de organización, no control da calidade etc.



Segundo o seu grao de orixinalidade:

- **Innovación radical:** aplicacións novas dunha tecnoloxía ou combinación orixinal de novas tecnoloxías.
- **Innovación incremental:** melloras que se realizan sobre un produto, servizo ou método xa existente.

Estratexicamente, as innovacións radicais teñen como finalidade a obtención dun medio totalmente novo que acapare todo o mercado ao cal está destinado, mentres que as innovacións incrementais están orientadas cara á redución de custos.

Segundo o grao de innovación: non sempre é necesario unha investigación propia para poder innovar, calquera empresa pode innovar asimilando tecnoloxías doutras empresas.

- **I+D creativo:** que intenta poñer en marcha novos produtos e procesos.
- **I+D de asimilación:** que quere comprender e absorber os resultados da investigación estranxeira.

Existe unha relación directa entre a capacidade de innovación dun país e a súa competitividade. Ademais, as políticas que fomentan a innovación son horizontais: poden e deben contribuír ao desenvolvemento doutros sectores (educación, saúde, ambiente, desenvolvemento industrial etc.) e a mellorar o benestar e a calidade de vida da cidadanía.



3.2. UNIÓN EUROPEA E INNOVACIÓN

A Comisión Europea no seu comunicado COM(2008) 159 declarou o ano 2009 como **Ano Europeo da Creatividade e da Innovación**. No comunicado subliña que Europa necesita impulsar a súa capacidade de creatividade e innovación, por motivos tanto sociais como económicos e enumera os seguintes factores que poden contribuír á promoción da creatividade e á capacidade de innovación:

- Facilitar un contorno favorable á innovación, á flexibilidade e á adaptabilidade nun mundo que cambia con rapidez, e á xestión creativa da diversidade.
- Estimular a sensibilidade estética, o desenvolvemento emocional, o pensamento lateral e a intuición, e estimular a creatividade en todos os nenos, incluída a poboación en idade preescolar.
- Aumentar a sensibilización sobre a importancia da creatividade, a innovación e o espírito empresarial e fomentar a mentalidade empresarial, especialmente entre os mozos.
- Fomentar a educación das capacidades matemáticas, científicas e tecnolóxicas favorables á innovación tecnolóxica.
- Impulsar a apertura ao cambio e á creatividade.

- Ampliar o acceso a diversas formas creativas de autoexpresión.
- Sensibilizar a mocidade sobre o feito de que, nunha era na que os cambios tecnolóxicos e a integración global avanza con rapidez, a creatividade, o coñecemento e a flexibilidade son importantes para unha vida próspera e plena.
- Promover uns vínculos máis estreitos entre as artes, o mundo empresarial e as escolas e universidades.
- Desenvolver a creatividade e a capacidade de innovación a través de actividades non formais e informais dirixidas á mocidade.
- Promover o deseño como unha actividade creativa que contribúe á innovación e incluír nocións básicas sobre a protección da propiedade intelectual.
- Desenvolver a creatividade e a capacidade de innovación nas organizacións privadas e públicas a través da formación, e alentar as organizacións a facer un mellor uso das capacidades creativas das persoas, tanto dos empregados como dos clientes ou usuarios.



3.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL DA INNOVACIÓN

O termo innovación, e as súas implicacións, parece conter as claves milagrosas para saír do estancamento económico e xorden novos pensamentos e conceptos como é o de responsabilidade social da innovación, que é aquel compoñente da innovación preocupada por estender os beneficios e vantaxes xurdidos dos procesos de innovación tecnolóxica, e revertelos sobre a sociedade que os sustenta, nun proceso similar a ese no que as empresas reinvesten en investigación parte dos beneficios extraídos da I+D+i, para que esta continúe nun proceso expansivo que cree, pola súa vez, novos servizos e produtos, e así novos beneficios.

A responsabilidade social da innovación non debe ser entendida como a tutela dos fenómenos tecnolóxicos, senón como as accións emprendidas para estender as capacidades de comprensión dos devanditos fenómenos á maior parte da poboación que así o desexe, así como a transferencia das habilidades para utilizalos dun modo consensuado, racional e autónomo.

Por outra banda, a responsabilidade social da innovación debe orientarse a proxectos para a mellora da calidade de vida máis alá dos fins puramente comerciais, e estar imbuída por unha filosofía que entenda o desenvolvemento tecnolóxico en sentido pleno e amplo, cun compoñente social e, a longo prazo, conducir estes fenómenos cara a implementación da liberdade, as posibilidades de elección e acción, a capacitación e o empoderamento das persoas.

3.4. AXENTES DO SISTEMA GALEGO DE INNOVACIÓN

O Sistema Galego de Innovación está formado por catro subsistemas:

- **As empresas:** son as encargadas de materializar o proceso de innovación tecnolóxica e desempeñan un papel moi importante no proceso de xeración de coñecemento. A súa misión final é a de converter os activos do coñecemento en crecemento económico.
- **O sistema público de I+D+I:** está integrado polas universidades, centros de investigación e centros sanitarios públicos, que asumen funcións específicas no proceso de produción, transmisión e almacenaxe de coñecementos.
- **Os organismos de soporte á innovación:** favorecen e catalizan as relacións dentro do sistema e contribúen así a acelerar os procesos innovadores.
- **As administracións:** a través das súas políticas inflúen directamente sobre todas as etapas do proceso de innovación e posibilitan o establecemento de condicións de contorno favorable.

4. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO E A SEGURIDADE E SAÚDE LABORAL

A seguridade e a saúde dos traballadores é outro dos piares fundamentais da organización do traballo responsable. As empresas que se adscriben a este tipo de filosofía adquiren un compromiso voluntario pola seguridade e saúde dos seus traballadores, que vai máis alá dos niveis mínimos de protección dispostos pola lexislación tanto nacional como internacional.

Unha política de traballo seguro e vida saudable repercute no ambiente laboral dun xeito moi positivo, obtendo un mellor rendemento e un número moito menor de baixas laborais ao cabo do ano. A satisfacción dos empregados é maior, pois perciben o interese que ten a empresa por protexelos e deixan de percibirse como meras pezas da engrenaxe produtiva.

As empresas socialmente responsables teñen a obriga moral de protexer os seus traballadores e de rebaixar a sinistralidade ao mínimo posible. É un compromiso e un deber innegociable e deben asumir os seguintes compromisos:

1. Alcanzar un alto nivel de seguridade e saúde no traballo, partindo do cumprimento da lexislación vixente e implicándose moito máis do estipulado.
2. Desenvolver, aplicar e manter un modelo de xestión da seguridade e da prevención de riscos destinado á mellora continua das condicións de traballo.

3. Desenvolver, aplicar e manter actualizados os plans de seguridade e prevención de riscos de todas as actividades da empresa.
4. Garantir a participación e información dos empregados e facer efectivo o seu dereito de consulta. Os traballadores tamén teñen que formar parte activa da xestión da seguridade e da prevención.
5. Desenvolver as actividades formativas necesarias para o desenvolvemento da política preventiva.
6. Integrar os subministradores, concesionarios e subcontratistas no compromiso activo da mellora das condicións de traballo.
7. Realizar auditorías sistemáticas, tanto internas como externas, que verifiquen o cumprimento e a efectividade da política preventiva.
8. Dotar as empresas dos medios humanos e materiais necesarios para desenvolver esta política preventiva.
9. Difundir esta política entre todos os membros da empresa.



4.1. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL

Dende unha organización do traballo responsable, débense implantar programas de saúde ocupacional onde se busca a identificación e o control dos riscos para a saúde que xeran as substancias tóxicas, radiacións, ruídos, fatiga e as tensións ás que están sometidos o corpo e a mente dos traballadores.

Un programa de saúde ocupacional debe:

- Identificar as substancias, as condicións ou os procesos que sexan efectiva ou potencialmente perigosos.
- Avaliar a forma como se presenta o risco, mediante o estudo da natureza da substancia ou condición, e as circunstancias nas cales se presenta o perigo. Isto implica establecer os niveis máximos aceptables de intensidade e exposición máis alá dos cales unha substancia ou unha condición ambiental está en perigo de volverse nociva. Tamén significa que debe examinarse o efecto dos métodos e procesos de traballo sobre o corpo e a mente humanos.
- Desenvolvemento de métodos de redución ao mínimo de riscos, exercendo control sobre as substancias nocivas ou sobre o ambiente no cal se presenta o perigo. Este control dos problemas de saúde e hixiene pode lograrse de diversas maneiras:

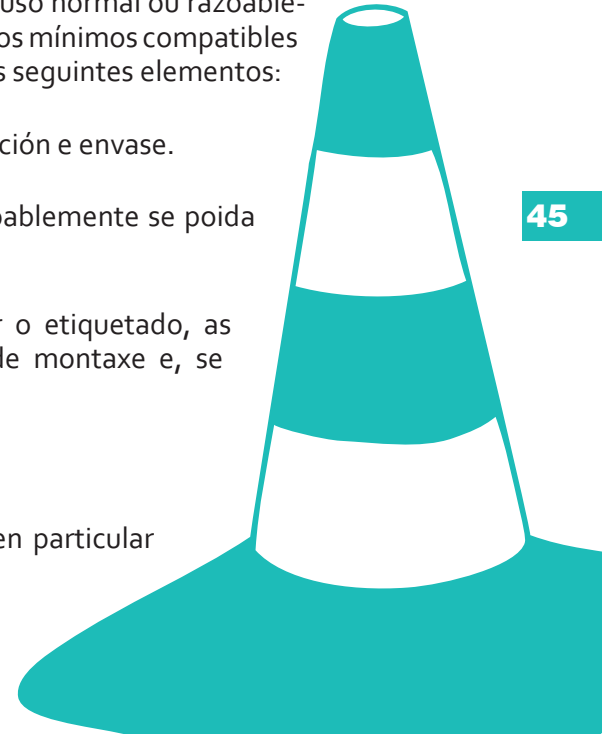
- Eliminando a causa do perigo, o cal imposibilita que as substancias tóxicas contaminen o traballador.
- Illando operacións ou substancias nocivas de maneira tal que non exista contacto directo con elas.
- Cambiando procesos ou substancias, coa finalidade de que o traballador non teña contacto con elas.
- Adestrando o traballador na prevención de riscos.
- Utilizando equipos protectores axeitados para cada actividade.
- Fomentando o mantemento óptimo das instalacións e da maquinaria para que permanezan limpas e libres de substancias tóxicas.
- Facendo inspeccións periódicas para asegurar que os riscos potenciais da saúde se identifiquen a tempo.
- Instaurando a obrigatoriedade de exames médicos, como mínimo anuais.

4.2. EXTENSIÓN DA SEGURIDADE

A seguridade na responsabilidade social empresarial tamén abrangue a dimensión externa da empresa, implicando os seus socios comerciais, clientes, consumidores e provedores.

Considérase seguro calquera produto que, en condicións de uso normal ou razoablemente previsibles, non presente ningún risco ou unicamente riscos mínimos compatibles co uso do produto e considerados admisibles, tendo en conta os seguintes elementos:

- As características do produto, en particular a súa composición e envase.
- O efecto que pode ter sobre outros produtos cando razoablemente se poida prever a utilización do primeiro xunto cos segundos.
- A información que acompaña o produto, en particular o etiquetado, as instrucións de uso, os posibles avisos, as instrucións de montaxe e, se procede, a instalación e o mantemento.
- A presentación e publicidade do produto.
- A categoría de persoa consumidora á que vai dirixido, en particular persoas maiores e nenos.



Un produto seguro e de calidade protexerá dos perigos que un emprego de malos materiais ou unha ausencia de medidas de seguridade implicaría.

Deberes dos produtores socialmente responsables:

- Poñer no mercado unicamente produtos seguros.
- Informar as persoas consumidoras e usuarias dos riscos que non sexan inmediatamente perceptibles sen os avisos previos adecuados e que poidan derivar dun uso normal ou previsible do produto, dada a súa natureza, as súas condicións de duración e as persoas ás que se destina.
- Dentro dos límites das súas actividades e en función das características dos produtos, os produtores:
 - Deben estar continuamente informados dos posibles riscos que se poidan presentar e comunicarllelos convenientemente aos distribuidores.
 - No momento en que haxa indicios suficientes que indiquen que existen produtos no mercado que presentan riscos para as persoas consumidoras, incompatibles co deber xeral de seguridade, teñen que adoptar todas as medidas oportunas (sen necesidade de que as administracións as requiran) para evitalos, e aquí inclúese o

deber de informar as persoas consumidoras, a retirada dos produtos do mercado ou a recuperación dos produtos directamente das persoas consumidoras. Tamén terán que informar inmediatamente a Administración competente dun modo voluntario e axilizando o proceso.

4.3. FOMENTO DA VIDA SAUDABLE

Toda empresa RSE debe fomentar a vida saudable entre todos os seus traballadores. Son indubidables os beneficios que facer deporte, manter unha dieta equilibrada e evitar os hábitos prexudiciais (fumar, beber...) implican. Enfermidades como o cancro, a diabetes ou as afeccións cardiovasculares teñen unha menor incidencia nas persoas que adoptan esta forma de vida.

47

As empresas responsables apostan dun xeito determinante pola promoción da vida saudable:

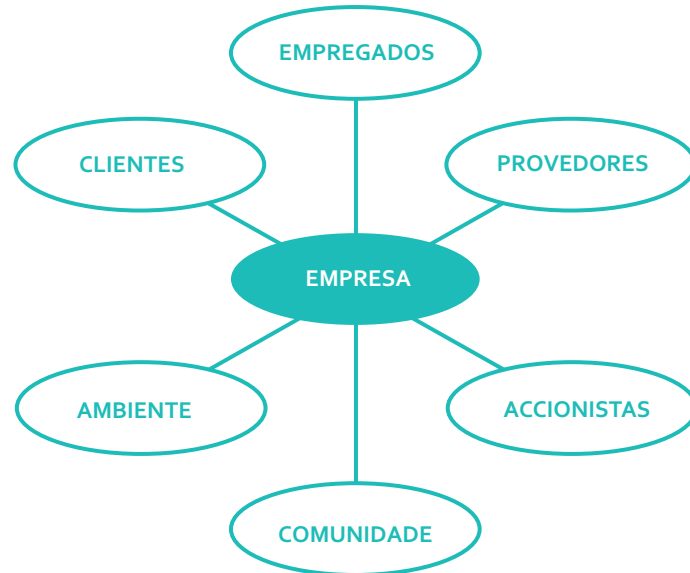
- Fomentando campionatos deportivos entre os seus traballadores –fútbol, baloncesto, tenis, xincanas etc.– e favorecendo, ademais, a cohesión entre os traballadores e mellorando as relacións interprofesionais.
- Dotando de ximnasia as instalacións da empresa, para que poidan facer exercicio nas horas de lecer.

- Facendo campañas internas nas que se informa da importancia que ten facer deporte para o desenvolvemento dunha vida máis saudable e se explican os perigos do sedentarismo e das condutas de risco (fumar, beber alcohol etc.).
- Facendo campañas de alimentación saudable. No caso de que a empresa conte con comedor para os seus traballadores, elaborará os menús con expertos en nutrición.
- Facéndolles revisións anuais a todos os traballadores, para descartar posibles enfermidades profesionais e vixiar o estado de saúde adoptando unha política preventiva.



5. A ORGANIZACIÓN DO TRABALLO RESPONSABLE E AS SÚAS CONSECUCENCIAS

Segundo se define no *Libro verde* da Comisión Europea que trata sobre como fomentar un marco europeo para a responsabilidade social das empresas: “A responsabilidade social das empresas é, esencialmente, un concepto de acordo co cal as empresas deciden voluntariamente contribuír ao logro dunha sociedade mellor e un ambiente máis limpo... Esta responsabilidade exprésase fronte aos traballadores e, en xeral, fronte a todos os interlocutores da empresa, que poden, pola súa vez, influír no seu éxito”.



-Empregados

Unha organización do traballo responsable impulsará dun xeito determinante políticas que fagan do traballo algo enriquecedor para os empregados, onde se sintan valorados e seguros. Para acadar estes obxectivos, as empresas:

- Impulsan políticas de prevención de riscos laborais e de vida saudable.
- Fomentan a conciliación familiar.
- Integran a formación continua como un proceso máis do traballo.
- Realizan procesos de promoción xusta, apostando polos propios traballadores da empresa, valorando así o traballo desenvolvido polos seus empregados ao longo dos anos.
- Loitan contra a discriminación xa sexa por razóns de sexo ou doutra índole.
- Aplican os valores responsables ante calquera decisión que poida afectar os seus traballadores.
- Fomentan a **estabilidade laboral** dos seus empregados, consistente no dereito que un traballador ten a conservar o seu posto de traballo, a sentirse integrado e protexido ante despedimentos arbitrarios.

- Asegúranlles aos traballadores un ambiente laboral axeitado no que poidan realizar as súas funcións. A organización dunha empresa RSE debe ocuparse tanto das condicións físicas como das psicolóxicas do traballo para que poida realizarse axitadamente.
- Outorgan capacitacións, incentivos.
- Avalian axeitadamente o traballo que levan a cabo as persoas dentro dunha organización.

-Provedores

Cos provedores debe estender os seus valores organizacionais. De nada serve, por exemplo, que unha empresa sexa respectuosa co ambiente se despois compra a súa materia prima, para aforrar custos, a empresas que son altamente contaminantes. Por outra banda, as empresas RSE deben respectar os compromisos que teñen cos seus provedores:

- Pagar puntualmente.
- Cumprir os termos dos contratos.
- Fomentar un ambiente de colaboración para buscar a mellora común entre as empresas...

- Clientes

Cos clientes, a organización do traballo responsable ten un compromiso de calidade e de seguridade. Os produtos que compran teñen que ofrecer unha calidade óptima e deben ser totalmente seguros no seu emprego.

Coa RSE aparece ligada á figura do **consumidor responsable** que aplica a súa ética á hora de optar por un produto ou outro, quere saber se as empresas son ecolóxicas, se teñen políticas de integración social etc. Non busca só un bo prezo, vai máis alá e busca produtos fabricados por empresas comprometidas co ecosistema e co seu contorno. O feito de realizar unha compra ten agora dous obxectivos: o primeiro é adquirir algo que se necesita e o segundo é o de primar as organizacións e corporacións que considera responsables socialmente e castigar as que non o son.

- Accionistas

Son unha parte importante das empresas, pois son os que achegan o diñeiro necesario para afrontar os retos empresariais. Decisións como a política de emprego, os programas de aforro enerxético ou o



coidado do ambiente poden convencer a estes investidores de que apoien os valores da empresa socialmente responsable. Os accionistas normalmente teñen:

- Dereito de voto. Un accionista responsable votará sempre por estratexias empresariais que sexan afíns cos seus valores.
- Dereito á información, co fin de coñecer a xestión da empresa. A partir dunha porcentaxe específica regulada pola lei e os estatutos da empresa, un accionista podería esixir unha auditoría.

Por outra banda, a empresa que xa ten estes valores interiorizados pode atraer máis investidores e así facer que o seu proxecto empresarial medre.

- A comunidade

É, sen dúbida, a gran beneficiada pola RSE, pois cada iniciativa que as empresas tomen repercute nela. Unha empresa responsable socialmente nunca pode vivir de costas á comunidade onde está instalada.

- Directamente: patrocinios dos equipos deportivos locais (baloncesto, fútbol, tenis, natación etc); achegas económicas ás asociacións culturais, ás ONG, programas sociais dos concellos etc.

- Indirectamente: acondicionando os espazos comúns, creando postos de traballo indirectos (na hostalería, no sector de transportes, garderías etc.), dinamizando a economía local en xeral.



- Ambiente

Con respecto ao ambiente, as empresas RSE, ademais de teren que respectar a lexislación vixente, deben ir máis alá e mellorar as condicións ambientais. A redución da emisión de gases contaminantes, o control de vertidos, o emprego de materiais ecolóxicos e reciclados, unha boa xestión de residuos etc. son algunhas das accións que deben levarse a cabo para que unha empresa poida reducir ao máximo o seu impacto ambiental.

Por outra banda, a xestión da calidade ambiental mellora a eficiencia das empresas, afianza unha imaxe de empresa ecolóxica atractiva para o consumidor e mellora a súa competitividade.

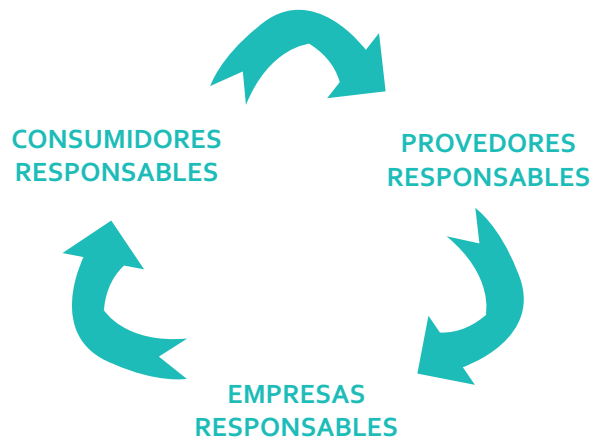
5.1. ACCIÓNS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

É indubidable que as accións das empresas inflúen de xeito determinante na propia empresa, na rexión ou no país de onde é orixinaria e incluso no eido internacional. Unha boa práctica pode ser adoptada polas demais empresas do sector ou adaptada por outro tipo de organizacións. Na era das telecomunicacións, todo bo exemplo de administración responsable pode servir de camiño para as futuras empresas ou para a modernización das existentes.

Dentro da idiosincrasia que cada organización ten, xa existen certas accións consideradas indispensables:

- **Propiciar medidas de sensibilización**, formación e intercambio de boas prácticas empresariais.
- **Empregar o benchmarking**, que consiste nun proceso sistemático e continuo para avaliar comparativamente os produtos, servizos e procesos de traballo en organizacións. Consiste en tomar como *benchmarks* (elementos para comparar) aqueles produtos, servizos e procesos de traballo que pertencen a organizacións que evidencien as mellores prácticas sobre a área de interese, neste caso nas accións referentes á RSE, co propósito de transferir o coñecemento das mellores prácticas e a súa aplicación. Resumindo: copiar o mellor para mellorar.

- **Fomentar a autorregulación** das empresas dun mesmo sector.
- **Establecer nas empresas sistemas de xestión** que integren os aspectos ambientais, sociais, económicos e de calidade.
- **Fomentar políticas favorables á RSE** no ámbito interno da empresa, políticas que promovan relacións laborais de calidade: integración da discapacidade, protección da saúde, redución da sinistralidade, igualdade de xénero, conciliación da vida laboral e familiar...
- **Estimular a I+D+i** para xerar produtos e servizos acordes coas novas demandas sociais.
- **Seleccionar provedores** que colaboren coas políticas de RSE. Hai que buscar que a cadea non se rompa.
- **Acudir a congresos e foros sobre RSE.** A través da asistencia a foros, debates, seminarios e da presenza en organizacións empresariais que impulsan a RSE, as empresas teñen a oportunidade de participar, escoitar opinións e recoller as experiencias para adaptalas ao seu negocio.



- **Dialogar cos grupos de interese.** É importante identificar os grupos de interese, aqueles cos que a empresa se relaciona e aos que lles afecta a súa actividade, tanto internos (traballadores, accionistas), como externos (investidores, clientes, provedores, administracións, reguladores ou competidores). O diálogo permite coñecer as súas expectativas e responder ás súas necesidades.



- **Facer unha memoria de sustentabilidade.** A elaboración dun informe de RSE ou de sustentabilidade permítelles ás empresas a medición, rendición de contas e comunicación dos seus obxectivos aos grupos de interese internos e externos, fortalece a colaboración entre departamentos e permite poñer en valor as súas actuacións.
- **Aplicar a transversalidade.** A RSE debe ser transversal a toda a compañía, incluírse no cadro de mando e vincular a todas as áreas de negocio. Os expertos aconsellarán se é necesario crear unha comisión específica, dependente do consello de administración.
- **Elaborar un código ético e de conduta.** Estes documentos corporativos sêvenlles de guía a todos os profesionais para saber como comportarse en aspectos como contratos, corrupción, seguridade, acoso laboral, conflitos de interese ou regalos.
- **Establecer obxectivos por departamentos.** As empresas deben realizar unha análise da súa situación e definir un plan de acción. Cada departamento debe avaliar como aplicar a RSE, con obxectivos de mellora en aspectos como diversidade, igualdade, bo goberno, transparencia, control de provedores, satisfacción de clientes e ambiente, entre outros.



6. ENDEREZOS DE INTERESE



XUNTA DE GALICIA
<http://www.xunta.es>



CONSELLERÍA DE TRABALLO E
 BENESTAR DA XUNTA DE GALICIA
<http://traballoebenefar.xunta.es>



PÁXINA DA XUNTA DE GALICIA SOBRE
A RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL
<http://rse.xunta.es/>



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DO
TRABALLO (en castelán)
<http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>



PORTAL DAS NACIÓN UNIDAS

<http://www.un.org/es/>



PORTAL DA UNIÓN EUROPEA

http://europa.eu/index_es.htm



PÁXINA WEB DAS NORMAS ISO

<http://www.iso.org/iso/home.htm>



PÁXINA WEB DO MODELO EFQM

<http://www1.efqm.org/en/>

