



Congreso Nacional del Medio Ambiente

CUMBRE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

---

## **“RSC Y DISEÑO FRACTAL DE LA SOSTENIBILIDAD. UN CASO PRÁCTICO”**

**Ignacio Ayestarán Uriz**

Profesor de la UPV y Responsable del  
Área de Sostenibilidad Social de las  
Empresas y Gestión Ética de UGT.  
Navarra.  
Unión General de Trabajadores (UGT).

## **Resumen:**

*En la presente ponencia se hace una exposición de casos prácticos relacionados con las acciones del proyecto **ADAPNA** dentro de la iniciativa europea Equal en las que participa UGT de Navarra. La exposición del mismo se centra en dos acciones de prácticas innovadoras en el área de la RSC. La primera menciona cómo este proyecto ha establecido un concepto de sostenibilidad que empieza por la ecoeficiencia y el análisis del ciclo de vida hasta acabar en un concepto ampliado que conduce a la responsabilidad social de las empresas. La segunda hace referencia a una actividad pionera, a saber, la creación de Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios, que supone una novedad tanto para las relaciones laborales como para el tejido industrial y empresarial. Por último, se expone de forma constructiva el recorrido que todavía queda para asumir un diseño fractal de la sostenibilidad que se inicia en la triple cuenta de resultados y termina en un sistema de gestión ética ineludible.*

*Palabras clave:* RSC – diseño fractal – sostenibilidad – triple cuenta de resultados – gestión ética

## 1- INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se hace una exposición de casos prácticos relacionados con las acciones del proyecto **ADAPNA** dentro de la iniciativa europea Equal en las que participa UGT de Navarra. La exposición del mismo se centra en dos acciones de prácticas innovadoras en el área de la RSC. La primera menciona cómo este proyecto ha establecido un concepto de sostenibilidad que empieza por la ecoeficiencia y el análisis del ciclo de vida hasta acabar en un concepto ampliado que conduce a la responsabilidad social de las empresas. La segunda hace referencia a una actividad pionera, a saber, la creación de Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios, que supone una novedad tanto para las relaciones laborales como para el tejido industrial y empresarial. Por último, se expone de forma constructiva el recorrido que todavía queda para asumir un diseño fractal de la sostenibilidad que se inicia en la triple cuenta de resultados y termina en un sistema de gestión ética ineludible.

## 2- EL PROYECTO ADAPNA

En Navarra hay una vía de experimentación en RSC dentro del proyecto **ADAPNA**. El proyecto pretende desarrollar los recursos humanos de las empresas para mejorar la competitividad y empleabilidad de las empresas y los trabajadores adaptándose a los retos derivados de la globalización económica (falta de competitividad, riesgo de deslocalización, etc.). El proyecto **ADAPNA** se inserta en la iniciativa europea EQUAL, la Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos promovida por el Fondo Social Europeo. La Iniciativa Comunitaria EQUAL forma parte de una estrategia integrada para el empleo que tiene por objetivo la lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad que se producen en el mercado de trabajo y, en particular, contra aquellas que se basan en el sexo, la raza, el origen étnico, las creencias o la edad.

En el proyecto **ADAPNA** participan las siguientes entidades:



- Servicio Navarro de Empleo
- AER (Asociación de Empresarios de Ribera)
- AIN (Asociación de la Industria de Navarra)
- ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales)
- AMEDNA (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra)
- Caja Navarra

- Comisiones Obreras Navarra
- CEN (Confederación de Empresarios de Navarra)
- FOREM (Fundación Formación y Empleo) de Navarra
- Fundación FUNDAGRO
- IFES (Instituto de Formación y Estudios Sociales)
- INAM (Instituto Navarro de la Mujer)
- Unión General de Trabajadores de Navarra

Los **objetivos** y las **acciones** del proyecto **ADAPNA** se distribuyen en los siguientes puntos:

#### **1- Mejora de los sistemas de gestión:**

- Mejora de la competitividad de las empresas de la zona de la Ribera de Navarra a través de la planificación estratégica.
- Incorporación del modelo EFQM (Mejora Continua).
- Gestión y calidad medioambiental.
- Experiencia piloto: Integración de la prevención de riesgos laborales y medio ambiente en la gestión de la empresa agraria.
- Creación de PESI's (Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios).

#### **2- Gestión de la innovación y del conocimiento:**

- Implantación de la Gestión de la innovación.
- Implantación de la Gestión del conocimiento.
- Transmisión del conocimiento profesional: la figura del tutor/tutora de empresa.

#### **3- Capacidad de las personas:**

- Implantación de sistemas de competencias y desarrollo de capacidades directivas en mujeres.
- Adaptación a las necesidades de cualificación de los trabajadores y trabajadoras de las empresas en competencias transversales.
- Adaptación a las necesidades de profesionales cualificados /as en las empresas.

#### **4- Mejora de la flexibilidad y de los sistemas de organización del trabajo:**

- Nuevos modelos organizativos basados en multicompetencias y equipos autogestionados.
- Revalorización de la vida laboral de personas trabajadoras mayores de 45 años.
- Foro permanente sobre negociación colectiva en relación con la flexibilidad laboral y organización del trabajo.

#### **5- Cooperación empresarial:**

- Responsabilidad social de las empresas.
- Gestión activa.
- Grupos de cooperación y mejora.
- Encuentros empresariales de cooperación.

Los **elementos de innovación** del proyecto son los siguientes

**1- Respecto a los objetivos:**

- La revalorización de la vida laboral de las personas trabajadoras mayores de 45 años, por medio de la experimentación de fórmulas innovadoras de relación laboral (nuevos tipos de contratos, cambios en el desempeño de funciones) y sistemas de formación y de transferencia del conocimiento y la experiencia.
- El tratamiento de la problemática de adaptación de las empresas y sus trabajadores/as a los cambios del entorno relacionados con la flexibilidad y sistemas de organización del trabajo.
- El desarrollo de sistemas de gestión de la innovación en empresas.

**2- Respecto a los contenidos:**

- La creación de una red de PESI's (puntos ecológicos, saludables e igualitarios) con la incorporación de estas competencias en la figura de los agentes sindicales.
- La adaptación de herramientas y metodologías de gestión a pequeñas empresas como el modelo EFQM.
- La experimentación de un sistema de gestión activa y compartida como método de apoyo a pequeñas empresas para su consolidación y crecimiento.

**3- Respecto a los procedimientos de intervención:**

- La incorporación del público objetivo de las acciones desde la fase de diseño hasta la evaluación de resultados por medio de grupos de discusión.

**4- Respecto a los mecanismos internos de funcionamiento de la Asociación de Desarrollo (AD):**

- Utilización de herramientas telemáticas y un entorno virtual tanto para la comunicación y la interrelación entre las entidades socias.
- El esfuerzo por revisar las naturales composiciones de la AD y la asignación de personas a los proyectos promoviendo el equilibrio no sólo de la presencia de hombres y mujeres, sino también de la implicación con los temas de igualdad de las personas de mayor rango y poder de decisión y de cambio en sus propias entidades.

**3- GUÍA MEDIOAMBIENTAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS**

Dentro del proyecto **ADAPNA** se ha concebido una guía de buenas prácticas medioambientales. Dicha guía está estructurada de forma que se avance en el conocimiento de las materias desde lo más general hasta lo más concreto. La primera parte, más general, comienza con una descripción de la principal problemática ambiental de la actividad económica y las principales obligaciones empresariales en materia ambiental, recogidas en numerosas regulaciones legales. A continuación se incluye un bloque dedicado a las buenas prácticas ambientales en el sector administrativo y de gestión. Posteriormente se analizan los impactos ambientales que pueden generarse en

cada tipo de empresa relacionada con acciones del proyecto **ADAPNA**. Concretamente se analizan los aspectos ambientales asociados a los sectores agropecuario, agroalimentario, sector textil, metalurgia, sector químico, actividades extractivas a cielo abierto y construcción, servicios de limpieza y hostelería. Seguidamente se expone un resumen de los sistemas de gestión medioambiental y las normas con las que se certifican, prestando especial atención a las normas internacionales UNE EN ISO 14.001 y EMAS.

La segunda parte de la guía, elaborada por Ignacio Ayestarán, va más allá de la información puramente ambiental a fin de profundizar en la sostenibilidad. Para ello una primera sección se dedica a la *producción más limpia (P+L)* a través de tres herramientas de gestión ambiental (*la ecoeficiencia, el análisis de ciclo de vida y los indicadores ambientales*) que da lugar a una segunda sección final dedicada a las *memorias de sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas* desde el modelo *Global Reporting Initiative*. Los pasos que se han adoptado para ello son los siguientes en orden progresivo desde lo más particular o local hasta lo más general o global, esto es, desde la ecoeficiencia hasta las memorias de sostenibilidad:

- 1) La *ecoeficiencia* es una estrategia de racionalidad empresarial para producir más (rentabilidad) con menos (impacto ambiental). La definición de ecoeficiencia la ha aportado el *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development)*, al implantar acciones relacionadas con la protección del ambiente que produjeran un aumento en la rentabilidad de las inversiones. Según esta filosofía estratégica, un proceso se puede denominar como ecoeficiente cuando produce bienes y servicios a precios competitivos, que satisfacen necesidades humanas mejorando la calidad de vida, al tiempo que se reducen los impactos ambientales y la intensidad de uso de recursos naturales a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel cuando menos igual a la capacidad de carga de los ecosistemas del planeta. Dicho de manera simple, ecoeficiencia significa producir más con menos.
  - 2) El *análisis de ciclo de vida* es una herramienta metodológica más amplia que la ecoeficiencia porque supone analizar los flujos sistémicos que estudian el nacimiento de un producto desde sus fuentes (o nacimiento) hasta su conversión en residuos (su tumba) tras dejar de ser útil. Este análisis ecosistémico se denomina a veces “de la cuna a la tumba” y evalúa los impactos ambientales de un producto durante todo su ciclo de vida (“de la cuna a la tumba”) o, más exactamente, del sistema que es requerido para que un producto cumpla una determinada función. El análisis de ciclo de vida se ha convertido en una herramienta indispensable para el *ecodiseño* y las *etiquetas ecológicas*, así como para la Política de Productos Integrada de la Unión Europea.
- La ecoeficiencia se centra en el proceso de producción, mientras que el análisis de ciclo de vida se ocupa del proceso de producción junto con sus fuentes, más el producto resultante y el desecho final. La ecoeficiencia es interna al sistema industrial, mientras que el análisis de ciclo de vida amplía los flujos del sistema productivo hacia la ecología industrial y el ecodiseño.
- 3) Como el análisis de ciclo de vida implica factores sociales y ambientales que exceden la concepción tradicional de la empresa y la industria es aquí donde aparece la necesidad de ampliar los *indicadores ambientales*. Ya no se trata de cuantificar sólo el impacto ambiental (desde la ecoeficiencia y el análisis de ciclo de vida) sino también los impactos sociales y económicos para tener un conjunto

más amplio de indicadores estructurales. Por eso se han dedicado dos capítulos de esta guía a la descripción de los indicadores ambientales actuales tanto en la Unión Europea como en España.

- 4) De todo esto nace la necesidad de ampliar los informes ambientales y transformarlos en *memorias de sostenibilidad* que admitan una triple contabilidad: social, económica y ambiental (*triple bottom line*). Así es como surgen las nuevas propuestas de la *responsabilidad social de las empresas* (RSE) y sus implicaciones socioeconómicas para todos los grupos de interés o interlocutores (*stakeholders*) de las mismas tal y como vienen siendo aplicadas en la Unión Europea, que ha impulsado la RSE como correlato de la gobernanza o gobernabilidad de las empresas desde el campo de la sostenibilidad, especialmente en el *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001). Dentro de la RSE la Comisión Europea ha recomendado seguir las directrices definidas por el modelo *Global Reporting Initiative* (GRI). Asimismo recientemente el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y el Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo han admitido el modelo GRI como uno de los más interesantes en el ámbito ambiental y sostenible dentro de la responsabilidad social de las empresas.

Este recorrido temático por estas herramientas metodológicas de gestión sostenible se ha estructurado en la segunda parte de la guía en los siguientes capítulos: seis dedicados a P+L (dos de ecoeficiencia, dos de análisis de ciclo de vida y otros dos de indicadores ambientales) y dos finales dedicados a memorias de sostenibilidad desde la responsabilidad social de las empresas (RSE). Los ocho capítulos se presentan y vertebran así:

### **1. Ecoeficiencia:**

- 1.1. *“La ecoeficiencia: la racionalidad empresarial de crear más con menos”*: descripción y seguimiento de la estrategia de ecoeficiencia propuesta por el WBCSD –que también ha adoptado la Unión Europea en diversas ocasiones-
- 1.2. *“Reto y problemas de la ecoeficiencia en las empresas de España”*: avances y problemas en la definición y aplicación de estrategias ecoeficientes en algunos casos concretos en España.

### **2. Análisis de ciclo de vida:**

- 2.1 *“El análisis de ciclo de vida: la visión integral de los flujos ecosistémicos”*: definición de esta herramienta de diseño y gestión ambiental, con especial atención a las normas ISO sobre este tema, y su validez para el ecodiseño según las directrices europeas.
- 2.2 *“Análisis de ciclo de vida en la Unión Europea: Política de Productos Integrada”*: exposición resumida del desarrollo de la Política de Productos Integrada de la UE, uno de cuyos pilares fundamentales es el análisis de ciclo de vida.

### **3. Indicadores ambientales en la actualidad:**

- 3.1 *“Indicadores ambientales en la Unión Europea”*: descripción y ubicación de los indicadores ambientales más frecuentes empleados por la UE en sus políticas estructurales.
- 3.2. *“Indicadores ambientales en España”*: descripción y ubicación de los indicadores ambientales más sobresalientes referidos por el Ministerio de Medio Ambiente de España.



#### 4. Memorias de sostenibilidad desde la responsabilidad social de las empresas:

4.1. “Las memorias de sostenibilidad como reflejo de la responsabilidad social de las empresas”: introducción a la triple contabilidad económica, social y ambiental (*triple bottom line*) desde la responsabilidad social de las empresas, aplicando el modelo de indicadores *Global Reporting Initiative*, recomendado tanto por la Unión Europea como por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

4.2. “La memoria de sostenibilidad en el modelo GRI: el caso de FREMAP”: breve resumen de un caso práctico de aplicación de indicadores *Global Reporting Initiative* en España a través del último informe/memoria de sostenibilidad de FREMAP.

Estos capítulos de la segunda parte de la guía, por tanto, se han concebido como un proceso de profundización en la sostenibilidad: de lo más particular a lo más general, de la ecoeficiencia a la RSE:



Las herramientas metodológicas presentadas en dicha guía pueden, por tanto, considerarse como etapas en una hoja de ruta para la sostenibilidad cambiando el concepto de gestión sostenible. Habitualmente se ha pensado que bastaba con la norma ISO 14001 o el reglamento EMAS para ser sostenibles, o incluso que siendo ecoeficiente se era sostenible. Todo ello ha llevado a ciertos errores de precisión y a ciertos abusos



conceptuales y metodológicos que no favorecen ni la gestión empresarial, ni los sistemas de organización del trabajo, ni la percepción pública y social de las actividades productivas. Si se pretende alcanzar un cierto grado de modernización y transformación sostenibles las pautas de seguimiento han de estar dirigidas a la ecoinnovación en su triple consideración (económica, social y ambiental). De menos a más y ordenadas cronológicamente se podrían describir tales pautas en los siguientes pasos:

1. Compromiso y evaluación ambiental
2. Cumplimiento de la legislación
3. Control operacional y objetivos ambientales
4. Implantación de un sistema de gestión ambiental
5. Certificación según la norma internacional ISO 14001
6. Homologación del sistema para contratistas y proveedores
7. Integración del sistema ambiental con los diferentes sistemas de gestión
8. Certificación según el reglamento europeo EMAS
9. Estrategias de ecoeficiencia
10. Responsabilidad ética y social
11. Ecodiseño e innovación
12. Gestión sostenible

En resumen, esta guía del proyecto ADAPNA se ha pensado como una hoja de ruta en progresión hacia la gestión sostenible. Para ello cada capítulo está provisto de indicadores de diverso tipo, además de dedicar dos capítulos específicos a la situación de los indicadores ambientales en España y la Unión Europea. Por otro lado, las herramientas metodológicas (especialmente en el caso de la ecoeficiencia, el análisis de ciclo de vida y las memorias de sostenibilidad) constan de un primer capítulo de descripción y explicación teóricas seguido de un segundo capítulo en el que se presentan casos prácticos y ejemplos de aplicación. Asimismo la mayoría de las referencias tanto teóricas como prácticas han tenido en lugar preferente las propuestas procedentes de la Unión Europea y de los organismos oficiales de España, sin olvidar por ello las referencias internacionales más sobresalientes o imprescindibles. Por último, la orientación de sus capítulos *no* ha sido *imponer*, sino *proponer* una hoja de ruta, con el ánimo de favorecer la *innovación* y la *cohesión* del proyecto ADAPNA desde la sostenibilidad intentando respetar al máximo los intereses plurales y diversos de sus integrantes. Cada integrante del proyecto tiene que transformar este cuaderno de bitácora en un diario de navegación personal desde la voluntariedad propia del espíritu de la responsabilidad social de las empresas.

#### 4- CREACIÓN DE PUNTOS PESI



Dentro de la iniciativa EQUAL II cuyo objetivo es la creación de un mayor y mejor número de puestos de trabajo y la promoción de nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y desigualdades de toda clase en relación con el mercado de trabajo, se ha establecido la acción 13 “*Creación de Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios*” del proyecto **ADAPNA**. El objetivo general de esta acción es la creación de una red de Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios (PESI) atendida por representantes sindicales para ayudar a empresas e instituciones a adaptarse a las nuevas demandas y normativas del mercado de trabajo. Se trata de una experiencia piloto única en Europa por la cual se van a formar a cuadros sindicales para que informen y asesoren a trabajadores y trabajadoras así como a las empresas en las que trabajan, sobre Medio Ambiente, Salud Laboral e Igualdad de Oportunidades, pero, sobre todo y fundamentalmente, para velar por el cumplimiento de estas temáticas dentro del ámbito de la Negociación Colectiva. Su papel será trabajar para que se incorporen estas medidas en los convenios y acuerdos de empresa más allá de lo marcado por la legislación.

Los objetivos específicos de estos Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios (PESI) se centran en los siguientes puntos:

- La promoción de las empresas e instituciones públicas para las nuevas demandas y normativas del mercado laboral en relación con la igualdad de oportunidades, la protección ambiental y la salud laboral
- Formar agentes sindicales como personas encargadas de realizar el seguimiento de esta propuesta, de concienciar al resto de sus compañeros y compañeras de trabajo y de facilitarles la información que precisen
- Transferir esta experiencia piloto a la negociación colectiva
- Implicar a las PYMES de los sectores agroalimentario y de la construcción mediante dos experiencias piloto

Dado que el objetivo de dicha acción número 13 es crear una red de Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios (PESI) conformada por agentes sindicales, se ha elaborado un diagnóstico previo, el *Estudio de necesidades. Diagnóstico de necesidades en materia de salud laboral, medio ambiente e igualdad de oportunidades en las empresas navarras*, presentado en febrero del 2006 y realizado por CCOO y UGT de Navarra. Dicho estudio analiza las grandes materias a analizar: Medio Ambiente, Salud Laboral e Igualdad de

Oportunidades. Dentro de cada una de estas materias se han explorado las siguientes cuestiones:

- **conocimiento de la legislación:** el objetivo en este caso es averiguar hasta qué punto las empresas navarras conocen la legislación actual en cada una de las tres materias.
- **importancia que se concede a su aplicación:** también resulta necesario conocer si la aplicación de la legislación es considerada importante (o no) con el fin último de saber si las empresas estarían dispuestas (o no) a recibir un asesoramiento en estas áreas.
- **incorporación de medidas concretas** en las áreas objeto de estudio: hasta qué punto las empresas han aplicado medidas ambientales, de salud laboral e igualdad de oportunidades.
- **dificultades para su aplicación:** barreras con las que se han encontrado las empresas para aplicar este tipo de medidas en su día a día.

Estas cuestiones se analizan en el informe teniendo en cuenta dos variables: sector de actividad y tamaño de la empresa. En cuanto al *sector de actividad* se han tenido en cuenta cuatro grandes sectores:

- Agricultura, Ganadería y Pesca
- Industria y Energía
- Construcción
- Servicios

Además del área de actividad se han analizado las cuestiones anteriormente señaladas en función del *tamaño de las empresas* estudiadas. Así, se han establecido cuatro grandes grupos:

- menos de 50 trabajadores/as
- entre 51 y 100 trabajadores/as
- entre 101 y 500 trabajadores/as
- más de 500 trabajadores/as

El conjunto de empresas analizadas y que han conformado la muestra total de 803, se ha obtenido de un listado inicial correspondiente a la base de empresas del estudio “Parrilla de Empresas de Navarra” que realiza bianualmente el Observatorio de Empleo del Servicio Navarro de Empleo. El tamaño de la muestra elegido ha sido de 803 empresas, lo que para un universo muestral de 5.580 empresas navarras, con un nivel de confianza del + 95,45%, arroja un margen de error que no supera el + 3,28% en su conjunto. Asimismo se han introducido a lo largo del estudio variables de calado sociológico tales como: sexo, categoría profesional (teniendo en cuenta cuatro categorías: directivos/as, técnicos/as, trabajadores/as cualificados/as y operarios/as o trabajadores/as no cualificados/as) y área geográfica (haciendo una distinción de siete grupos comarcales de nuestra comunidad: Noroeste, Pirineo, Cuenca de Pamplona, Tierra Estella, Navarra Media Oriental, Ribera Alta y Tudela).

Entre las principales conclusiones del informe sobre las necesidades de sostenibilidad en las empresas navarras se han detectado las siguientes de acuerdo con las tres materias de estudios designadas: **ambiente, salud laboral e igualdad de oportunidades**.

Como principales rasgos del análisis realizado sobre necesidades de las empresas en la gestión y aplicación de **políticas ambientales** se desprenden los siguientes aspectos:

- a) **El nivel de conocimiento de la legislación ambiental aplicable a sus propias empresas es, en general, bajo:** prácticamente un 50% de empresas reconocen no saber nada o casi nada de dicha legislación, tan sólo el 26% señalan disponer de un conocimiento aceptable.
- b) **Este desconocimiento mayoritario es más acusado entre empresas de reducido tamaño** situándose el “punto de inflexión” en torno a los 100 trabajadores/as, también es más acusado en el sector de la construcción, y sobre todo en los servicios.
- c) **Pese a todo esto, es muy mayoritaria la opinión de que la aplicación de esta normativa es muy importante para las empresas** (64%), frente a sólo un 20% de empresas que la consideran poco relevante.
- d) Como consecuencia de ello, **el grado de incorporación de medidas ambientales es relativamente bajo:** sólo el establecimiento de protocolos de gestión de residuos está ampliamente implantado en todo tipo de tamaño empresarial de sectores (en más del 80% de los casos).  
Un segundo grupo de medidas -implantadas entre el 30 y el 40% de las empresas- se refieren a sistemas de ahorro energético, acciones hacia los trabajadores (formación, información y sensibilización) y un último bloque -introducido entre un 10 y un 20% de las empresas- se refiere a la gestión ambiental, certificaciones, etc.
- e) **Este relativamente bajo nivel** de implantación de medidas ambientales **no guarda relación con problemas concretos**, tales como falta de recursos económicos o de interpretación de la legislación, **sino más bien con el desconocimiento de la normativa o simplemente que no se aplica** (21%).

De los aspectos analizados respecto de la aplicación y gestión de **políticas de salud laboral** ante las empresas navarras cabe señalar, como más relevantes, los siguientes:

- a) Si bien **con carácter general la legislación en esta materia es relativamente bien conocida** por el 53% de las empresas, existe todavía un 18% de empresas que reconocen no saber nada o casi nada de este tipo de legislación.
- b) **Estas “bolsas” de desconocimiento se concentran entre las empresas más pequeñas, y sobre todo entre las del sector servicios**, donde casi el 30% de las empresas desconoce casi completamente este tipo de legislación. No ocurre así, afortunadamente, entre la industria y la construcción, donde este porcentaje sólo alcanza al 4-5% de las empresas.
- c) Paralelamente, **el mismo tipo de empresa es la que muestra menos valoración por estas cuestiones**, mientras en general más del 86% de las empresas conceden mucha importancia a los temas de salud laboral y sólo un 1 ó 2% no le da importancia. En el sector servicios este porcentaje se eleva al 7%.
- d) En cualquier caso, **existe un alto grado de aplicación de medidas de salud laboral:** un buen número de ellas supera el 80% de introducción y la práctica totalidad de medidas pasan del 50% de aplicación.
- e) **El sector servicios se manifiesta como un grupo al que le cuesta incorporar y asumir la aplicación de medidas de salud laboral** en mayor medida que los demás sectores de actividad.

- f) Las escasas dificultades que al parecer encuentran las empresas al aplicar medidas de salud laboral se refieren a la falta de recursos económicos, problemas de interpretación de la legislación y sobre todo en la **falta de motivación del personal**, muy significativo en el sector de la construcción.

Del análisis realizado de las necesidades de las empresas navarras a la hora de aplicar y gestionar medidas tendentes a **políticas de igualdad de oportunidades** cabe señalar los siguientes puntos relevantes:

- a) **El nivel de conocimiento de la legislación que busca lograr esa igualdad es muy dispar entre las empresas navarras, aunque en general es bajo.**  
Así, mientras el Estatuto de los Trabajadores es conocido por el 72%, existen disposiciones concretas -como el programa Óptima- apenas conocidos por el 8% de las empresas.
- b) Como suele ocurrir, independientemente de su conocimiento e incluso de su aplicación, **la mayoría de empresas considera muy importante incorporar este tipo de medidas** (65%).  
Existen, no obstante, algunos segmentos determinados donde es bastante elevado el porcentaje de empresas que no consideran importante este tipo de actuación: empresas muy pequeñas sobre todo del sector de la construcción entre las que sólo el 50% de ellas otorga importancia a este tipo de medidas y donde el 20% las considera irrelevantes.
- c) Relacionado con esta consideración, **el grado de aplicación de medidas concretas es bajo**: salvo las que prácticamente se incorporan por ley a los convenios, el resto de medidas no superan en el mejor de los casos el 36% y existe un buen grupo de medidas por debajo del 10%. Se detectan incluso determinadas medidas que no se aplican en ninguna empresa de sectores determinados, como el primario o la construcción.
- d) De ahí que **no se señalen apenas problemas en su aplicación, ya que simplemente no se aplica ninguna medida** en el 41% de todas las empresas navarras -en sectores como la construcción un 56% y en la industria un 60%-.

Con este triple diagnóstico sobre las políticas ambientales, de salud laboral e igualdad de oportunidades se ha valorado la opinión que genera entre las empresas la posibilidad de contar con una persona que les asesore, de manera gratuita, sobre la implantación en su empresa de las materias relacionadas con el Medio Ambiente, Salud Laboral e Igualdad de Oportunidades, así como la forma más adecuada de realizar las consultas y detectar en qué aspectos concretos pudiera ser útil a las empresas la creación de los PESI. Desde el punto de vista de la valoración que han efectuado la mayor parte de las empresas de la utilidad de esta figura de asesor gratuito en los PESI puede decirse que es bastante positiva, considerando el 60% de ellos útil o muy útil poder contar con esta persona. En el lado opuesto un 30% de las empresas consultadas lo perciben de poca utilidad, encontrándose cerca de otro 10% de ellas que no tienen una opinión clara al respecto.

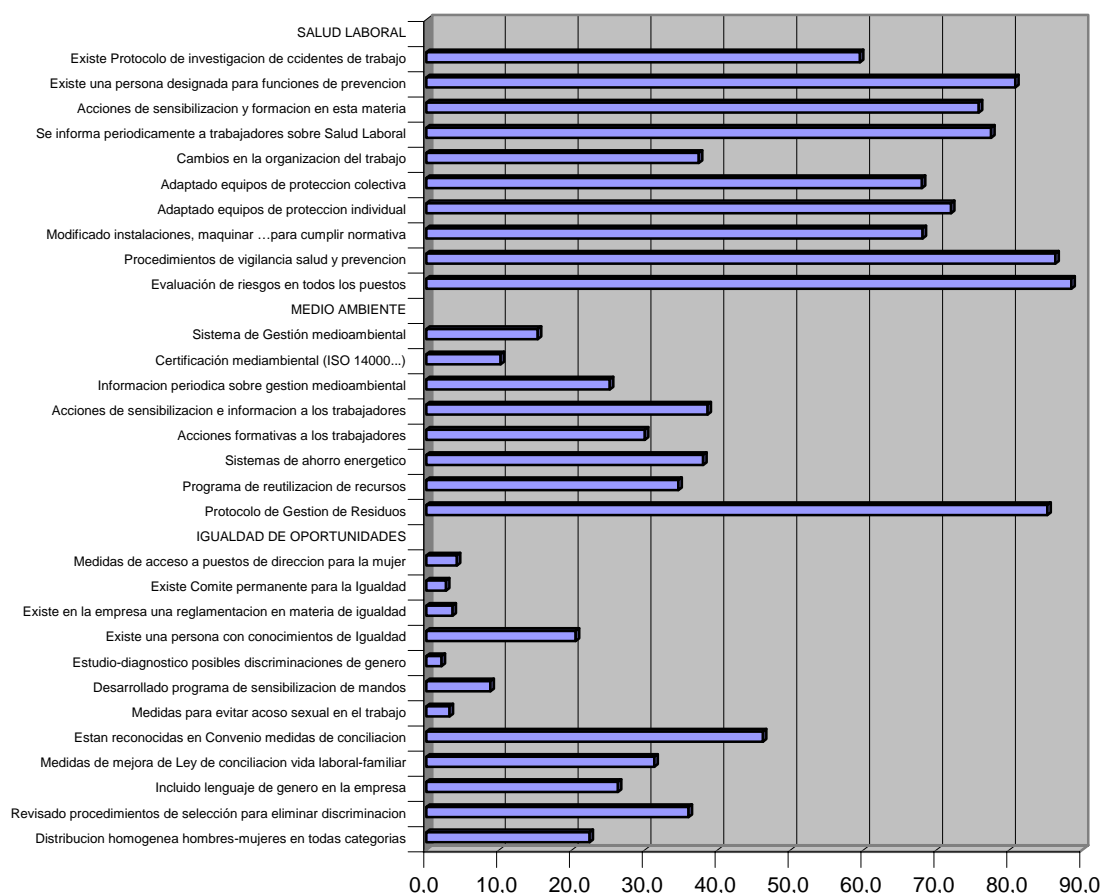
En resumen, de los diferentes elementos analizados sobre la conveniencia de creación de los Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios (PESI) merecen ser destacadas las siguientes conclusiones finales:

- a) **Hay una valoración positiva por parte de las empresas de la utilidad de la figura del/la asesor/a**, aunque un 30% no comparte esta opinión y cerca de un 10% no lo tiene muy claro.
- b) **El tamaño de las empresas no parece ser una variable muy discriminante**, aunque se aprecia cierta menor predisposición en las de mayor tamaño a percibir los efectos positivos de esta persona asesora, muy posiblemente por tener un mayor conocimiento sobre los mencionados aspectos; no obstante, las empresas de entre 51-100 trabajadores/as se muestran como las más sensibles hacia esta alternativa. **El sector de la construcción es posiblemente el menos receptivo.**
- c) De las empresas que no lo consideran útil, la razón expuesta como argumento principal se refiere a la opinión de que **“no lo necesitan”**, o de que **“ya cuentan con una asesoría que les puede ayudar en estos temas”**, precisamente el sector de la construcción, que eran los que menor utilidad lo percibían, son, junto al sector primario, los que cuentan en mayor medida con el respaldo de una asesoría.
- d) Los que lo consideran útil, de entre las razones expuestas, la principal es bastante elemental y precisamente la contraria del grupo anterior: **“lo necesitan”**, y **la consideración de que no existen servicios de este tipo.**
- e) No existe una forma claramente mayoritaria en relación a la forma de contactar y poder realizar las consultas, aunque **la visita personal**, bien programada o en cualquier momento, es la mejor opción. También cuenta con bastante aceptación la fórmula telefónica e incluso la comunicación a través del correo electrónico.  
En este sentido, **cada tipo de sector se decanta o al menos tiene una ligera tendencia hacia determinadas modalidades**: el sector primario y servicios hacia la visita personal, con cierta predisposición de este último sector hacia el acceso a través de una página web. Las empresas del sector secundario se inclinarían por el correo electrónico y el sector de la construcción hacia la consulta telefónica.
- f) El campo de acción o la aportación de estas personas expertas de los PESI debería ir dirigido tanto hacia las **empresas** como hacia las **personas trabajadoras**: a las primeras ofreciendo respuestas a consultas concretas sobre estas materias y a los trabajadores/as proporcionándoles información y formación sobre estos temas.

En el siguiente cuadro resumen se pueden ver las diferentes conclusiones del estudio de diagnóstico aquí expuesto:



### NIVEL DE APLICACIÓN DE MEDIDAS -VISIÓN GENERAL



Como se aprecia en el cuadro resumen, el estudio ha diagnosticado ciertas carencias en el tejido productivo y empresarial, sobre todo en materia ambiental e igualdad de oportunidades. En una visión general del grado de cumplimiento de las medidas analizadas por la totalidad de las empresas encuestadas en todas las áreas escrutadas se aprecia cómo los temas de igualdad de oportunidades y varios elementos relacionados con las políticas ambientales constituyen los principales puntos débiles del tejido industrial y empresarial.



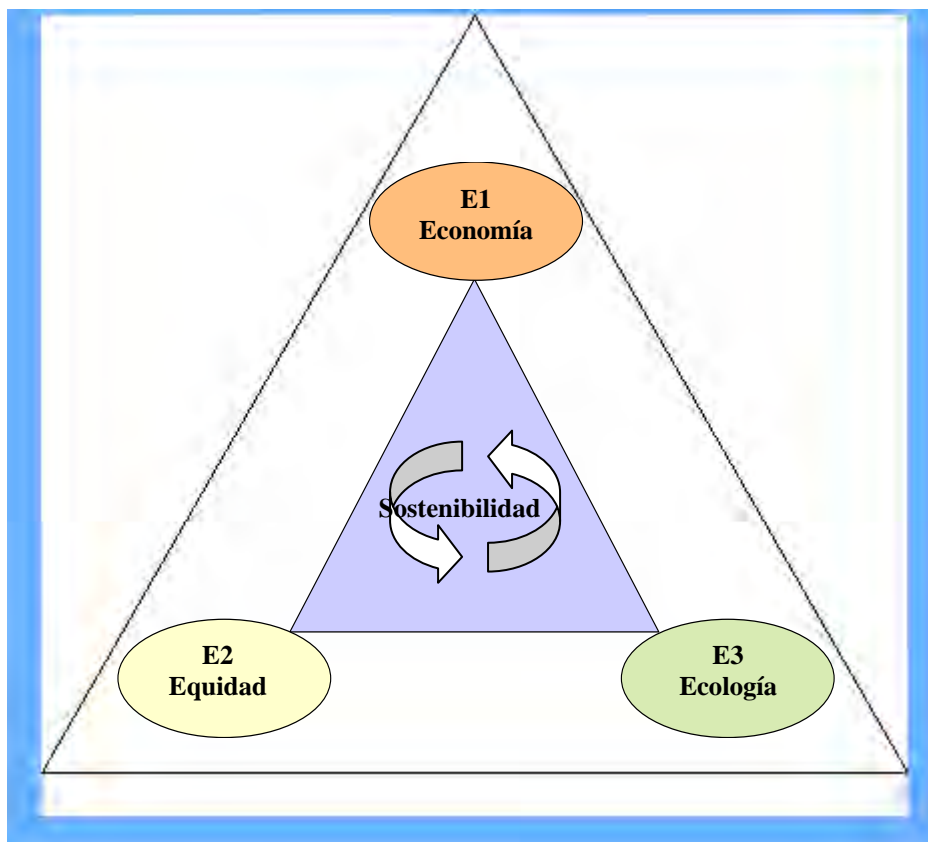
En definitiva, la creación de Puntos Ecológicos, Saludables e Igualitarios constituye una medida innovadora en materia de sostenibilidad en clave de responsabilidad sociolaboral y empresarial. Pero la percepción de la realidad dista de la realidad misma a la hora de hacer estudios concretos como el aquí presentado en el campo de las empresas y los trabajadores/as de Navarra.

Queda por ver en este campo los resultados que nacerán del recién creado **Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas de UGT**, presentado en octubre del 2006. El Observatorio busca una función informativa y estadística que contribuirá a la mejora de la transparencia (*accountability*) favoreciendo el avance de los procesos de rendición de cuentas (*reporting*), así como un compromiso más informado de todas las partes interesadas (*stakeholders*), especialmente de los trabajadores y el movimiento sindical, con el desarrollo de la cultura de la responsabilidad. El Observatorio presentará anualmente un informe comparativo y de evaluación sobre los informes sociales publicados por empresas del Ibex 35, atendiendo al análisis del enfoque, despliegue y resultados de la gestión de sus responsabilidades sociales. Asimismo estudiará informes sectoriales con carácter periódico sobre las dimensiones más importantes de la RSE: empleo, políticas de igualdad, organización y calidad del trabajo, innovación, formación y participación de los trabajadores. El Observatorio se constituye, además, como un “centro virtual” al que todos los ciudadanos podrán acceder libremente y utilizar sin restricciones los documentos e informes publicados.

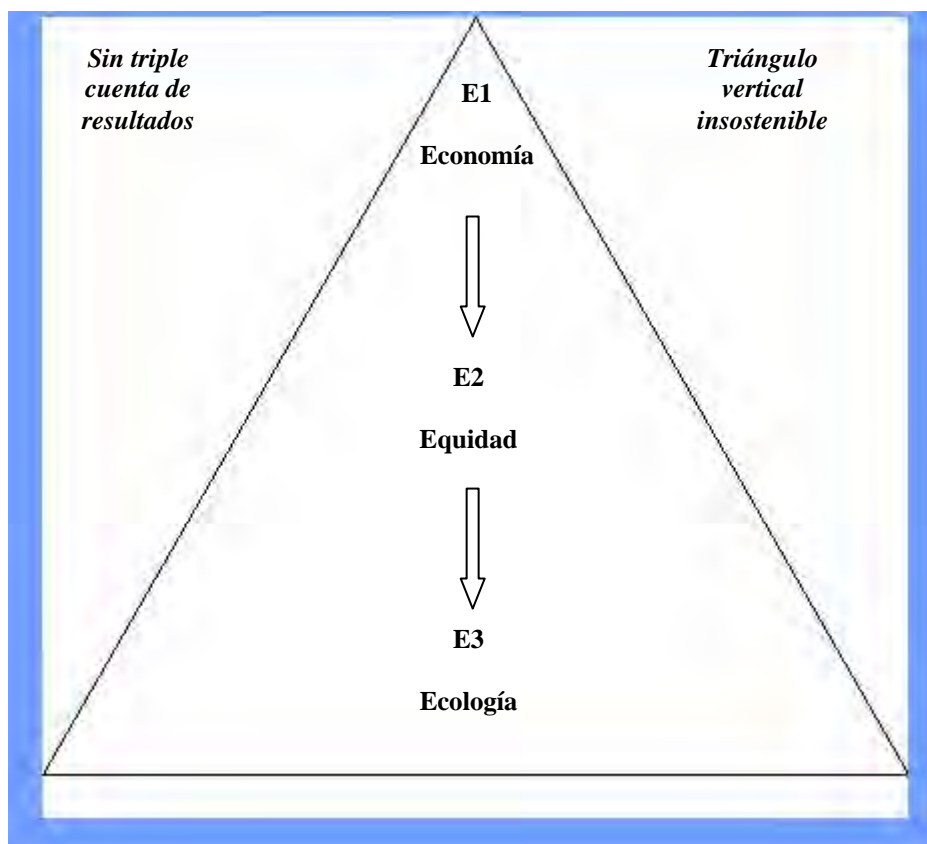


## 5- DISEÑO FRACTAL DE LA SOSTENIBILIDAD: EL FUTURO

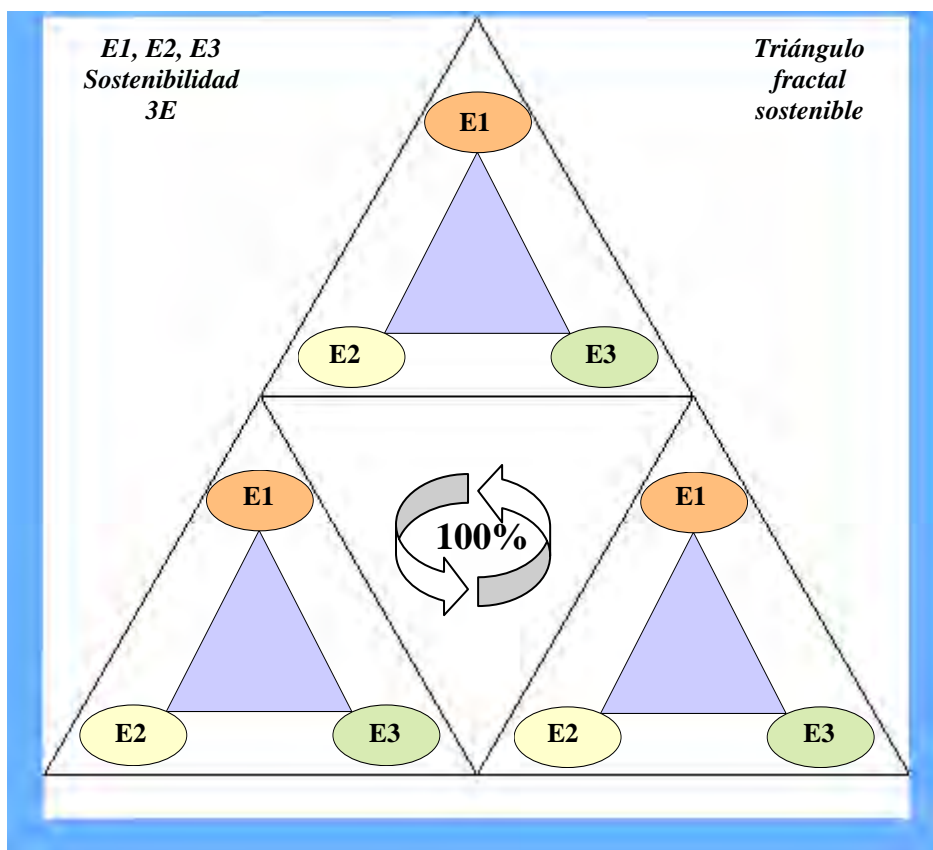
Vista la realidad que se ha expuesto en las secciones anteriores de esta investigación, a continuación se expone la tarea que queda por hacer en el futuro. Es claro que para impulsar eficazmente la responsabilidad social (corporativa) de las empresas hay que pensar un diseño fractal de la sostenibilidad. Con este fin es bueno recordar sucintamente el concepto de sostenibilidad y su triple cuenta de resultados. Normalmente se ha aceptado la definición del desarrollo sostenible enunciada por la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en 1987 -el famoso informe Brundtland- como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" [Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo 1988: 67]. Sin embargo, pocas veces se analiza que este desarrollo sostenible requiere la conjunción de tres polos o vértices: *economía*, *equidad*, *ecología*. Véase en el siguiente gráfico su representación:



Los tres vértices deben coincidir para que se dé una solución de sostenibilidad: debe ser *ecológicamente prudente, económicamente viable y socialmente deseable*. Sólo así se consigue una triple cuenta de resultados o una triple sostenibilidad (*sostenibilidad 3E*). Generalmente se conciben los tres ámbitos de la sostenibilidad de manera aislada e inconexa, sin apenas interrelación e interdependencia. Más aún, se concibe el desarrollo sostenible como una pirámide, en la que la base está ocupada por la ecología (biosfera), la zona media por la sociedad (equidad) y la parte superior por la economía (finanzas). La *economía* (E1) aparece en la cúspide de las relaciones sociales porque lo primero que se examina en cualquier proyecto es su beneficio crematístico. Si sobran tiempo y dinero, entonces se emplean para promover acciones sociales y la *equidad* (E2). Y sólo se hacen actuaciones que mejoren la biosfera y la *ecología* (E3) cuando llegan las catástrofes naturales que repercuten en E1 y E2. Esto es lo que se aprecia en el siguiente gráfico de una triple de cuenta de resultados no sostenible.



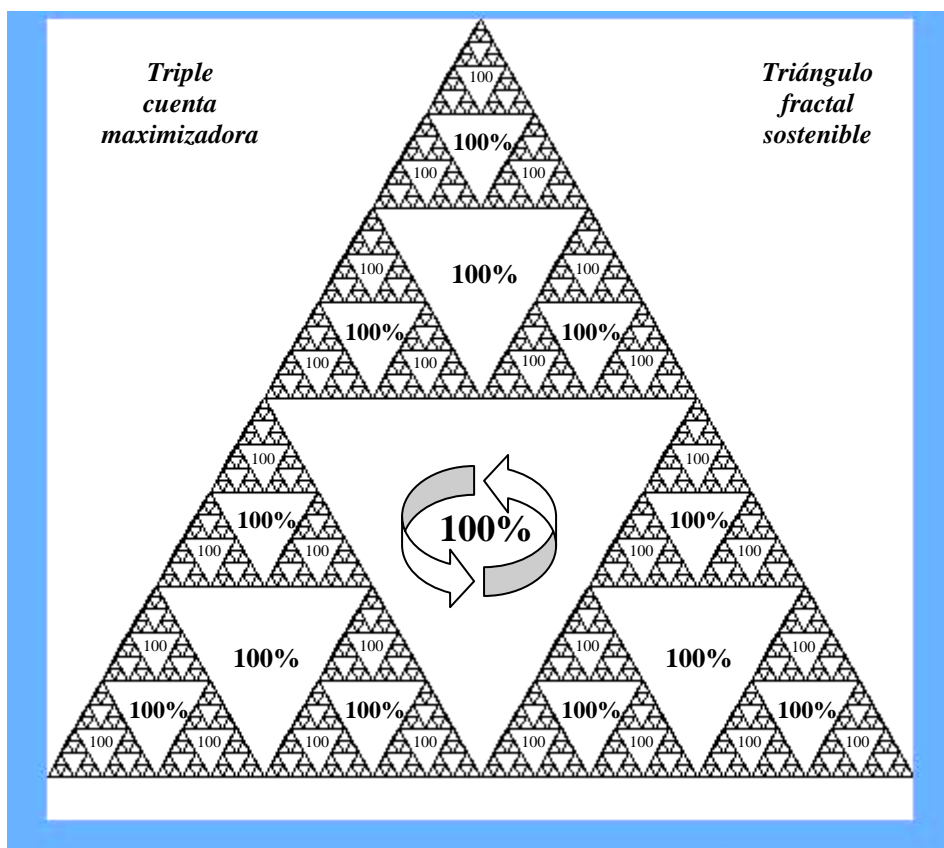
La única forma de alcanzar la sostenibilidad es triangular con la economía, la equidad y la ecología en múltiples sentidos. Para eso más que de un triángulo habría que pensar en un triángulo de triángulos, como es el triángulo fractal de Sierpinsky. Eso es lo que hacen William McDonough y Michael Braungart [2002b y 2005: 140-146]: colocan la economía, la equidad y la ecología en cada uno de los tres vértices del diseño. El triángulo fractal representa una metodología de la abundancia en un sistema complejo, en un triángulo de triángulos sin fin para pensar y generar sostenibilidad. Por pequeña que sea la escala de cada uno de los triángulos contenidos en este fractal, siempre hay que pensar la triple dimensión *glocal* de la sostenibilidad 3E ( $E1 \times E2 \times E3 = 3E$ ), según el siguiente gráfico:



El desarrollo sostenible no es el algoritmo de la ecuación fija de un sistema estático lineal, sino el fractal de un sistema dinámico no lineal. En los vértices del triángulo fractal se situarían las posiciones insostenibles:

- 1- Capitalismo sin condiciones sociales ni aspectos ecosistémicos (sólo E1).
- 2- Socialismo sin condicionamientos económicos ni aspectos ecosistémicos (sólo E2).
- 3- Ecologismo sin condicionamientos económicos ni condiciones sociales (sólo E3).

Ya no se trata de de una ingeniería social y financiera que concilia el capital financiero (economía) con el capital humano (equidad social) y el capital natural (ecología), sino de establecer su interdependencia para que ya no se hable de capitales sino de *activos ecosociales* [F. Aguilera Klink 1998; I. Ayestarán y M. A. Gil 2005: 1-4]. El triángulo fractal maximiza los valores en todas las áreas del triángulo a través del diseño inteligente de los activos ecosociales. En definitiva, se trata de proponer una innovación de la calidad y la excelencia a través del crecimiento económico, la justicia social y el equilibrio ecológico, maximizando los valores en una triple cuenta de resultados sostenible:



La importancia de este triángulo fractal es superar estas posturas extremas e ir más allá de las propuestas del “capitalismo natural”, la “economía social de mercado” e incluso la “responsabilidad social corporativa de las empresas”. Por otro lado, ya no se trata de de una ingeniería social y financiera que concilia el capital financiero (economía) con el capital humano (equidad social) y el capital natural (ecología), sino de establecer su interdependencia para que ya no se hable de capitales sino de *activos ecosociales* –en expresión afortunada del economista Federico Aguilera Klink-, porque el ambiente es un activo ecosocial y no una simple mercancía, es decir, es un patrimonio económico, ecológico y social pues pertenece a la sociedad, facilita un estilo de vida determinado, forma parte de la riqueza de un país, aunque ni siquiera aparece en la Contabilidad Nacional, y proporciona un conjunto de funciones ambientales que, en definitiva, permiten el mantenimiento de la vida [F. Aguilera Klink 1998; I. Ayestarán y M. A. Gil 2005: 1-4].

El triángulo fractal maximiza los valores en todas las áreas del triángulo a través del diseño inteligente de los activos ecosociales, preguntándose: ¿cómo puede este proyecto restaurar más paisaje y purificar más agua?, ¿cuánto deleite e interacción social puede generar?, ¿cuánta seguridad y salud?, ¿cuánta prosperidad puede incrementar? La pregunta que surge con un triángulo fractal de los activos ecosociales es: ¿cómo puede este proyecto aumentar la prosperidad, celebrar y honrar la comunidad, y aumentar la salud de todas las especies? Esta pregunta también se puede desglosar en tres partes o sectores:

1- En economía: ¿se puede obtener beneficio?

- 2- En equidad: ¿se pueden promover formas para honrar y respetar a todas las partes interesadas (*stakeholders*) sin distinción de raza, sexo, nacionalidad o religión?
- 3- En ecología: ¿se puede ayudar a mantener y favorecer la biodiversidad y no degradar el entorno?

En definitiva, se trata de proponer una innovación de la calidad y la excelencia a través del crecimiento económico, la justicia social y el equilibrio ecológico. Esto supone introducir nuevos patrones éticos de diálogo y confianza, así como un nuevo tipo de contabilidad, pero ya en esta triple cuenta de resultados (*triple bottom line*) –dentro del sistema 3E- deben aparecer de manera transversal y dialógica factores éticos.

De esta manera la *triple bottom line* debe convertirse en *triple top line*, una triple cuenta de resultados y oportunidades, de contabilidad y de innovación, de trabajo y de diálogo en la *sostenibilidad 3E*. Eso es lo que ha precisado David García-Marzá sobre el papel de la ética empresarial: «El objetivo de la ética empresarial es precisamente analizar el campo de intersección entre ética y acción empresarial, buscar una integración entre criterios éticos y económicos, esto es, *síntesis innovadoras* que recojan esta intersección» [D. García-Marzá 2003: 25]. La ética en este caso debe entenderse como una herramienta que posibilita la responsabilidad social de las empresas. La ética es la encargada de presentar los criterios de validez moral en el ámbito de la empresa. Por su parte, la responsabilidad social de las empresas define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta ética que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de interés o interlocutores [D. García-Marzá 2004: 187]. Así la responsabilidad social de las empresas concreta el grado de aproximación y compromiso con el horizonte ético del diálogo y el acuerdo posible, aspectos que constituyen las bases ética de la confianza. La ética sería los criterios de actuación, y la responsabilidad social sería las conductas a las que dan lugar los criterios éticos. Este mismo esquema de la ética del sistema empresarial se puede aplicar al ámbito tecnocientífico o al de las políticas de I+D+i, sólo que donde se dice responsabilidad social abriría que poner el término gobernanza o gobernabilidad. Todos ellos gozan de las mismas propiedades mínimas para establecer una ética de la innovación sostenible.

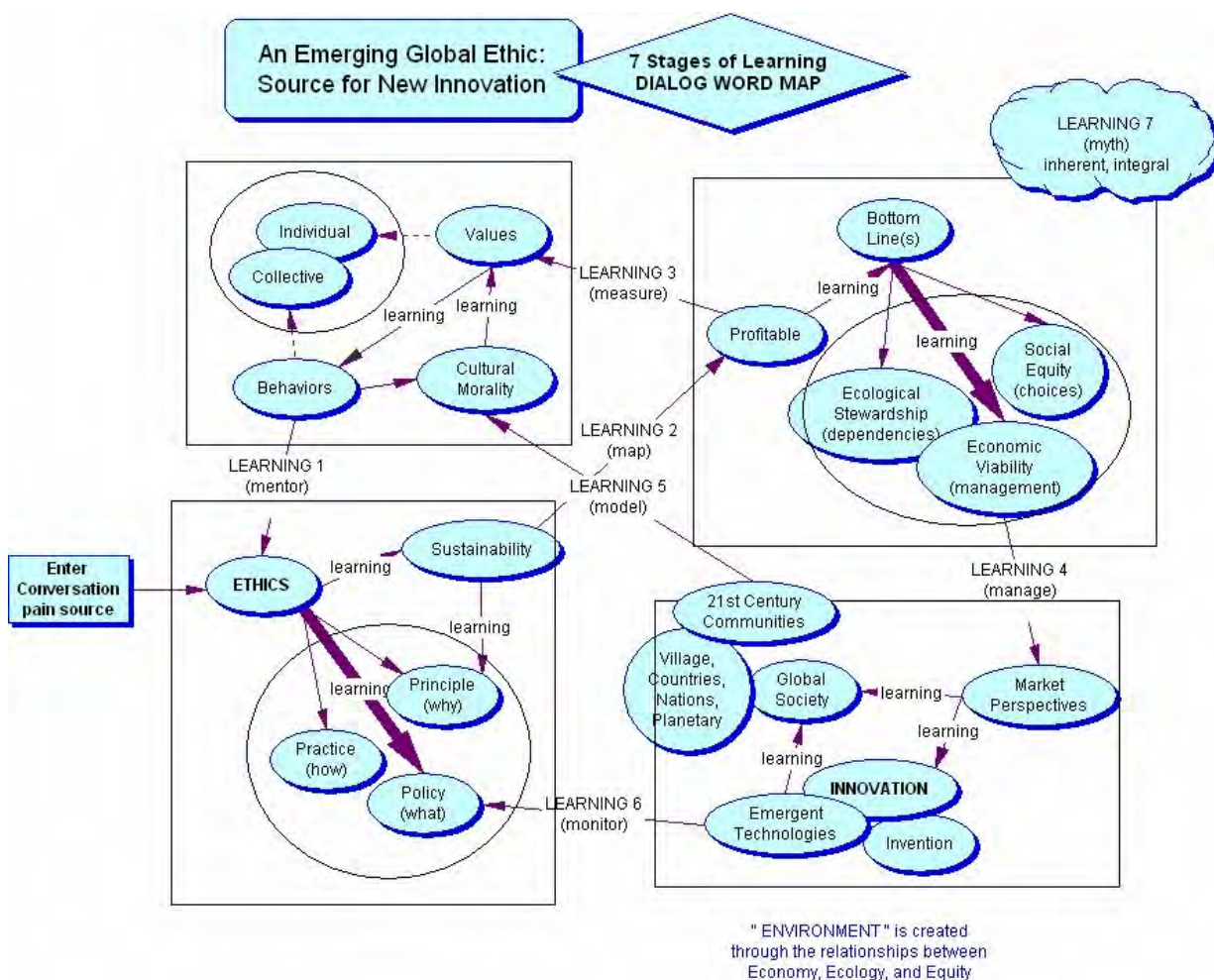
Todo esto se ha de entender desde la base del diálogo en una ética de procedimientos en busca de la confianza a través del diálogo. La empresa *inKNOWvate* de Santa Cruz (California, EEUU), por ejemplo, ha adoptado un sistema de aprendizaje ético a través de varios procesos de diálogo sostenible manteniendo las tres esferas de la sostenibilidad (economía, equidad, ecología) y reservando un lugar destacado para la innovación, usando para ello mapas de diálogo que puedan generar seguridad y confianza en un momento de riesgos locales. A partir de esta idea, proponemos a continuación una gestión ética estratégica con unos nodos procedimentales mínimos e indispensables que podemos llamar **Sistema de Gestión Ética 7P**:

- 1- Saber *por qué* hacer lo correcto es importante: **PRINCIPIOS**.
- 2- Saber cómo incorporar la ética como una parte de la toma de decisiones diaria: **PRÁCTICA**.
- 3- Saber *qué* responsabilidades legales corresponden a la organización: **POLÍTICA**.



- 4- Saber cómo beneficiar a la *gente*, a otros *grupos y comunidades* (tanto internas a la organización como externas): **PERSONAS**.
- 5- Saber cómo gestionar correctamente para obtener *beneficios y ventajas*: **PROSPERIDAD**.
- 6- Saber cómo no impactar negativamente en los *ecosistemas*: **PLANETA**.
- 7- *Cogestión y gobernanza* en aspectos ambientales, sociales y económicos sabiendo *por qué, cómo y qué*: **PARTICIPACIÓN**.

Así, un mapa de diálogo ético como el presentado en el diagrama siguiente presenta unos flujos diversos e interdependientes que deben concentrarse en unos nodos de sostenibilidad estratégicos.



De esta manera la influencia ética del *sistema 7P* se resume en:

- Principios – Práctica – Política (*criterios organizativos*)
- Personas – Prosperidad – Planeta (*criterios globales*)
- Participación (*criterio transversal*)



El sistema de gestión ética **7P** presenta unos criterios más bien procedimentales que sustantivos, es proactiva (innovadora) y no reactiva ni impositiva, está orientada hacia el futuro a partir de los recursos actuales y pasados, es más democrática (cogestión y participación) que autoritaria, y no habla tanto de capitales sino de *activos ecosociales*. Estas propiedades éticas de los activos ecosociales se definen como:

- **Procedimental** (una ética *sin atributos*, más bien de procedimientos y procesos), no cargada de normas (como la ética normativa o sustantiva), aunque sí con el principio de precaución.
- **Proactiva** (de activos ecosociales abiertos al *futuro* y a la *innovación*) y no reactiva (a posteriori), ni impositiva (cerrada).
- **Voluntaria** (asumida por sus protagonistas por las oportunidades que ofrece) antes que punitiva (asumida por castigo).
- **Innovadora** (porque busca transformar las debilidades en fortalezas y convertir los riesgos en oportunidades, aunque sin olvidar los peligros).
- **Sostenible**, o sea, *coevolutiva* de triple contabilidad de resultados y oportunidades (*economía, equidad, ecología*) en perspectiva C2C.
- **Participativa** a través de una *cultura democrática de la cogestión y de la gobernanza* (no marcada por expertos autoritarios o tecnócratas).
- **Glocal** (global y local a la vez, o sea, *interdependiente* con criterios organizativos, globales y transversales), no enfocada a factores parciales –ya sean éstos globales o locales- (que es lo propio de la *falsa independencia* que finalmente se convierte en *dependencia* de factores no previstos en la complejidad del riesgo).

Éste es el recorrido que queda por hacer hacia un modelo de empresa responsable sostenible (de RSE a ERS) [J. M. Lozano 2006], es decir, hacia el paradigma de una empresa ciudadana en pleno siglo XXI.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Aguilera Klink, Federico 1998: *Economía y medio ambiente: un estado de la cuestión*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ayestarán, Ignacio 2005: "The Living Republic. From Genetic Information to Globalising Symbiotic Planet", in Gerhard Banse (ed.), 2005, pp. 167-174.
- Ayestarán, Ignacio 2006a: "La ecoeficiencia: la racionalidad empresarial de producir más con menos", in M. Beorlegui e I. Ayestarán 2006.
- Ayestarán, Ignacio 2006b: "El análisis de ciclo de vida: la visión integral de los flujos ecosistémicos", in M. Beorlegui e I. Ayestarán 2006.
- Ayestarán, Ignacio 2006c: "Las memorias de sostenibilidad como reflejo de la responsabilidad social de las empresas", in M. Beorlegui e I. Ayestarán (2006).
- Ayestarán, Ignacio; y Gil Grocin, Miguel Ángel 2005: "De los valores intangibles a los activos ecosociales: hacia una democracia industrial y medioambiental". Madrid: CONAMA VII. Cumbre del Desarrollo Sostenible, <http://conama.org/documentos/1747.pdf>.
- Banse, Gerhard (ed.) 2005: *Neue Kultur(en) durch Neue Medien(?)*. Das Beispiel Internet. Berlín: Trafo.
- Beorlegui, Martín y Ayestarán, Ignacio 2006: *Guía de buenas prácticas medioambientales*. Pamplona: Gobierno de Navarra / Fondo Social Europeo.
- CCOO y UGT de Navarra 2006: *Estudio de necesidades. Diagnóstico de necesidades en materia de salud laboral, medio ambiente e igualdad de oportunidades en las empresas navarras*. Pamplona: Gobierno de Navarra / Fondo Social Europeo.
- CEC (Comisión de las Comunidades Europeas) 2000: *Comunicación de la Comisión sobre el recurso al principio de precaución*. Bruselas, 2.2.2000 COM (2000) 1 final.
- CEC 2001a: *La gobernanza europea. Un libro blanco*. Bruselas, 25.7.2001 COM (2001) 428 final.
- CEC 2001b: *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final.
- CEC 2002a: *Informe de la Comisión. La tecnología medioambiental en pro del desarrollo sostenible*. Bruselas, 13.03.2002 COM (2002) 122 final.
- CEC 2002b: *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas, 2.7.2002 COM (2002) 347 final.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo 1988: *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.
- García-Marzá, Domingo 2003: "Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial", in G. Sichar (coord.) 2003, pp. 21-53.
- García-Marzá, Domingo 2004: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Lozano, Josep M. et al. 2005: *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica.
- Lozano, Josep M. 2006: "De la responsabilidad social de las empresas (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)", *Papeles de Economía Española*, 108: 40-62.
- McDonough, William; y Braungart, Michael 2002a: *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. Nueva York: North Point Press.

- McDonough, William; y Braungart, Michael 2002b: "Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce", *Corporate Environmental Strategy*, 9 (3): 251-258.
- McDonough, William; Braungart, Michael; Anastas, Paul T.; y Zimmerman, Julie B. 2003: "Applying the Principles of Green Engineering to Cradle-to-Cradle Design", *Environmental Science and Technology*, 37 (23): 434A-441A.
- Sichar, Gonzalo (coord.) 2003: *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa*. Madrid: CIDEAL.