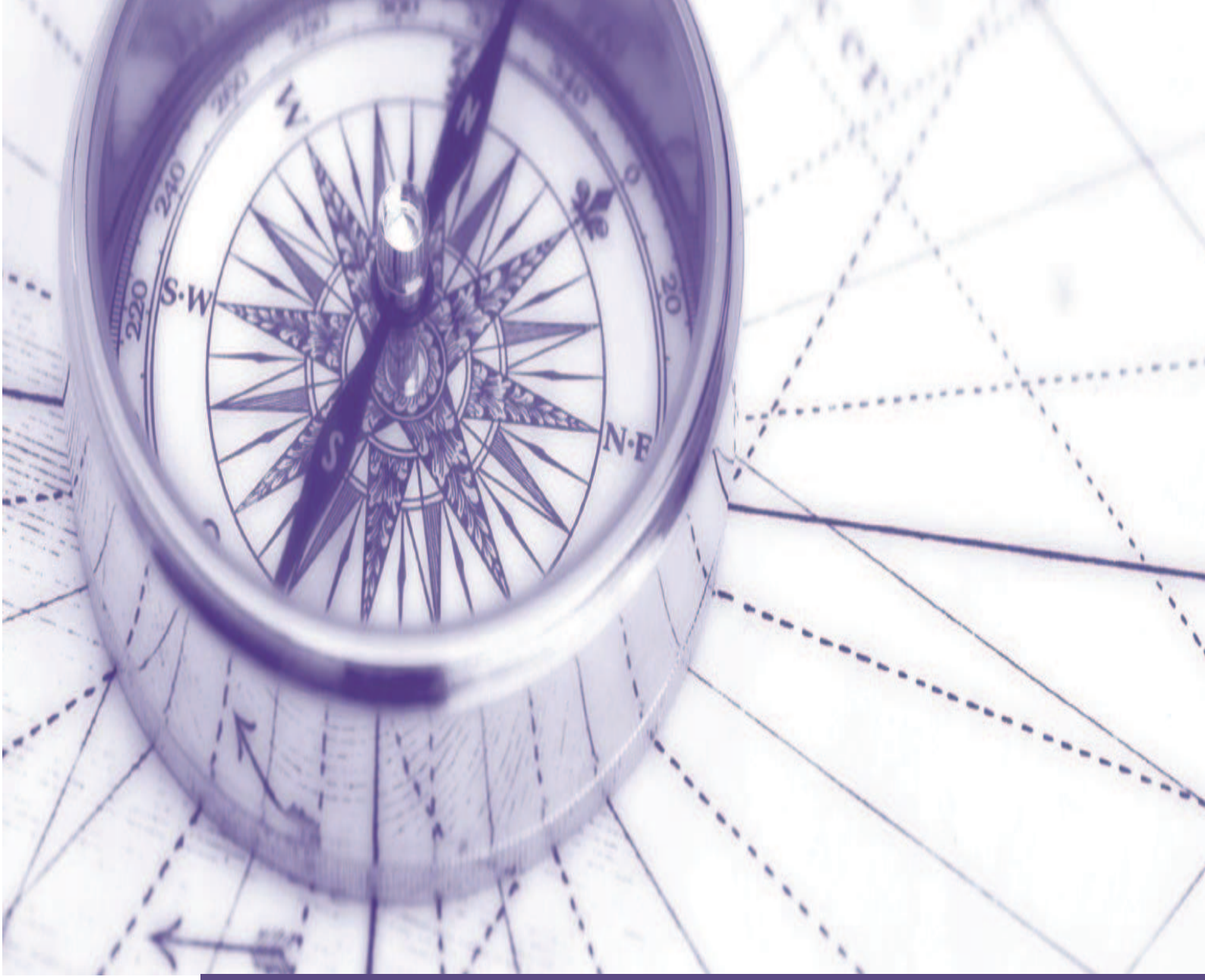


FEMINISMO, RSC Y COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA: METODOLOGÍA PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA

EMELINA GALARZA FERNÁNDEZ

Tesis Doctoral

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Universidad de Málaga

DIRIGEN

Dr. Juan Antonio García Galindo

Dra. Ana Jorge Alonso

Publicaciones y Divulgación Científica

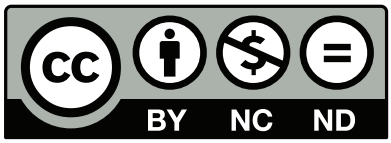
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica

AUTOR: Emelina Galarza Fernández

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):
Http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/3.0/es
Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.
No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

AGRADECIMIENTOS

A mi hija Daniela, a mi madre Meli y a mi abuela Emelina, por el amor incondicional y la sabiduría transmitida de madres a hijas.

A mi familia, nuclear y extendida, de la que emerge y sobre la que se asienta mi propio camino.

A Eva, porque ya de pequeñas nos dimos la mano como hermanas.

A mis amigas, mis niñas, mis amores, que se comparten conmigo y con las que me comparto, profundamente.

A las feministas socialistas, las de ayer y las de hoy, las visibles y las invisibles, referentes en mi compromiso ético, filosófico y político; en mi concepción del mundo y de la vida.

A los chicos que he amado, que tanto me han aportado, singular e inestimablemente, en mi crecimiento.

A mis compañeras y compañeros de Novasoft, así como a otras personas, que han colaborado, antes y después, directa o indirectamente, en mi trabajo.

A mi director de tesis y sóricamente a mi directora, además de a quienes conocí en la Escola Superior de Educação e Comunicação da Universidade do Algarve, porque han hecho posible que cumpla un sueño.

Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Porque vivimos a golpes, porque apenas si nos dejan
decir que somos quien somos,
nuestros cantares no pueden ser sin pecado un adorno.
Estamos tocando el fondo.

Maldigo la poesía concebida como un lujo
cultural por los neutrales
que, lavándose las manos, se desentienden y evaden.
Maldigo la poesía de quien no toma partido hasta mancharse.

Gabriel Celaya

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

ÍNDICE

1. Introducción 13

1.1. Justificación 155

1.2. Hipótesis 19

1.3. Objetivos 20

1.4. Metodología de investigación 21

1.4.1. La construcción del objeto de investigación 21

1.4.2. El feminismo como perspectiva teórica en una metodología de investigación mixta. 25

1.4.3. El trabajo de campo 32

1.5. Propuesta de metodología de intervención en la empresa. 42

1.5.1. La comunicación participativa: una metodología de abajo a arriba con enfoque de género. 42

1.5.2. Objetivos y ventajas de la metodología propuesta 44

PARTE I

2. RSC: marco teórico y regulador 51

2.1. Marco conceptual de la RSC 55

2.1.1. Evolución teórica del concepto 58

2.1.2. Fundamentos teóricos de la RSC 66

2.1.3. La aproximación de las Organizaciones Internacionales al concepto de la RSC 69

2.2. Las teorías socioeconómicas de la RSC 76

2.2.1. Teoría de los accionistas 76

2.2.2. Teoría de la Legitimación 77

2.2.3. Teoría de los *Stakeholders* 79

2.2.4. La teoría del bien común 83

2.3. La RSC en la empresa 87

2.3.1. Ámbito Económico 87

2.3.2. Ámbito Social 89

2.3.3. Ámbito medioambiental 91

2.4. El marco regulador de la RSC 93

2.4.1. Ámbito Internacional: Pacto Mundial, normas ISO, SA 8000 y GRI 94

2.4.2. Ámbito Europeo: el Libro Verde y la Estrategia 2020. La SGE 21 109

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.4.3. Ámbito Nacional: Consejo Estatal de la RSE, economía sostenible y responsabilidad social solidaria 119
2.5. La comunicación de la RSC 129
2.5.1. Aspectos conceptuales 131
2.5.2. La regulación de la comunicación en la RSC: la transparencia 137
3. La teoría feminista en el ámbito empresarial 149
3.1. Los fundamentos teóricos feministas 150
3.1.1. Aproximación conceptual e histórica del feminismo 150
3.1.2. La sociología del género 162
3.2. La acción política de las políticas de igualdad 173
3.2.1. La igualdad de género como principio jurídico universal 175
3.2.2. Aproximación a la evolución de las políticas de igualdad y los organismos de igualdad en España 203
3.2.3. Tres estrategias del feminismo institucional: Las políticas específicas de igualdad, mainstreaming y los planes de igualdad 207
3.3. Análisis feminista del mercado laboral 218
3.3.1. La división sexual del trabajo 220
3.3.2. Un mercado laboral discriminatorio 224
3.3.3. La conciliación: una regulación ineficaz 233
3.3.4. Medidas específicas para las empresas de la Ley 3/2007 246
3.4. La comunicación participativa: instrumento al servicio del feminismo en la empresa. 258

PARTE II

4. Estudio de caso: Novasoft 267
4.1. La Empresa 271
4.1.1. Evolución histórica 271
4.1.2. Autodefinición de su filosofía empresarial 281
4.1.3. La comunicación: piedra angular en la estrategia empresarial 288
4.2. La RSC en Novasoft 293
4.2.1. Ámbito Económico 294
4.2.2. Ámbito Social 308
4.2.3. Ámbito Medioambiental 348
4.3. Una apuesta innovadora por la comunicación participativa 354
4.3.1. La comunicación de la RSC de la empresa 355
4.3.2. La implantación de una metodología de comunicación participativa 364
4.3.3. Plataforma eRSC 374

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.4. Plan de Igualdad 378
4.4.1. Antecedentes 379
4.4.2. La implementación de medidas concretas 386
4.4.3. Análisis de los resultados 395
4.5. La transversalidad de género en acciones de RSC 397
4.5.1. Estrategia general 395
4.5.2. Implementación de medidas 399
5. Conclusiones 403
5.1. Conclusiones generales 405
5.2. Conclusiones específicas 406
6. Nuevas líneas de investigación 409

Abstract 413
Justification 416
Hypothesis 419
Objectives 420
Conclusions 421
General Conclusions 421
Specific Conclusions 422

Índice de figuras y tablas 425
Tablas 427
Figuras 427

Bibliografía y fuentes 429
Bibliografía 431
Fuentes Impresas 448
Fuentes Digitales 454

Listado de Anexos 463

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

1. INTRODUCCIÓN

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

La situación actual ha puesto de relieve la existencia de una crisis, no solo económica, social y política, sino estructural, que deberá conducirnos a un cambio de modelo. Para llegar a ese cambio de modelo deberemos determinar qué instrumentos o acciones ya realizadas han dado unos resultados beneficiosos. No se trata de renegar o abandonar todo lo hecho, sino de aprovechar las experiencias positivas que, en términos de justicia social e igualdad, hayan avanzado en la transformación social.

Desde un análisis feminista de la realidad actual, se ha detectado que en la confluencia de tres variables como son la comunicación transparente y participativa, la responsabilidad social corporativa (también RSC) y la igualdad de género, en un entorno empresarial, podría encontrar una propuesta metodológica que ligando dichos elementos al objetivo de responder a los nuevos retos que la actual crisis plantea. El presente estudio pretende cubrir esta posibilidad detectada.

La novedad de la propuesta que se plantea consiste en extraer de las fuentes teóricas de la RSC y del feminismo, contando en ambos casos con una estrategia comunicativa, los argumentos que justifican la necesidad de llevar a cabo, en la empresa, políticas de género, transversales y específicas, a través de un modelo de comunicación transparente y participativo. Es decir, la innovación, sin la que la salida de la crisis está más lejos de conseguirse, consiste en beber de fuentes ya conocidas y ampliamente estudiadas y mezclarlas con un propósito distinto al que tienen por separado.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Para averiguar si las políticas públicas en materia de igualdad de género, tanto específicas como transversales, aplicadas a una empresa privada tienen cabida y son convenientes en el diseño de ese otro modelo de sociedad, en términos de democracia social y económica, es pertinente analizar cómo han sido desarrolladas en un ejemplo concreto.

En este estudio se presenta, en el primer capítulo, la justificación de la investigación, así como las hipótesis y los objetivos que se plantean, la metodología utilizada y la propuesta de modelo de intervención en las empresas. En la primera parte se expondrá, el segundo capítulo, el marco conceptual y regulador de la RSC, así como su comunicación transparente, mientras que en el tercer capítulo, se abordará la igualdad de género en la empresa, comenzando por los planteamientos feministas que la fundamentan, las políticas públicas que la desarrollan y la comunicación participativa que la empodera. En la segunda parte, en el capítulo cuarto, la empresa Novasoft será analizada como caso concreto que, en el trienio 2008-2011, desarrolló su estrategia de igualdad de género, transversal a través de su RSC, y específica a través del plan de igualdad. En el capítulo quinto se abordarán las conclusiones de este trabajo de investigación, abordándose en el sexto las líneas de investigación que este estudio de investigación abre.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.1. Justificación

El feminismo, es decir, la lucha por la igualdad entre hombres y mujeres, en tanto que planteamiento filosófico, social y político, debe ser tenido en cuenta en un nuevo modelo productivo planteado como solución a la crisis para que sea una solución verdadera y justa. María Pazos afirma que:

> La crisis actual proporciona una oportunidad única de poner los medios para evitar los errores que nos han conducido hasta esta situación y organizar la economía global conforme a un modelo productivo, solidario, ecológico y demográficamente viable. Para estas transformaciones la igualdad de género es crucial.[1]

Aceptando este planteamiento como una utopía pero realizable y teniendo claro el diagnóstico, se aplicará la perspectiva de la necesaria igualdad entre hombres y mujeres a las soluciones.

En este caso, de lo que se trata es de analizar cómo las empresas, en tanto que actrices de la realidad actual, pueden evolucionar y desarrollar su actividad convirtiéndose en otro agente socializador, además de serlo económico.

Existen empresas que son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio. La RSC, tal y como se entiende en esta tesis, es una estrategia empresarial que se aleja de postulados marketinianos o publicitarios para ser internamente una manera de hacer negocio, de ser y de comportarse empresarialmente, que aboga por contribuir al bienestar social y a un desarrollo sostenible.

Dicho en palabras de García Nieto:

> La responsabilidad social deja de ser un instrumento para convertirse en la piedra angular de la gestión de las organizaciones. Este planteamiento, no

[1] PAZOS MORÁN, María. *El papel de la igualdad de género en la solución de la crisis económica y en el cambio a una economía sostenible*. Instituto de Estudios Fiscales, 1999. p.23.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> supone renunciar ni a los objetivos económicos de la empresa, ni a sus objetivos persuasivos. Este modelo supone que el ejercicio no utilitarista de la responsabilidad social empresarial constituye el modo más eficaz de gestionar una organización.[2]

El hecho de que la actual crisis económica que padecemos haya hecho florecer la realidad de que muchas empresas, fundamentalmente entidades financieras, hayan usado esta estrategia empresarial para venderse como amables ante la sociedad, no resta un ápice de lo que en términos económicos y sociopolíticos implica la Responsabilidad Social Corporativa. Pero, no es solo una cuestión de las empresas sino también de las personas que las gestionan, aunque la RSC de una empresa no se defina exclusivamente por el comportamiento individual de quienes la lideren. En este sentido, Gutiérrez- Rubí, en su libro *Filopolítica. Filosofía para la política,* hace una reflexión que es extrapolable al mundo empresarial:

> Hoy la observancia democrática y ciudadana se fija en la talla moral y ética de nuestros representantes y crece la convicción de que la riqueza espiritual e intelectual de nuestros líderes es condición indispensable para su eficacia en la gestión. Además, aumenta la certeza de que la mayoría de las respuestas que debemos dar a los retos del planeta no se pueden gobernar o abordar únicamente desde los instrumentos de la política (demasiado limitada y condicionada), sino que necesitan cambios de conducta y comportamientos individuales para diseñar futuros compartidos.[3]

De igual modo que en política, la actual crisis está provocando que la ciudadanía exija a las empresas más transparencia en su gestión. Es decir, ha puesto de manifiesto que efectivamente, aun estando de acuerdo en que existen limitaciones, parece necesario que también el empresariado tenga que realizar cambios de conducta para construir un mundo diferente.

En los últimos años se ha producido un avance en la incorporación de las cuestiones relativas a la igualdad de género en el seno de las empresas. Las discusiones teóricas, y las prácticas llevadas a cabo, han ido desde la obligatoriedad de desarrollar planes de igualdad en las empresas con más de

[2] GARCÍA NIETO, Maria Teresa. "La regulación de la Responsabilidad Social Corporativa en España". *Nueva Época.* 2011, Nº. 6, Junio-Agosto. p.5.

[3] GUTIERREZ-RUBI, Antoni. *Filopolítica. Filosofía para la política*. 2010.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

250 personas trabajadoras, pasando por medidas concretas relacionadas con la igualdad de género a través de la negociación colectiva, hasta la incorporación de una auténtica transversalidad de género en la estrategia empresarial a través de la Responsabilidad Social Corporativa al considerarse éste por su valor añadido.

En concreto, la igualdad de género puede estar presente dentro de la estrategia empresarial, ya sea a través de políticas específicas con objetivos definidos y acciones concretas, como pueda ser la elaboración de un protocolo de acoso sexual, o a través de la incorporación de la perspectiva de género en una actuación empresarial, como pueda ser en el desarrollo de un plan de movilidad.

La consideración de que la RSC es una estrategia empresarial que no ha de ser utilizada para venta de la marca no impide afirmar que su comunicación, siempre que sea veraz y ajustada a la realidad, resulta pertinente e incluso imprescindible. Esto es así por tres motivos: en primer lugar, se favorece la creación de un compromiso de los "grupos de interés" o *stakeholders*[4] empresariales; en segundo lugar, porque mediante el ejemplo se puede multiplicar la implantación de esta estrategia empresarial que aboga por el bien común, y en tercer y último lugar, porque esta comunicación fomenta un consumo crítico de productos y de servicios por parte de una ciudadanía cada vez más escéptica, sobre todo con la economía.

La combinación de las herramientas comunicativas, en términos clásicos de 1.0 o más actuales de 2.0 ó 3.0, tienen un impacto directo en la estrategia de la igualdad de género, ya que pueden incidir de manera directa en los procesos de toma de decisión, haciéndolos más participativos y democráticos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, más que las propias herramientas, para conseguir que la comunicación sea participativa en la

[4] La traducción "grupos de interés" no es muy acertada y por tanto menos usada. Se trata, *grosso modo*, de cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la actividad de la empresa. Ver apartado *2.2.3. Teoría de los Stakeholders*.

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

empresa, es necesario diseñar un modelo comunicativo, transparente y participativo que sirva como instrumento eficaz sobre el que desarrollar una estrategia de RSC e igualdad.

En la medida en que se creen e instrumentalicen canales y herramientas de comunicación que favorezcan la participación activa de las personas afectadas, directa o indirectamente, por la actividad de una empresa, ésta se convierte en más democrática. Y una mayor democratización lleva a una mayor igualdad de género, dado que la empresa deja de ser una estructura jerárquica piramidal que frena la participación de las mujeres para convertirse en una estructura horizontal que claramente favorece su participación y empoderamiento.

Con el fin de lograr esta estrategia es necesario diseñar un modelo de toma de decisiones basado en una metodología de comunicación participativa que favorezca la implantación de la igualdad de género. La utilización de herramientas tecnológicas de forma interactiva, conexa y recíproca ha dado como resultado un modelo de comunicación participativa. Este modelo se revela como fundamental para fomentar una mayor democracia en la empresa, fortaleciendo la participación equilibrada en la toma de decisión entre hombres y mujeres. Además, la convierte en agente socializador. Esta sinergia conduce a un afianzamiento de la calidad de la gestión y con ello al posible aumento del necesario beneficio empresarial.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.2. Hipótesis

A raíz de la Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres hay una obligación por parte de las empresas de más de 250 personas trabajadoras de implantar planes de igualdad. Por otro lado, las políticas públicas en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres generan mecanismos de ajuste de dicha igualdad. En el mundo empresarial se van desarrollando estrategias más allá de los beneficios económicos para fomentar los sociales. La comunicación es imprescindible, tanto en materia de RSC como en las políticas de igualdad. Atendiendo a esta triple realidad se plantean la siguiente hipótesis principal:

Contribuye a la implantación de las políticas transversales y específicas de igualdad de género en una empresa con estrategia de RSC, la incorporación de un modelo de comunicación participativa, para que dicha igualdad sea asumida, incorporada y ejecutada no solo por la organización sino por las personas que la integran individualmente consideradas, democratizando la propia empresa y empoderando a las mujeres.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.3. Objetivos

La investigación se propone demostrar la conveniencia de aplicar una metodología basada en un modelo de comunicación participativo para la implementación de la igualdad de género en una organización empresarial con estrategia de RSC, analizando los resultados obtenidos en la empresa Novasoft.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1º Proponer desde una perspectiva feminista un modelo metodológico participativo y transparente, enlazando herramientas comunicativas basadas en las nuevas tecnologías con herramientas participativas presenciales con enfoque de género en una organización empresarial con estrategia de RSC.

2º Aportar los datos e información necesarios para obtener una visión integral y una base de conocimiento suficiente sobre la RSC, la igualdad de género y la comunicación transparente y participativa, desde el punto de vista histórico, conceptual, económico y social, para defender la necesaria relación entre las tres nociones.

3º Valorar la comunicación participativa en las empresas como instrumento imprescindible en las estrategias de RSC e igualdad de género, para que externamente se convierta en una comunicación transparente y veraz, tanto de la propia empresa como de su plantilla, e internamente beneficie los procesos de democratización organizacional, así como en la concienciación de su plantilla.

4º Evaluar el modelo metodológico realizado durante un periodo determinado en la empresa Novasoft, como ejemplo de que las estrategias de RSC y de Igualdad de género se ven favorecidas a través de la comunicación, interna y externa, participativa y transparente.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.4. Metodología de investigación

Siendo la metodología de investigación el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, son los intereses y propósitos los que llevan a elegir una u otra metodología. En el caso de esta investigación se abordarán, en primer lugar, cuestiones previas relativas al proceso de la investigación, en segundo lugar, el feminismo como marco teórico de la investigación y, por último, el proceso de recopilación de datos[5].

1.4.1. La construcción del objeto de investigación

En este trabajo de investigación se presenta como objeto de estudio el análisis, la abstracción y la sistematización del proceso participativo ejecutado en la implementación de políticas transversales y específicas de género llevada a cabo durante tres años en Novasoft, de forma que se infiere un modelo metodológico de intervención en una empresa para la consecución de dicho objetivo.

Se pretende hacer explícito no solo el trabajo realizado en el seno de la empresa, las dificultades, barreras, resistencias, procesos dinámicos de toma de decisión e implantación, sino también la confrontación entre el marco teórico, es decir, la Responsabilidad Social corporativa, la comunicación transparente y participativa, y la igualdad de género que engloba la actuación llevada a cabo, y su aplicación concreta, es decir, la necesaria relación entre la teoría y la praxis.

En este sentido, tal y como señala Paulo Freire

[5] En este caso, parte de la estructura que se ha dado precisamente en la descripción de la metodología está inspirada en otra tesis doctoral. *Cf.*, WALKER, Verónica Soledad. "Evaluación y Trabajo Docente en la Universidad: políticas, prácticas y actores. Estudio de casos en Argentina y España". Director: Javier Barquín Ruiz. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, 2013.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> Separada de la práctica, la teoría es puro verbalismo inoperante; desvinculada de la teoría, la práctica es activismo ciego. Es por esto mismo que no hay praxis auténtica fuera de la unidad dialéctica acción-reflexión, práctica-teoría[6].

Incidiendo en esta idea, es decir en la de acción-reflexión, existe además un proceso de la acción posterior a la reflexión. Esto es así porque se produce en primer lugar la intervención en la empresa, para después hacer una reflexión, que conlleva una sistematización, que deriva a su vez en un modelo de intervención basado en una comunicación participativa, que lleva otra vez a la acción, es decir, a la intervención. Esto es aplicable fundamentalmente en las empresas, pero con elementos que sirven para la intervención en otras organizaciones.

Por otro lado, a la cuestión de compaginar la praxis llevada a cabo con el marco teórico aplicable, se añade la complejidad del trabajo intelectual que supone, como sostiene Paula Carlino[7], trasladar al lenguaje escrito aquello que se piensa y se sabe, así como las peculiaridades del género discursivo.

Concurre, por otro lado, la complejidad del distanciamiento del objeto de estudio, toda vez que se ha participado de forma decisiva y decisoria en el proceso de intervención llevado a cabo en la empresa. Los capítulos que componen esta tesis son el resultado de superar los desafíos mencionados, es decir, la necesaria relación entre la teoría y la práctica, el hecho de haber formado parte del proceso que requiere de un distanciamiento en términos personales. En palabras de Remedios Zafra

> Es que a veces estamos tan cerca de las cosas, piel con piel que pareciéramos las mismas cosas. Por eso, se trataría de poner una palanca, un punzón, una hoja de papel entre ellas, generar un espacio vacío que desencadene

[6] FREIRE, Paulo. *La importancia de leer y el proceso de liberación*. México: Siglo XXI Editores, 1999. p. 30.
[7] CARLINO, Paula. "La escritura en la investigación" [en línea]. *Documentos de Trabajo nº 19*. Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, 2006. Disponible en web: <http://www.udesa.edu.ar/files/EscEdu/DT/DT19-CARLINO.PDF>[Consulta: 9 de enero de 2014]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> desplazamiento; mover para hacer posible el ejercicio de extrañamiento en la mirada[8].

Además, se produce el hecho, como afirma Carlino, de que escribir una tesis requiere "descentrarse", es decir, "escribir exige ubicarse en el papel del receptor para poder prever qué es lo que éste necesita leer". Ahondando en esta idea, afirma la autora que debe hacerse esta labor de modo que quien lea la tesis entienda aquello que el autor desea transmitir[9]" y "tomar la palabra", es decir,

> la necesidad de compaginar enunciaciones: la voz del autor que escribe la tesis con las voces de los otros autores que han producido en el mismo campo, y a quienes se debe parafrasear, resumir, citar textualmente, comentar, criticar, categorizar. [10]

Otra de las cuestiones a abordar son los conocimientos o "saberes previos"[11] con los que se contaba a la hora de abordar esta investigación. En primer lugar, por lo que se refiere a los "saberes experienciales" se contaba no solo con el trabajo realizado en la empresa, como caso práctico objeto de la presente investigación, sino también el realizado en la administración pública en la que, por un lado, se creó una red de emprendedoras mediante una metodología participativa y, por otro lado, se trabajó directamente con empresas en la difusión e implantación de la Responsabilidad Social Corporativa. Así mismo, aunque más adelante se expondrá en detalle, la práctica social, el activismo, que implica el feminismo también conforma un saber aplicable a una tesis doctoral que defiende éste como el marco teórico en el que se desarrolla.

---

[8] ZAFRA, Remedios. *(h)adas: Mujeres que crean, programan, prosumen, teclean*. Madrid: Editorial Páginas de Espuma, 2013. p. 215.
[9] *Ibíd*., p. 18.

[10] *Ibíd*., p. 16.
[11] Citada por WALKER, Verónica. *Óp.cit*., p. 23. Para explicitar los saberes previos con los que se inició esta investigación se recurre a la distinción entre 'saber experiencial' y 'saber académico' desarrollada por diferentes autores (Jackson, 1994; Elliot, 1990; Gimeno Sacristán, 1997; Porlan y Rivero, 1998) en el estudio de los saberes docentes. Con 'saber académico' se hace referencia al conjunto de concepciones explícitas y organizadas adquiridas en un proceso de formación sistemática, como parte de una propuesta curricular. El 'saber experiencial', por su parte, se refiere al conjunto de ideas que se adquieren en la práctica y se manifiestan como creencias, metáforas, sin un alto grado de organización interna. Como señala Alliaud (1998), estos saberes surgen de circunstancias, acciones y experiencias que tuvieron contenido afectivo o relevancia emocional.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Respecto a los "saberes académicos", la licenciatura en Derecho, así como el DEA en Derecho y Economía de la Comunicación conforman un acercamiento a la realidad que parte del análisis del marco legal en el que se desarrolla el objeto de investigación. Por otro lado, tanto en DEA en "Investigación en comunicación", con el estudio de la educación en igualdad de género a través de las TICs, como con el "Certificado de aptitud pedagógica" sirvieron de bases sobre la que abordar el análisis, la abstracción y la sistematización de una metodología de comunicación participativa para la intervención en el desarrollo e implantación de políticas de igualdad de género en una empresa. Por último, a la práctica feminista se une el experto universitario en Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres, fundamentalmente.

La razón por la que abordo algunos de los saberes experienciales y académicos propios vinculados al objeto de estudio es debido a que es un modo de romper con la tradicional construcción del mismo. Es decir, considerando que no es suficiente con decir cuál es el objeto de estudio sino también el proceso de construcción del mismo ya que, como afirma Pierre Bourdieu, el objeto de estudio se cimenta, no viene dado, o dicho en otras palabras:

> La presentación de una investigación es desde todo punto de vista exactamente lo opuesto de una exhibición, de un show donde el objetivo sea mostrarse e impresionar a los otros. Es un discurso donde se exponen a sí mismos, asumen riesgos[12].

La novedad del objeto de investigación resulta, por un lado, en cuanto a lo que implica el análisis, abstracción y sistematización de una intervención realizada en una empresa que conjuga tres conceptos que, por otro lado, no habían sido estudiados en una interrelación necesaria, conceptual y

[12] BOURDIEU, Pierre. "La práctica de la sociología reflexiva". En BOURDIEU, Pierre y WACQUANT, Loïc. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2008. p. 272.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

metodológicamente hablando, como son el feminismo (práctico y teórico), la comunicación transparente y participativa y la RSC.

Las distintas teorías de investigación aplicables a este trabajo de investigación han hecho de este apartado uno de los más dificultosos de abordar. Esto es así porque no se trata solo de las herramientas de investigación utilizadas, que por otro lado en su mayor parte han sido cualitativas, sino, sobre todo, en la perspectiva metodológica para afrontar las distintas cuestiones, es decir, el feminismo, la comunicación y la RSC. Pero, más aún, hay que tener en cuenta otras cuestiones añadidas como el análisis de los textos legales y el contexto sociopolítico y económico de cada una de ellas, sin olvidar las que implica el análisis de un caso concreto.

Por último, es necesario explicitar que existen casos en los que un marco teórico concreto se inserta en uno más general al que, al menos, es imprescindible hacer alusión para conseguir dar solidez al proceso de investigación realizado. Es decir, que en este proyecto de investigación la metodología nace de esos marcos teóricos que se desarrollarán en los siguientes capítulos y, al igual que éstos, muestra un carácter multidisciplinar.

1.4.2. El feminismo como perspectiva teórica en una metodología de investigación mixta.

El primero de los posicionamientos, dado el objeto de investigación, es enmarcar este trabajo en el feminismo como perspectiva teórica, o lo que es lo mismo, en la Teoría feminista y más concretamente en los Estudios de mujeres en Comunicación.

El feminismo, como perspectiva teórica y como movimiento social, ha iluminado y ensanchado nuestra concepción del modo por el que un sistema

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de poder se mantiene y reproduce, y ha desarrollado múltiples estrategias y métodos de lucha en todas las áreas y niveles sociales.

Actualmente el feminismo se está afianzando desde el punto de vista teórico y se realizan análisis desde muchas materias como la sociología, el derecho, la psicología, la filosofía, la economía, etc., desde una perspectiva feminista. En palabras de Rosa Cobo:

> Los estudios de género se orientan en dos direcciones: en primer lugar, analizan críticamente las construcciones teóricas patriarcales y extraen de la historia las voces silenciadas que defendieron la igualdad entre los sexos y la emancipación de las mujeres; en segundo lugar, la teoría feminista, al aportar una nueva forma de interrogar la realidad, acuña nuevas categorías analíticas con el fin de explicar aspectos de la realidad que no habían sido tenidos en cuenta antes de que se desvelase el aspecto social de los géneros.[13]

El hecho de que el feminismo permita hacer este análisis de cualquier micro realidad de la sociedad, demuestra la fuerza que tiene, su importancia, en cuanto a una filosofía política, ética y social universalmente considerada. Así, se parte de la idea de que el feminismo es una perspectiva teórica capaz de analizar cualquier sociedad determinando el grado en que ésta es democrática en virtud de la igualdad de género. En cualquier caso, es evidente que, en palabras de Victoria Camps: "Estamos lejos de esa igualdad paritaria que sería lo razonable en una democracia".[14]

Se considera, en este trabajo de investigación, que los fundamentos teóricos del Feminismo y su posicionamiento a lo largo de su historia tienen una base común, aun entendiendo las diferencias existentes entre los diferentes feminismos. Esta base común es la misma que inspira la defensa de cualquier otro derecho y que, en el caso de la igualdad de género, lo hace doblemente. Tal y como lo expresa Celia Amorós, "la idea de igualdad y la vindicación están así íntimamente ligadas: la noción de igualdad genera vindicaciones en la medida misma en que toda vindicación apela a la idea de

[13] COBO BEDIA, Rosa. "Género". En: AMORÓS, Celia. *10 palabras claves sobre la mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2000. p. 60.
[14] CAMPS, Victoria. *El siglo de las mujeres*. Madrid: Cátedra – Feminismos, 1998. p. 13.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

igualdad"[15]. Si todas esas vindicaciones que se refieren a los derechos fundamentales apelan a la idea de igualdad, todas las vindicaciones referidas a la igualdad de género lo hacen por partida doble.

El marco teórico en el que se engloba esta investigación es, como ya se ha dicho la Teoría feminista. La inclusión de esta investigación en los Estudios de mujeres se realiza desde la propuesta teórica que conceptualiza los Estudios de Mujeres como una perspectiva. En palabras de Ana Jorge,

> Esta asunción de los estudios de mujeres como un enfoque (..) condiciona una necesaria multidisciplinariedad, e incluso, desde una posición más rigurosa, una interdisciplinariedad, también reclamada para los estudios de comunicación. El análisis de la situación social de las mujeres y de las múltiples implicaciones y consecuencias necesita del auxilio de numerosos ciencias sociales y humanas para poder abordar con rigor los problemas planteados y obtener conclusiones adecuadas[16].

No obstante, la conciencia del sesgo androcéntrico de la tradición científica lleva a la autora del presente trabajo de investigación a hacerse eco de las palabras de Rosa Cobo en las que plantea lo que las ciencias sociales deben al feminismo:

> El feminismo utiliza el género como un parámetro científico que se ha configurado en estos últimos treinta años como una variable de análisis que ensancha los límites de la objetividad científica. La irrupción de esta variable en las ciencias sociales ha provocado cambios que ya parecen irreversibles. Aun así, el cambio fundamental que ha introducido tiene que ver con la identificación entre conocimiento masculino y civilización, en el sentido de que el conocimiento producido por los varones casi en exclusivo, se ha percibido como un conocimiento objetivo y no sesgado, como la expresión de nuestra civilización. El feminismo, en su dimensión de tradición intelectual, ha mostrado que el conocimiento está situado históricamente y que cuando un colectivo social está ausente como sujeto y como objeto de la investigación, a ese conocimiento le falta objetividad científica y le sobre mistificación. La introducción del enfoque feminista en las ciencias sociales ha tenido como consecuencia la crisis de sus paradigmas y la redefinición de muchas de sus categorías.[17]

En los tres siglos de historia del feminismo, éste ha creado un marco de

[15] BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia. "Introducción". En BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia (Eds.): *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005. p. 12.
[16] JORGE, Ana. *Mujeres en los medios, mujeres de los medios: imagen y presencia femenina en las televisiones públicas, Canal Sur TV*. Barcelona: Icaria Editorial, 2004. p. 19.
[17] COBO BEDIA, Rosa. "El género en las ciencias sociales". *Cuadernos de Trabajo Social.* 2005, vol. XVIII.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

interpretación de la realidad que señala las estructuras y mecanismos que ideológicamente reproducen la discriminación o exclusión social de las mujeres. Tal y como lo expresa Celia Amorós:

> En este sentido, puede decirse que la teoría feminista constituye un paradigma, un marco interpretativo que determina la visibilidad y la constitución como hechos relevantes de fenómenos que no son pertinentes ni significativos desde otras orientaciones de la atención.[18]

Se enmarca así esta investigación dentro de la corriente que defiende qué es el feminismo en tanto que movimiento social. La traslación de éste al mundo académico ha producido una falta de consenso terminológico y conceptual en torno a la propia denominación de estos estudios.[19] A pesar de que se utilizan indistintamente en esta investigación los conceptos de estudios de mujeres[20] o estudios de género, se entiende que no todos los estudios de género son estudios de mujeres aunque todos los estudios de mujeres sí son estudios de género. Los estudios de género incorporan otros objetos de análisis al margen de las mujeres y de sus contextos históricos, sociales o culturales como es el caso por ejemplo de los análisis sobre la identidad sexual.

Así mismo, con respecto a los Estudios de Mujeres, si en los inicios de estos se rescataban la memoria[21] y la voz de las mujeres que se convertían en nuevo objeto de estudio, en la actualidad hay una corriente, en la que se encuadra esta investigación, que pretende reinterpretar el mundo a la luz de las tensiones sociales entre los dos sexos. Y, tal y como afirma Ana Jorge

---

[18] AMORÓS, Celia. "El punto de vista feminista como crítica". En: BERNABÉ, Carmen. *Cambio de paradigma, género y eclesiología*. Navarra: Verbo Divino, 1998.

[19] BALLARIN DOMINGO, Pilar; GALLEGO MÉNDEZ, María Teresa y MARTINEZ BENLLOCH, Isabel. *Los estudios de mujeres en las Universidades Españolas.* Madrid: Instituto de la Mujer, Libro Blanco, 1995.
MARTINEZ LÓPEZ, Cándida. *Feminismo, ciencia y transformación social*. Granada: Instituto de Estudios de la Mujer, Universidad de Granada, 1995.
KRAUEL HEREDIA, Blanca. *La investigación sobre la mujer: logros y proyectos.* Málaga: Universidad de Málaga, 1992.

[20] Anteriormente llamados "Estudios de la Mujer". El término mujer en singular se cambia por el plural mujeres al considerar tanto las investigadoras como el propio movimiento feminista que éste es más exacto al incluir las diferencias entre las mujeres.

[21] Es el movimiento feminista que se desarrolla en España en la segunda mitad del siglo XX el que propicia el nacimiento de los Estudios de Mujeres en España.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> para la inmensa mayoría de las personas que se dedican a la investigación sobre mujeres es imposible abordar este trabajo al margen del compromiso por la construcción de una sociedad más justa, desde el proyecto de transformación y la posición crítica que representa el feminismo[22].

El nacimiento de los estudios de mujeres está estrechamente vinculado al movimiento feminista[23] como lo está ideológicamente hablando esta investigación en la que, una vez más, la praxis coincide con la teoría, por tres razones. La primera, porque el análisis del objeto de estudio se hace desde la propia realidad, identidad y circunstancia ya que el sujeto y el objeto de estudio no solo coinciden sino que se parte de esa coincidencia como una realidad fundamental. La segunda porque el análisis de las materias desde una perspectiva feminista, se manifiesta en la toma de conciencia de:

> las diferentes "dimensiones superpuestas de opresión (overlapping opressions) que sufren diferencialmente las mujeres en función de su situación, posición y jerarquización subordinada en el marco de los procesos de división social/sexual/racial del trabajo[24].

La tercera y última, porque se parte de la afirmación de que las mujeres han sido excluidas de las actividades públicas y que esta exclusión ha sido estructural, en lugar de una mera contingencia, de manera que el desequilibrio del binomio público/privado y el desprestigio de la esfera privada no han sido redimidos por la progresiva incorporación actual de muchas mujeres al ámbito de lo público. La incorporación de las mujeres a la vida pública no ha supuesto un "desvelamiento" de lo privado, entorno de construcción del género femenino[25].

Los estudios de mujeres así entendidos entroncan con la Teoría Crítica, ya que guía la aproximación al objeto de estudio, tanto desde el punto de

[22] JORGE, Ana. *Óp cit.,* p. 41.
[23] Los llamados *Wome´s Studies* nacen de forma contemporánea en Estados Unidos y Europa al resurgir del movimiento feminista de los sesenta y setenta del siglo XX. En España después de la dictadura franquista.
[24] HERRERA, Joaquín. "De la casa de muñecas al ciborg. Nuevas metáforas para una crítica materialista del patriarcalismo". *Revista Crítica Jurídica*. Nº 23, 2004. p. 19.
[25] *Cf.*, JORGE, Ana. "La comunicación como nexo. Repensar las preguntas para una práctica feminista emancipatoria". *Redes*. 2006.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vista formal como de su contextualización social. El conjunto de teorías que se encuentran bajo el paraguas de la Teoría Crítica son teorías sobre distintos campos del pensamiento, que permiten un análisis más global sobre la realidad social objeto de estudio, siendo la Escuela de Frankfurt una de las pioneras en reivindicar esa aproximación global al objeto de estudio.

Esta conjugación de la Teoría crítica y el feminismo no es nada original que pueda ser atribuido a la autora de esta tesis ya que otras antes han trabajado sobre esta línea. No obstante, no se puede dejar de resaltar a la pionera Michèle Mattelart con su libro clásico *Mujeres e industrias culturales*[26].

Pero, si la Teoría Crítica converge y se complementa con la Teoría feminista, igualmente ocurre con los estudios de comunicación. La Teoría Crítica resulta imprescindible en el estudio de la comunicación y la cultura, desde su visión global, pluralista e interdisciplinar. Tradicionalmente, la noción de "Teoría Crítica" ha mantenido un doble significado. Por una parte, de modo específico, se refiere al legado de algunos miembros de la Escuela de Frankfurt (Theodor Adorno, Horkheimer, Marcuse, Erich Fromm, Walter Benjamín, Jürgen Habermas, etc.) al estudio de la comunicación. Por otro, de manera genérica, hace mención a la naturaleza de la crítica autoconsciente en investigación comunicativa, es decir, a la necesidad de desarrollar un discurso científico de transformación y emancipación, o aferrado dogmáticamente a sus propias suposiciones doctrinales.

No existe consenso sobre las corrientes que, dentro de los estudios de comunicación, podrían ser catalogadas como teorías críticas, de modo que cada autor considera las más oportunas a su parecer. Alejandro

[26] MATTELART, Michèle. *Mujeres e industrias culturales*. Barcelona : Anagrama, 1982.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Barranquero[27] propone la Escuela Crítica de Frankfurt (Adorno, Horkheimer, Benjamín, Marcuse, etc.), la Teoría posmarxista /neomarxismo, el Estructuralismo y Post-estructuralismo (Althusser, Barthes, Lacan, Foucault, Levi-Strauss, etc.), los Estudios Culturales (Escuela de Birmingham), la Economía Política de la Comunicación (Schiller, Mattelart, Murdoch, etc.), la Escuela (Crítica) Latinoamericana de la Comunicación (Pasquali, Martín Barbero, etc.), o ciertas corrientes latinoamericanas de la debatida Comunicación para el Desarrollo / Cambio Social (Servaes, Beltrán, Alfaro, Tufte, etc.), y otras teorías: Teoría de la Dependencia, Teorías del Imperialismo Cultural, Teorías Participativas, Comunicación Democrática, etc.

En este sentido, en relación a las Teorías Participativas y la Comunicación Democrática, y ahondando en la defensa de la inclusión de los estudios de mujeres en comunicación bajo el paraguas de la teoría crítica Michèle Mattelart afirma:

> Ya no se puede concebir el proceso de comunicación como vertical y unívoco, sino que el sujeto receptor es capaz de resemantizar los mensajes. Este término de "resemantizar" es el gran salto que ha marcado la teoría crítica de la comunicación en todos estos años, y que ha marcado los estudios sobre las mujeres.[28]

Concluyendo, por un lado, este trabajo no se encuentra al margen del compromiso por la construcción de una sociedad más justa, desde la posición crítica que representa el feminismo[29]. Por otro lado, en lo que se refiere a la contextualización social, interesa especialmente la posición de John B. Thompson[30], quien subraya la centralidad de los medios de comunicación en cualquier esquema reflexivo sobre las sociedades actuales. Por último,

[27] BARRANQUERO, Alejandro. "Estudios de comunicación y vigencia de la Teoría Crítica en España" [en línea]. *Nómadas. Revista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 2005, vol. 11, nº 1.Disponible en web: <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/NOMA0505120193A/26781>

[28] AYALA, Alexandra y HERRERA, César. "Entrevista a Michèlle Mattelart" [en línea]. *Comunicación, interculturalidad y género: debate sobre el futuro de la humanidad*. Quito: CIESPAL, 2011. <http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/2011/EntrevistaMMattelart.pdf>

[29] RALD PHILIPP, Rita M. *Mujeres e institución universitaria en occidente. Conocimiento, investigación y roles de género*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, 1996.

[30] THOMPSON, John B. *Los media y la modernidad: una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós, 1998.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

aunque tanto la metodología como el enfoque de análisis son los propios de la Teoría Crítica no es menos cierto que se ha hecho de manera heterodoxa y teniendo en cuenta las circunstancias que rodean al objeto de estudio.

1.4.3. El trabajo de campo

Cuando se hace en esta investigación alusión al trabajo de campo, se hace referencia al concepto de "recorte de lo real", que es construido en la relación entre la investigadora y las personas informantes. Se hace referencia tanto a la observación participativa como a los significados dados por una muestra de la plantilla a las actuaciones realizadas dentro de la empresa. En este sentido, como sostiene Rosana Guber:

> el campo de una investigación es su referente empírico, la porción de lo real que se desea conocer, el mundo natural y social en el cual se desenvuelven los grupos humanos que lo construyen. Se compone, en principio, de todo aquello con lo que se relaciona el investigador, pues el campo es una cierta conjunción entre un ámbito físico, actores y actividades.[31]

Así mismo, se incluye el estudio de fuentes primarias, es decir, la revisión documental del grupo empresarial Novasoft. Aunque no de modo exhaustivo, se puede aplicar tangencialmente al estudio de estas fuentes primarias la metodología los discursos normativos, ya que dichas fuentes primarias representan el punto de vista oficial de la empresa. Este tipo de "discurso oficial" cumple, por un lado, la función de hacer un diagnóstico que sea conocido, obteniendo dicho acto además de conocimiento reconocimiento. Por otro lado, cumple la función de que a través de las comunicaciones, normas, órdenes, etc., se indica a las personas lo que tienen que hacer. Y por último, tiene la función de contar lo que las personas realmente han hecho, a través de memorias, informes, etc.[32]

Sin entrar en lo que implica hacer un análisis de discurso, no es menos cierto que se analizan no solo las fuentes primarias con ese "discurso oficial"

[31] WALKER, Verónica. *Óp. cit.,* p. 40. En: GUBER, Rosana. *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004. p. 47.
[32] *Cf.,* WALKER, Verónica. *Óp. cit.,* p. 41.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sino también las fuentes secundarias de la RSC, la igualdad de género y la comunicación, cuya sistematización construye sus respectivos marcos teóricos. Estos vienen dados por el ordenamiento jurídico que afecta y regula las áreas que confluyen en esta tesis y en los distintos ámbitos geográficos.

En ambos casos, el poder simbólico de los discursos, es decir, su capacidad generativa", depende de las relaciones de fuerza que en un momento otorgan autoridad a uno en concreto en detrimento de otros. Dicho en palabras de Pierre Bordieu "tienen el poder de hacer cosas con palabras"[33].

Al contrario, la enunciación de los puntos de vista de las personas entrevistadas se convierten en "práctica discursiva" permitiendo conocer cómo el discurso es percibido por profesionales diferentemente posicionados en el seno de la empresa. Con respecto a esta parte del trabajo de campo en referencia a estas personas es preciso señalar dos momentos temporales especialmente significativos a efectos de esta investigación.

1º.- Se produce cuando se realiza una encuesta. La encuesta, como forma de recolección de datos, permite recopilar y conocer desde fuentes primarias, en este caso actores y actrices claves para nuestra investigación, aquella información que está directamente relacionada con el estado de la RSC y la igualdad de género en las empresa objeto de estudio; su estrategia y grado de implantación; la formas de búsqueda de la competitividad y la vinculación entre ambas, desde la mirada de quienes participan en el sistema.

2º.- Se produce cuando se realiza una entrevista en profundidad a una muestra de esas personas. La entrevista semi-estructurada tiene como objetivo explorar las percepciones de las personas entrevistadas con respecto a la experiencia de adopción de criterios de igualdad de género,

[33] BORDIEU, Pierre. *Cosas Dichas*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2007.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

comunicación y RSC en la organización. Esta información será de gran ayuda para la complementación de los datos recogidos en la encuesta. Con respecto a la entrevista se realizó un

> "muestreo teórico" (Glaser y Strauss) entendido éste como *"el proceso de recogida de datos dirigido por el desarrollo teórico que surge de los propios datos"* (Andréu Abela, García-Nieto y Pérez Corbacho, 2007). Muestreo que, por otra parte, encuentra su *'saturación teórica'* cuando agregar nuevos casos no representa hallar información adicional por medio de la cual se puedan desarrollar nuevas propiedades de las categorías (Soneira, 2006).[34]

Por otro lado, desde el punto de vista teórico, como se ha apuntado anteriormente, era preciso no naturalizar aquello que por haber trabajado en la empresa objeto de estudio resultaba cercano, debiendo hacer una permanente vigilancia en lo escrito para no dar cuestiones por supuestas y poder tomar distancia. En este sentido es conveniente la referencia a la frase de Bourdieu: "Uno sabe qué obstáculo representa para el conocimiento científico tanto el exceso de proximidad como el exceso de distancia".[35]

Así mismo, desde el inicio se comienza con el estudio de fuentes secundarias. La revisión bibliográfica y documental en la que se sustenta la conceptualización y regulación de la RSC y de la igualdad de género en la empresa, así como de los procesos de comunicación que implican, constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta esta investigación. La elaboración del marco teórico feminista a partir de la revisión documental permite, por su parte, delimitar con mayor precisión el objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión.

Antes de entrar en el estudio de los datos del caso es necesario hacer referencia a la observación directa como técnica para captar la realidad cotidiana de la empresa. En este ámbito, se han utilizado diversas herramientas para obtener información como las conversaciones informales, el debate, las sesiones de grupo en las que la opinión y la reflexión en

[34] WALKER, Verónica. *Óp. cit.,* p. 43.
[35] BORDIEU, Pierre. *Homo Academicus*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2008.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

materia de RSC e igualdad aportaron una visión real de cómo es vivida la política de la empresa en materia de RSC e igualdad de género.

Desde el punto de vista de la metodología de la investigación estaríamos haciendo referencia a la llamada "observación participante", es decir, a la técnica de recogida de información que consiste en observar a la vez que se participa en las actividades del grupo que se está investigando. Con respecto a la definición de la "observación participante", Barbara B. Kawulich realiza el siguiente resumen:

> MARSHALL y ROSSMAN (1989) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (p.79). Las observaciones facultan al observador a describir situaciones existentes usando los cinco sentidos, proporcionando una "fotografía escrita" de la situación en estudio (ERLANDSON, HARRIS, SKIPPER & ALLEN 1993). DeMUNCK y SOBO (1998) describen la observación participante como el primer método usado por los antropólogos al hacer trabajo de campo. El trabajo de campo involucra "mirada activa, una memoria cada vez mejor, entrevistas informales, escribir notas de campo detalladas, y, tal vez lo más importante, paciencia" (DeWALT & DeWALT 2002, p.vii). La observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas (DeWALT & DeWALT 2002). SCHENSUL, SCHENSUL and LeCOMPTE (1999) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador" (p.91).[36]

No obstante, es la definición de Woods la que se contempla como más acertada para expresar la observación participante llevada a cabo. Según este autor, la observación participante es un medio para llegar profundamente a la comprensión y explicación de la realidad. El/la investigador(a) "participa" de la situación que requiere observar, es decir, penetra en la experiencia de los otros, dentro de un grupo o institución[37].

[36] FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH. *La observación participante como método de recolección de datos* [en línea].
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#footnote_1>
[37] WOODS, Peter. *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa.* Barcelona Paidós, 1987.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por otro lado, la recogida de la información será "no estructurada", es decir, aquella en la que quien observa es el principal instrumento de trabajo, y en la que para su ejercicio carece de categorías a priori y, por tanto, no puede ser cuantificada[38]. No obstante lo anterior, de entre las técnicas que se utilizan en la observación participante es pertinente hacer referencia a la técnica del "grupo de discusión" que, según Delgado y Gutiérrez, es una técnica de investigación social que trabaja con el habla. Así, es la persona que observa la que dirige la conversación, quien construye el marco de discusión –el tema– y controla el desarrollo, debido al lugar que ocupa en el grupo y la acción que sobre él ejerce[39].

Llegados a este punto es necesario explicitar el punto de partida en el que se encontraba la empresa Novasoft antes de comenzar el proceso llevado a cabo que da lugar al análisis, abstracción y sistematización que se ha llevado a cabo en este trabajo de investigación. En un análisis previo de la compañía se comprobó que tenía factores a favor del estudio de caso como eran:

1. Ser una empresa con política de RSC, y de excelencia empresarial reconocida.

Figura 1. Sellos de calidad y excelencia empresarial del grupo Novasoft



[38] VELANDIA MORA, Manuel. *Investigación cualitativa, observación y grupos focales* [en línea]. <http://manuelvelandiaautobiografiayarticulos.blogspot.com.es/2008/03/investigacin-cualitativa-observacin-y.html>

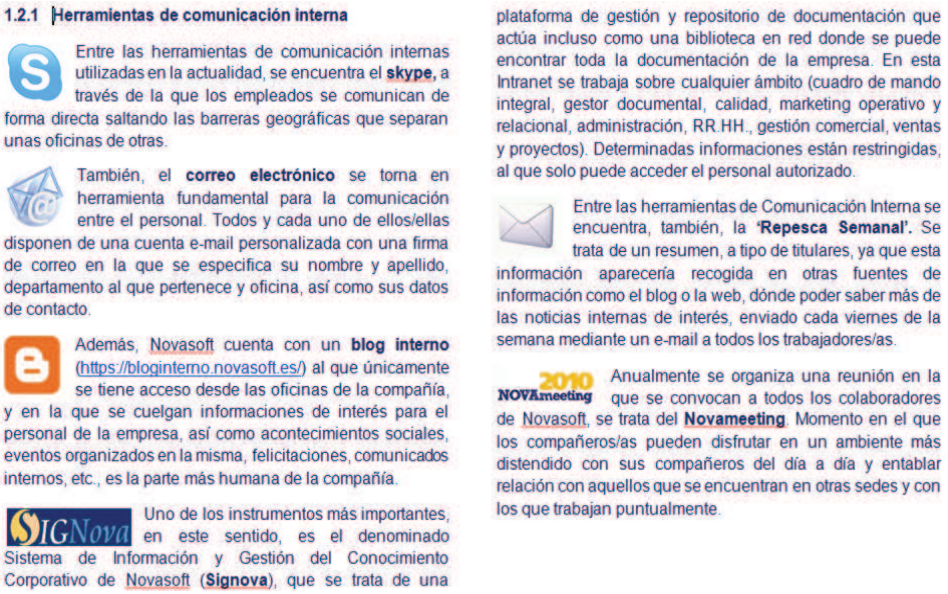
[39] *Cf.*, DELGADO, Juan Manuel y GUTIÉRREZ, Juan. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis, 1999.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010 de Novasoft, p. 22.
(Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010)

2. Contar con una estrategia de comunicación interna y externa, que se manifiesta en las múltiples herramientas utilizadas.

Figura 2. Herramientas de comunicación interna de Novasoft



1.2.1 Herramientas de comunicación interna

Entre las herramientas de comunicación internas utilizadas en la actualidad, se encuentra el **skype,** a través de la que los empleados se comunican de forma directa saltando las barreras geográficas que separan unas oficinas de otras.

También, el **correo electrónico** se torna en herramienta fundamental para la comunicación entre el personal. Todos y cada uno de ellos/ellas disponen de una cuenta e-mail personalizada con una firma de correo en la que se especifica su nombre y apellido, departamento al que pertenece y oficina, así como sus datos de contacto.

Además, Novasoft cuenta con un **blog interno** (https://bloginterno.novasoft.es/) al que únicamente se tiene acceso desde las oficinas de la compañía, y en la que se cuelgan informaciones de interés para el personal de la empresa, así como acontecimientos sociales, eventos organizados en la misma, felicitaciones, comunicados internos, etc., es la parte más humana de la compañía.

Uno de los instrumentos más importantes, en este sentido, es el denominado Sistema de Información y Gestión del Conocimiento Corporativo de Novasoft (**Signova**), que se trata de una plataforma de gestión y repositorio de documentación que actúa incluso como una biblioteca en red donde se puede encontrar toda la documentación de la empresa. En esta Intranet se trabaja sobre cualquier ámbito (cuadro de mando integral, gestor documental, calidad, marketing operativo y relacional, administración, RR.HH., gestión comercial, ventas y proyectos). Determinadas informaciones están restringidas, al que solo puede acceder el personal autorizado.

Entre las herramientas de Comunicación Interna se encuentra, también, la **'Repesca Semanal'.** Se trata de un resumen, a tipo de titulares, ya que esta información aparecería recogida en otras fuentes de información como el blog o la web, dónde poder saber más de las noticias internas de interés, enviado cada viernes de la semana mediante un e-mail a todos los trabajadores/as.

Anualmente se organiza una reunión en la que se convocan a todos los colaboradores de Novasoft, se trata del **Novameeting**. Momento en el que los compañeros/as pueden disfrutar en un ambiente más distendido con sus compañeros del día a día y entablar relación con aquellos que se encuentran en otras sedes y con los que trabajan puntualmente.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Herramientas de comunicación externa de Novasoft



Nuestro **portal web** es un vehículo de conexión y exposición con el mundo, representando la principal herramienta de la empresa en Internet, a través de ella se puede obtener prácticamente cualquier información sobre la misma.

Además, Novasoft cuenta con un blog, "**Novablog**", de aspecto más informal que la web, que se configura como la herramienta ideal para mantener actualizado al público de interés sobre la actualidad y el día a día de la empresa. (https://blog.novasoft.es/).

Así mismo, la compañía dispone de un canal propio dentro de la plataforma Youtube (NovasoftTV), en el que se van volcando los vídeos corporativos y las imágenes más representativas de la historia de la compañía. En él, el internauta puede encontrar todo tipo de materia audiovisual de Novasoft: entrevistas al Presidente de la compañía, reportajes sobre la empresa, apariciones como tertulianos a programas de televisión de directivos de Novasoft, o la entrega del Premio Príncipe Felipe en 2008. (http://www.youtube.com/user/novasoftTV)

El material utilizado a diario tanto para reuniones con clientes, como para presentaciones y congresos es la **Presentación Corporativa** de la empresa, clientes, colaboradores,... Esta versión se resume en un folleto que se utiliza como sustituto de la Presentación Corporativa en el caso de visitas informales a la Sede de la Compañía.

El **Dossier de Prensa** es otro de los documentos que publica todos los años y tiene muy buena acogida entre los clientes y público interesado. Se trata de una recopilación, en formato digital, de las noticias más relevantes sobre Novasoft acontecías en el ejercicio del último año. Además su formato y materiales utilizados son muy atractivos. Este dosier tiene su versión en la Página Web de Novasoft, en la sección de prensa, aunque su publicación se realiza mes a mes.

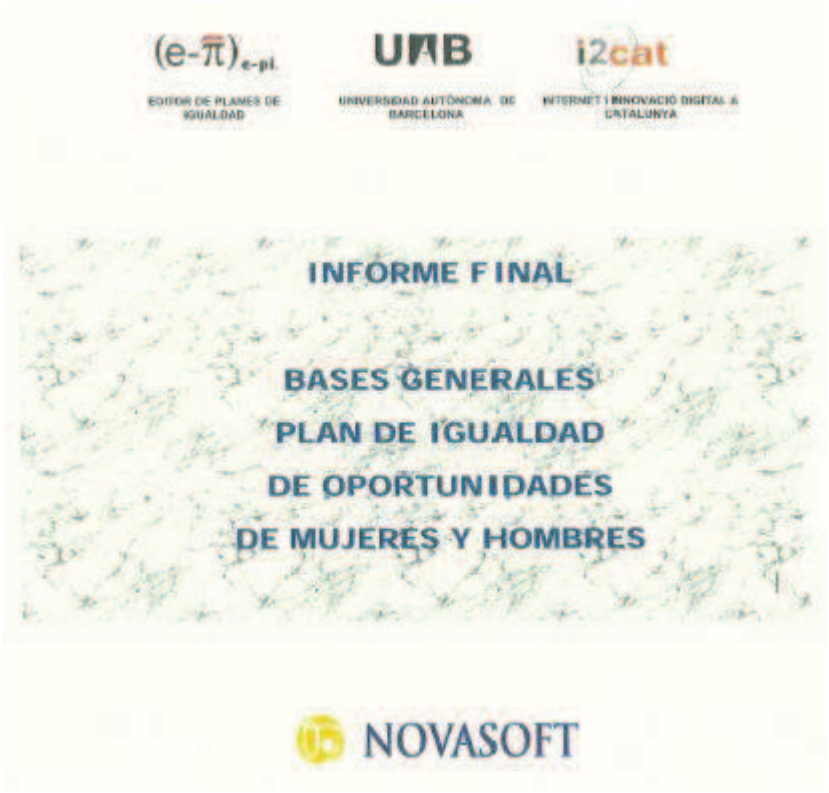
Novasoft, como empresa relacionada con la tecnología y todo lo que rodea a la misma, no es ajena a la importancia que actualmente están adquiriendo las **Redes Sociales** como elemento de comunicación en las organizaciones. Su actividad en este sentido se basa principalmente en el uso y empleo de dos de las plataformas sociales más usadas por en las empresas y que más difusión tienen, dado el número y perfil de los usuarios que forman parte de las mismas. Estas son **Facebook** y **LinkedIn**.

Fuente: Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. Tener la obligatoriedad de desarrollar un plan de igualdad[40], al tener más de 250 personas trabajadoras. Se inició su elaboración en 2008, pero no fue hasta 2010 que se empezó a ejecutar.

Figura 4. Imagen de portada del Plan de Igualdad de 2009 de Novasoft.



Fuente: Plan de Igualdad de Novasoft de 2009
(Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad)

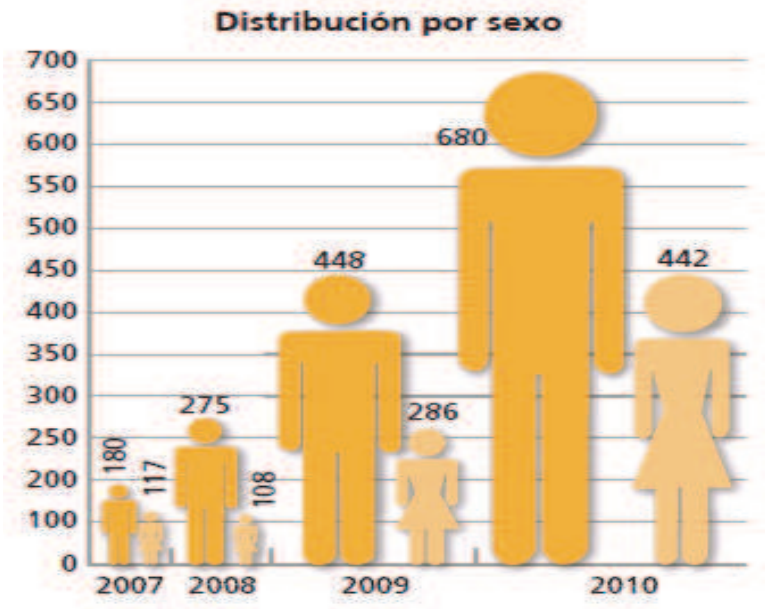
Existen otros factores que podían suponer una desventaja a la hora de llevar a cabo unas políticas estratégicas de *mainstreaming* de género, así como específicas. A pesar de que en datos cuantitativos, como demuestra la figura siguiente, se cumple la paridad de la plantilla, es decir que ninguno de los dos sexos está representado en más de un 60%, sin embargo, a través de la observación directa de la realidad de la compañía se comprobó que sí

[40] Ver ANEXO 1: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

existía segregación horizontal y vertical.

Figura 5. Evolución por sexos de la plantilla de Novasoft (2007-2010)



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft 2010, p. 42.
(Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010)

Por último, dos aspectos que de manera objetiva suponían un obstáculo a la implementación de las políticas de igualdad dentro de la empresa eran, por un lado, la dispersión geográfica (ver Figura 13. Situación de las sedes de Novasoft respecto a las zonas naturales), y por otro lado, la diversificación empresarial del grupo Novasoft (ver Figura 8. Organigrama societario de Novasoft).

En cuanto a la encuesta como técnica cuantitativa de investigación, se ha utilizado la que se realizó por la empresa en el año 2011[41], así como el borrador interno con el análisis de sus resultados[42]. A partir de este último documento la empresa muestra su voluntad de implementar las políticas de igualdad, lo que representa otro factor positivo en la implementación de las

[41] Ver ANEXO 2: Cuestionario de Igualdad.
[42] Ver ANEXO 3: Borrador Resultados Encuesta de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

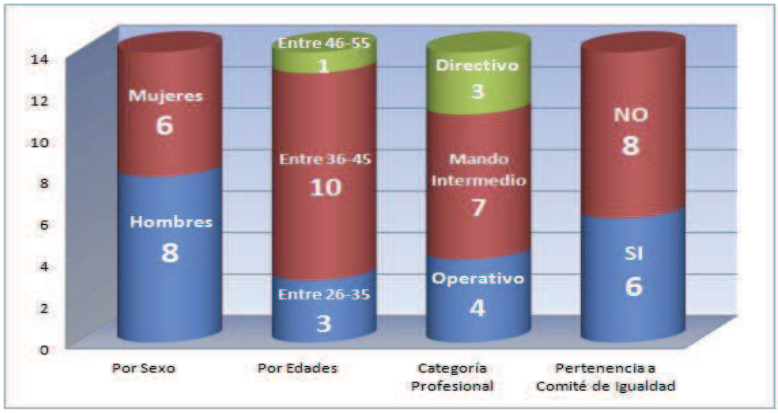
políticas específicas y estratégicas de la igualdad de género en el grupo Novasoft. Así manifiesta que:

> Con este cuestionario se pretende que el Grupo Novasoft tome conciencia del nivel de conocimiento y de la actitud del personal, al mismo tiempo que se averiguan sus inquietudes en temas de igualdad de género, necesario para el desarrollo de un proceso participativo de mejora del Plan de Igualdad de 2008.[43]

Por último, es necesario hacer referencia a la entrevista en profundidad realizada a distintas personas trabajadoras de la empresa. Esta técnica cualitativa de investigación se realizó una vez comenzada la redacción de esta tesis doctoral y tenía como objetivo dar la palabra a personas protagonistas del proceso de intervención llevado a cabo en la empresa. Las reflexiones que se hacen serán incorporadas en el capítulo IV, no obstante aquí se aportarán los datos cuantitativos y de expresión de la muestra utilizada.

En la realización se ha tenido en cuenta que respondieran a diversos criterios: hombre/mujer, edades, rango en la empresa, pertenencia o no al comité de Igualdad, así como las áreas de negocio.

Figura 6. Datos cuantitativos entrevista en profundidad



Fuente: Elaboración propia

La distribución por sexos de la muestra escogida (8 hombres y 6 mujeres) resulta un indicador veraz de la realidad de la plantilla de Novasoft, donde

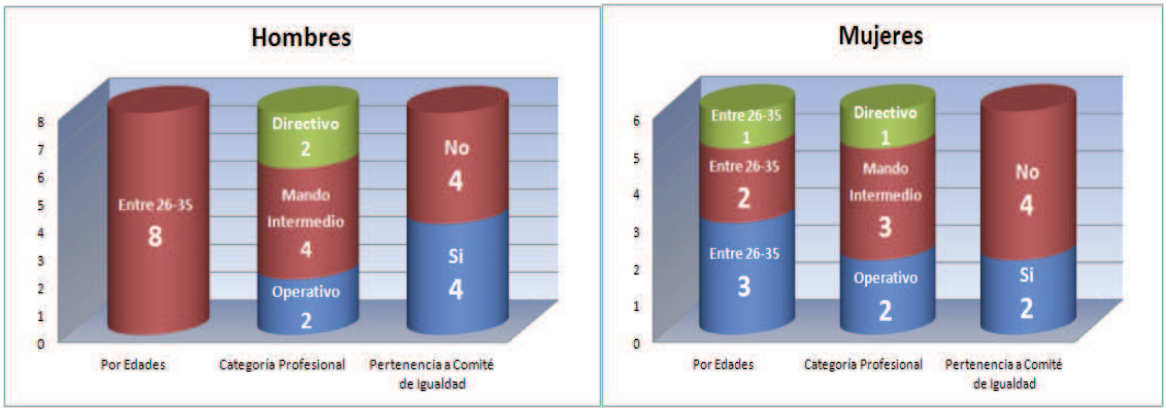
[43] Ver ANEXO 3: Borrador Resultados Encuesta de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

existe una composición prácticamente paritaria, mitad hombres, mitad mujeres.

El análisis de los datos, clasificados por sexos, quedaría plasmado en las siguientes gráficas:

Figura 7. Datos cuantitativos entrevista en profundidad segregados por sexo



Fuente: Elaboración propia

La empresa se puede definir como una empresa joven, cosa que queda reflejada en la edad de las personas entrevistadas, tanto de hombres como de mujeres, entre los 26 y los 35 años, prácticamente en un 95% de los casos. Existe una gran mayoría de mandos intermedios en la empresa, pudiendo verse reflejado en más o menos un 50%, de las personas entrevistadas, entre hombres y mujeres. Por último, se ha tenido en cuenta para observar el punto de vista tanto de personas que pertenecían al Comité de Igualdad de la empresa, como de personas que no, siendo este grupo mayor que el primero respondiendo a la realidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.5. Propuesta de metodología de intervención en la empresa.

La actual dinámica de desarrollo económico, tecnológico y empresarial conduce a una sociedad cada más globalizada e interconectada, que oculta tras su proceso de crecimiento económico, que los beneficios, en términos de riqueza y calidad de vida, se concentran en un número decreciente de personas.

El modelo de empresa defendido en este trabajo, con una gestión basada en la RSC que debe incluir la igualdad de género, quiere hacer compatible una planificación que permita un balance entre las dimensiones social, económica y ambiental, mediante procesos de comunicación participativa. Por esto ha sido necesario plantearse un modelo alternativo de intervención en la empresa, buscar y experimentar con nuevas ideas y planteamientos que buscan una mayor participación de las mujeres en la toma de decisión, una representación equilibrada de hombres y mujeres en la empresa y, por último, plantear el afianzamiento un modelo de empresa que se rija por criterios democráticos.

1.5.1. La comunicación participativa: una metodología de abajo a arriba con enfoque de género.

La aplicación de una metodología de comunicación participativa con enfoque de género en una organización empresarial tiene utilidad para obtener los datos necesarios para llevar a cabo un proyecto nuevo o analizar un proyecto empresarial ya desarrollado y si fuera pertinente, proceder a adaptarlo.

Las estrategias basadas en el flujo de información de abajo a arriba se muestran potencialmente necesarias y suficientes porque se basan en el

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

conocimiento de todas las variables que pueden afectar los elementos del sistema. Es decir, las partes individuales se diseñan con detalle y luego se enlazan para formar componentes más grandes, que a su vez se enlazan hasta que se forma el sistema completo.

Por otro lado, tener como base una metodología participativa significa acercarnos a una realidad concreta desde un proceder participativo que nos permita dar voz a los/as verdaderos/as protagonistas. Es decir, en este caso a las personas que comparten una misma realidad y forman parte de una misma organización. Se trata de poner en práctica el enfoque participativo, de abajo a arriba, que ha demostrado ser sostenible y democrático en la búsqueda de soluciones en otros ámbitos.

Se entiende que es por ello que en la aplicación de las políticas de RSC e igualdad de género se debe buscar una mayor participación del llamado grupo meta, para partir de sus necesidades y realidad. El enfoque de abajo a arriba pretende la participación de un grupo determinado de personas para realizar un diagnóstico y un plan de actuación sobre una cuestión concreta. En este caso el grupo se identifica como los trabajadores y trabajadoras de una empresa y la cuestión concreta la aplicación en una empresa de estrategias de RSC e igualdad de género.

Para ello se proporcionan una serie de herramientas pensadas específicamente para respaldar un proceso participativo que parte del análisis de la situación inicial para luego centrarse en la planificación para el futuro. Para ello se utilizan herramientas participativas, es decir, pensadas específicamente para respaldar el proceso de desarrollo del Plan de igualdad en concreto, y de la estrategia de la RSC.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.5.2. Objetivos y ventajas de la metodología propuesta

A partir del objetivo general de desarrollar desde una perspectiva feminista una metodología creadora de un modelo de comunicación participativo y transparente, trabando herramientas comunicativas basadas en las nuevas tecnologías con herramientas participativas presenciales con enfoque de género, en una organización empresarial, los objetivos a cubrir en la aplicación de esta metodología los siguientes:

1. Aumentar el conocimiento sobre la situación de las personas en relación a la estrategia de RSC e igualdad de género.
2. Desarrollar un plan de actividades que permita una mayor comprensión de las potencialidades de desarrollo empresarial incluyendo las personas trabajadoras.
3. Explicitar el contexto de desarrollo, las necesidades/dificultades y demandas, así como la priorización de las actuaciones necesarias para implementar el Plan de Igualdad en la estrategia de RSC.
4. Dinamizar al personal con actividades y herramientas que ayuden a:
    - concienciar en la problemática de la igualdad de género,
    - definir la introducción de políticas y actuaciones concretas,
    - conseguir que el personal con el que se ha trabajado sea partícipe de las decisiones que se toman,
    - trabajar de forma conjunta y participativa sobre las dificultades y soluciones que se aportan,
5. priorizar las dificultades planteadas,
6. y, por último, consensuar un plan de actuación.

Con respecto a las ventajas de esta metodología participativa se pueden enumerar las siguientes:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. Poner en contacto directo a quienes planifican, al personal y de extensión a la dirección de la empresa; todos participan durante todo el proceso del diagnóstico.
2. Facilitar el intercambio de información y la verificación de ésta por quienes participan en el proceso.
3. Apuntar hacia un enfoque multidisciplinar por lo que es idónea para establecer nexos entre sectores de la misma empresa.
4. Se presta a la identificación de aspectos específicos de género.
5. Facilitar la participación tanto de hombres como de mujeres y de los distintos grupos de la comunidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

PARTE I

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

«Que el feminismo es interclasista no puede negarse: todas las mujeres, de todas las clases sociales y de diferentes culturas o razas, pueden ser abusadas sexualmente, maltratadas, explotadas en el hogar y en el mercado laboral y discriminadas en aquellos ámbitos en los que hay recursos y poder. En cada época histórica el feminismo formula un discurso y una estrategia con el objetivo de reducir la desigualdad de las mujeres. En el siglo XIX ese discurso se articuló en torno a la vindicación de derechos, como el de la educación o el del voto; en los años 60 del siglo XX el acceso al mercado laboral fue una demanda central; y en los años 70 se identificaron las relaciones 'personales' entre hombres y mujeres como relaciones de poder y la familia como una fuente inagotable de opresión. En el feminismo del siglo XXI se observa una búsqueda constante de discursos y de prácticas políticas transformadoras en medio del desconcierto general. Sin embargo, en un momento de globalización de las políticas económicas neoliberales no parece que el feminismo pueda construir un discurso político sin las herramientas teóricas y políticas del socialismo en su sentido más amplio (y no me estoy refiriendo a la socialdemocracia). Identificar la política sexual del capitalismo neoliberal es imprescindible para el feminismo, porque ahí se está gestando una brutal feminización de la desigualdad social y la explotación económica. Un feminismo transformador y subversivo difícilmente puede construirse al margen de los materiales teóricos y políticos críticos de la modernidad. En otras palabras, la economía política debe estar en el centro del escenario feminista. Pese al discurso neoliberal, las clases sociales siguen existiendo y las mujeres estamos en la base de la pirámide social. El feminismo de hoy difícilmente será verosímil si no es de izquierdas».

Feminismo y Socialismo

Rosa Cobo

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

2. RSC: MARCO TEÓRICO Y REGULADOR

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

«Es justicia y no caridad lo que necesita el mundo»

Mary Wallstonecraft

En el presente capítulo se tratará de definir el concepto de responsabilidad social corporativa a través de diferentes definiciones dadas por personas expertas en la materia, tratando así de aproximarnos lo más posible a la esencia y los principios del mismo. También se realizará un repaso por la evolución histórica de este concepto, relativamente moderno, su fundamentación o el porqué de su necesidad, así como las principales referencias sobre él recogidas en destacables organizaciones internacionales.

En este sentido, se hará un análisis del marco internacional y el europeo, que son los que marcan el camino en la definición de la RSC. Dejamos un poco al lado el marco estatal, debido a que su camino está definido por los otros dos. De todas formas, es pertinente hacer mención a que en 2005 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales crea el Foro de Expertos en RSE. Como resultado de la labor desarrollada por este Foro, hoy contamos con el Informe del Foro de Expertos en RSE, en el que se establece que:

> La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.[44]

[44] MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea].

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En 2006, el Congreso de los Diputados crea una Subcomisión dedicada a tratar temas de RSE. Como fruto de su trabajo se publicó el Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la RSE, más conocido como el Libro Blanco de la RSE[45] en el que se hace constar que la definición antes dada se complementa bien con la Europea del Libro Verde, que veremos más adelante, y que ambas conforman la definición a tener en cuenta.

Por otro lado, también se abordará en este capítulo las teorías socioeconómicas más importantes referentes a la RSC, sus ámbitos de aplicación, para seguir con las bases jurídicas que sustentan su planteamiento y acabar entonces el capítulo analizando la importancia que ostenta el papel de la comunicación como vehículo transmisor de esta corriente de pensamiento empresarial.

El hecho de que en este momento se adentre en el análisis de las cuestiones referidas a las RSC no debe hacer perder el objetivo que se pretende, es decir, que la RSC es el marco ideal de comportamiento empresarial en el que se puede y se debe desarrollar una estrategia de implantación de la igualdad de género en la empresa mediante procesos de comunicación participativa.

<http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf>[Consulta: 18 de febrero de 2013]

[45] CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. *Boletín Oficial de las Cortes Generales.* [en línea]. 4 de agosto de 2006, Nº 424.
<http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D_424.PD>[Consulta: 21 de febrero de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.1. Marco conceptual de la RSC

Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, red de empresas de la sociedad civil aunadas para potenciar la responsabilidad social en el núcleo de la sociedad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es:

> la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.[46]

En la actualidad hay, tanto a nivel académico como profesional, numerosos artículos e informes sobre la RSE de académicos y académicas, empresas, consultoras, medios de comunicación, ONG y departamentos gubernamentales, además de numerosas conferencias, libros, periódicos y revistas sobre el tema, así como una cantidad ingente de páginas web relacionadas con el tema.

Como McWilliams, Siegel y Wright[47] declararon: "no hay consenso sobre la definición de la RSE". En febrero de 2007, esta falta de consenso hizo estallar en una especie de tormenta en la Enciclopedia Wikipedia en red cuando la frase "responsabilidad social corporativa" fue nominada para ser marcado por su neutralidad tras una serie de desacuerdos sobre el significado de los partidarios y los críticos.

[46] OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. *¿Qué es RSC?* [en línea]. <http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=63&lang=es>[Consulta: 9 de enero de 2013]

[47] McWILLIAMS, Abagail; SIEGEL, Donald S. y WRIGHT, Patrick M. "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies*. 2006, 43 (1), p. 1-18.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En un esfuerzo por clasificar la abundante producción académica sobre el tema, Garriga y Melé[48], catalogaron las diferentes teorías desarrolladas sobre RSE en la segunda mitad del siglo XX en cuatro grandes grupos:

a) *teorías instrumentales*, donde las empresas son vistas únicamente como instrumentos para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para lograr los resultados económicos;

b) *teorías políticas*, que referencian el poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable del mismo en el escenario político;

c) *teorías integradoras*, donde la empresa se encuentra centrada en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales, buscando legitimidad, aceptación y prestigio social;

d) teorías éticas, fundamentadas en las responsabilidades éticas de la empresa para con la sociedad.

Otros autores en lugar de especificar las responsabilidades, han ofrecido definiciones más generales que tratan de incluir las diferentes opiniones sobre la RSE manifestadas como es el ejemplo Matten y Moon quienes ofrecen el siguiente:

> La RSE es un concepto de agrupación que se solapa con conceptos tales como la ética empresarial, la filantropía corporativa, ciudadanía corporativa, la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. Se trata de un concepto dinámico y contestable que está incrustado en cada contexto social, político, económico e institucional.[49]

No obstante, la responsabilidad social podría considerarse como la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene para con la sociedad, compromiso que implica la consideración del impacto, positivo o negativo, de una decisión ante la ley, los derechos humanos, el medio ambiente, las generaciones futuras, la

[48] GARRIGA, Elisabet y MELE, Domenec. "Corporate social responsibility theories: Mapping and territory". *Journal of Business Ethics*. 2004, Nº 53, p. 51-74.

[49] MATTEN, Dirk y MOON, Jeremy. "Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe". *ICCSR Working Papers.* 2004, Nº. 29.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

organización en la que se trabaja y la profesión. Pero además, decir que una organización puede y debe regir su forma de actuar por criterios éticos y socialmente responsables requiere plasmar ese comportamiento en áreas y hechos concretos.

De este modo, la RSC, por un lado, debe tener un enfoque global, no de acciones aisladas sino integrado en la propia estrategia empresarial, y, por otro, la RSC trata de aspectos concretos, alcanzables, del día a día de las empresas. Es decir, la RSC no trata de abordar únicamente acciones aisladas de filantropía o de ayudas a sus trabajadores y trabajadoras, sino que la apuesta por integrar la RSC en la empresa requiere un verdadero cambio en la mentalidad empresarial y la integración de nuevos valores en la estrategia de la empresa. Mientras la RSC se basa en el proceso y en la manera en que se sacan los beneficios, la acción social se ocupa de ver qué se hace con esos beneficios[50] .

Además, haciendo un breve inciso, debemos atender a la idea de globalización de los mercados, donde gracias a circunstancias como la proliferación de las relaciones comerciales y la cooperación entre empresas de diferentes países que participan en el mismo ciclo productivo, hace complicado marcar unas barreras geográficas al concepto de RSC.

Así mismo, hay que indicar que ninguna empresa, sea cual sea su tamaño y sector de actividad, queda fuera del radio de acción de este término, pudiendo cualquier empresa diseñar su propia gestión responsable.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. El cumplimiento de la ley no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería

[50] *Cf.*, CASTILLO, Ana María y ABAD, Isabel María. *Dirección de empresas*. Madrid: Pirámide, 2013.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad. Así, dado que cualquier organización, en concreto las empresas, interactúan con la sociedad, de lo que se trata es de un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta mayoritariamente comparte.

En este sentido, Adela Cortina alega:

> La responsabilidad social consiste en asumir voluntariamente las consecuencias de la empresa en el medio social y en el medio ambiente. Por tanto, va más allá de lo que exige el derecho. Esto se ve claramente en el inglés, con la distinción entre *accountability* y *responsibility*, ya que no se trata sólo de dar cuentas, que exige el derecho, sino de asumir una responsabilidad que no se exige legalmente, sino que la empresa asume voluntariamente y, por tanto, va más allá del propio derecho.[51]

2.1.1. Evolución teórica del concepto

Los antecedentes de la RSC se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de economía social, por definición empresas socialmente responsables.

Las primeras manifestaciones de responsabilidad social empresarial se remontan a los años 50 y 60. Anterior a estas fechas lo que estuvo vigente en torno a la acción social fue la caridad del empresario, entendido como individuo y no como empresa. A partir de la década de los 50, nuevos mecanismos tributarios incentivaron los aportes caritativos de gran

[51] CORTINA, Adela. *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Sexta Edición. Madrid: Trotta, 2003. p. 5.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

beneficio para las empresas. A partir de los años 60, destacados empresarios (Thomas Watson de IBM, David Rockefeller del Chase Manhattan y otros) plantearon por primera vez la idea de una responsabilidad social de las empresas.

Fueron muchas las universidades norteamericanas favorecidas con las donaciones filantrópicas: Chicago, Yale, Harvard, Columbia. Es quizá por este motivo que los comienzos de la discusión académica sobre RSC se sitúen en las escuelas de negocios de las universidades beneficiarias de dichas donaciones. Para 1916, el economista de la Universidad de Chicago John Maurice Clark, llamó a la responsabilidad social de las empresas en el contexto del nuevo siglo adelantándose varias décadas a las definiciones propuestas sobre el tema:

> el ideal es que cada uno pague su parte, no dañar a otros sin compensación, crear valor solamente por el valor dado, y dejar el mundo en los otros aspectos igual que como fue encontrado, o al menos no dejarlo peor de lo que estaba.[52]

Oliver Sheldon en su obra "La filosofía del management"[53], planteó la importancia de la responsabilidad de la empresa, pues el servicio a la comunidad es el motivo principal de cualquier actividad industrial. "El ideal de servicio, de hecho, subordina la riqueza, su creación y distribución a la necesidad superior del bienestar, un bienestar no de los individuos sino de todas las partes componentes de la sociedad."

La década de los cincuenta ha sido denominada por Carrol[54] como la era moderna de la responsabilidad social, con la publicación en 1953 del libro que se considera la piedra filosofal de la RSE escrito por H.R Bowen *Las responsabilidades sociales del empresario (Social Responsibilities of the*

[52] CLARK, John M. "The changing basis for economic responsibility". *The Journal of Political Economy*. 1916, 24 (3), p. 209-229.

[53] SHELDON, Oliver. *La Filosofía del Management*. Barcelona: Ediciones Orbis, 1986.

[54] CARROLL, Archie B. "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct". *Business and Society*. 1999, 38 (3), p. 268-295.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Businessman)[55]*.* Muchos de los conceptos actuales sobre RSE fueron esbozados por Bowen en su obra, incluyendo una primera definición del término: "RSE se refiere a la obligación del empresario de seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones y a seguir las líneas de actuación, que son deseables, en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad".

En la década de los sesenta es cuando se despliegan los mayores intentos para delimitar la definición de RSE. Muchos autores han contribuido a la definición de este término, así que se mencionan a los más influyentes de la época. Keith Davis[56] la define como las decisiones y acciones tomadas por el empresario que van más allá de aspectos económicos y técnicos al menos parcialmente.

Para William Frederick la RSC significa que el empresario debería supervisar la operación de un sistema económico que satisfaga las expectativas del público, queriendo significar que los medios económicos de producción deben ser empleados de tal manera que la producción y la distribución mejoren totalmente el bienestar socioeconómico de la sociedad.

Por su parte, Joseph W. McGuire, otro autor de la época, en su libro *Business and Society*, afirmó:

> la idea de responsabilidad social supone que la empresa no sólo tiene responsabilidades económicas y jurídicas, sino también determinadas responsabilidades con la sociedad, que se extienden más allá de dichas obligaciones.[57]

En el libro *Corporate Social Responsabilities*, de Clarence C. Walton[58] reconoce la íntima relación existente entre la empresa y la sociedad y

[55] BOWEN, Howard. *Social Responsibilities of the Businessmen*. New York: Harper & Row, 1953.

[56] DAVIS, Keith. "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities". *California Management Review.* 1960, 2 (3), p. 70-76.

[57] McGUIRE, Joseph W**.** *Business and Society.* New York: McGraw-Hill, 1963.

[58] WALTON, Clarence. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1967.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

recomienda que los altos directivos siempre la tengan en cuenta sin desconocer los objetivos de ambas.

Ya en la década de los 70, este fenómeno adquirió mayor connotación como respuesta a una serie de demandas provenientes de distintos sectores de la economía mundial. Algunos especialistas suelen fijar el surgimiento del interés más global en los temas relacionados con la RSE, en los comienzos de los años 70, cuando en Estados Unidos el líder religioso, reverendo Leon Sullivan, desarrolló los denominados principios de Sullivan como marco de referencia para que los accionistas e inversionistas pudieran decidir dónde invertir.[59]

Estos principios se empezaron a adoptar como un estándar a nivel mundial, especialmente en Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, e impulsaron a otras organizaciones y movimientos que vieron en ellos una manera en que los consumidores podían preferir un producto sobre otro. Se hizo entonces un llamado a "votar con dólares", y a anteponer productos y servicios de empresas que mostraban un comportamiento socialmente responsable.

Durante el decenio de los setenta, proliferan las definiciones sobre RSE, planteadas por varios autores. George Steiner, con la primera edición de su libro *Business and society* se aparta de los conceptos previos emitidos por Frederick y Davis y plantea su propia visión sobre el tema:

> Los negocios son y deben seguir siendo fundamentalmente instituciones económicas, pero que tienen la responsabilidad de ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos; por lo tanto, tienen responsabilidad social. Mientras más grande sea la compañía, mayores serán sus responsabilidades, pero todas las empresas pueden asumir alguna parte de ella sin costo alguno, a menudo a corto plazo, así como también en el largo plazo, sin ánimo de lucro. Es una filosofía que proyecta el interés social y el de la propia empresa en el largo plazo, comparada con la visión cortoplacista de la empresa que solo vela por su propio interés.[60]

[59] Consecuencia de ello fue que los inversionistas expresaran su desaprobación a la inversión multinacional en Sudáfrica donde reinaba el *apartheid.*

[60] STEINER,George. *Business and Society.* New York: Random House, 1971.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Henry G. Manne[61] estableció que para definir el concepto de RSE se requieren tres elementos: a) que los retornos marginales de la empresa sean menores que los retornos de alguna otra alternativa, b) que sea puramente voluntaria y c) que sea un gasto real de la empresa en lugar del resultado de la generosidad individual. El concepto de *acción voluntaria* es desarrollado posteriormente por otros autores que aportan a la construcción de una definición de RSE, pero enfatiza igualmente en la dificultad de distinguir lo que es puramente voluntario de aquello realizado como respuesta a las normas sociales.

Keith Davis describió la RSE como "la consideración de la firma, y de la respuesta, a las cuestiones más allá de los requisitos estrechos económicos, técnicos y legales de la empresa". Davis, quien en 1960 formuló su concepto sobre RSE, entra nuevamente en el debate en 1973, al escribir un artículo sobre la adopción de acciones de RSE por parte de las empresas, citando en la introducción del texto el concepto de Milton Friedman, con su famosa oposición al tema, afirmando que pocas tendencias podrían minar de una forma tan compleja los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre, como el hecho de que los responsables de las empresas acepten una responsabilidad social en vez de intentar obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas.

Jules Backman, profesor de la Universidad de Nueva York, quien se refiere a la auditoria social, los indicadores sociales y la contabilidad social, como diferentes facetas del comportamiento social, define la RSE como los objetivos y motivos adicionales que deben ser tenidos en cuenta por la empresa, diferentes a los tradicionales resultados económicos, planteando como acciones socialmente responsables: emplear grupos minoritarios, disminuir la polución, participar en programas en pro del mejoramiento de

[61] MANNE, Henry G. y WALLICH, Henry C. *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute for Public, 1972.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la comunidad, mejorar la cobertura de salud, los programas de salud ocupacional, seguridad y otros, encaminados a mejorar la calidad de vida y amparados en un amplio concepto de RSE.

Por otra parte, nos encontramos a Prakash Sethi, quien distingue claramente los conceptos de obligación, responsabilidad y sensibilidad como componentes del desempeño social de las empresas. La responsabilidad social va más allá de la obligación e implica que la empresa "asume un comportamiento hasta niveles en que sea congruente con las normas sociales establecidas, los valores y las expectativas del desempeño"[62].

Archie Carroll la define más ampliamente para incluir exactamente los elementos que Davis excluyó: "la responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado"[63], aportando una visión aún más completa del tema, proponiendo una definición de RSE, compuesta por cuatro pilares básicos o dimensiones requeridas, enmarcándola en el modelo de empresa que se comporta socialmente responsable. Su definición de la época es: "La responsabilidad social de los negocios incluye aspectos económicos, legales, éticos y discrecionales, enmarcados en las expectativas que la sociedad tiene de la empresa en un momento determinado".

Carrol sugiere en 1991 que los cuatro pilares fundamentales de la RSE pueden ser representados como una pirámide, en la cual la dimensión económica actúa como base donde descansan los otros tres aspectos, que se ubican en orden ascendente de la siguiente forma: legales, éticos y filantrópicos, solo a manera de representación, ya que la empresa en todo

[62] SETHI, S. Prakash. "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework". *California Management Review*. 1975, 17 (3), p. 58-64.

[63] CARROLL, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *The Academy of Management Review*. 1979, 4 (4), p. 497-505.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

momento, si quiere ser socialmente responsable, debe abordar todos los aspectos mencionados. Concluye, reforzando su definición anterior, que "la responsabilidad social de la empresa debería esforzarse en obtener utilidades, cumplir la ley, ser ético y un buen ciudadano corporativo"[64].

Así, la sociedad espera que la empresa desarrolle sus actividades generando productos y servicios que se venden para obtener beneficios, característica del sistema capitalista. Pero también que los negocios estén enmarcados en lo establecido por la ley, que determina las reglas de juego para el comportamiento empresarial, por lo cual la responsabilidad en lo legal es el segundo pilar de la definición. Los dos otros componentes de la definición de Carrol van más allá de la responsabilidad legal. El aspecto ético se refiere al tipo de comportamiento y normas éticas que la sociedad espera del comportamiento empresarial y que sobrepasa lo que la ley exige. El cuarto aspecto de la definición de Carrol es el aspecto discrecional (denominado también por Carrol como filantrópico) o el carácter voluntario de las acciones realizadas por el empresario y para las cuales la sociedad no expresa sus expectativas tan claramente como para el comportamiento ético.

Avanzando en el tiempo, los años ochenta se caracterizan por una menor cantidad de nuevas definiciones sobre RSE. Sin embargo, se destacan los esfuerzos por realizar investigaciones prácticas sobre el tema. Entre algunas de las definiciones que fueron desarrolladas, puede mencionarse la propuesta por Thomas M. Jones en 1980, para quien RSE es "la noción que la empresa tiene de la obligación con los grupos constituyentes de la sociedad, diferentes a los accionistas y más allá de la prescrita por la ley y los acuerdos con los sindicatos"[65]. Se pueden destacar dos aspectos en esta definición. El primero, la obligación debe ser adoptada de manera

[64] CARROLL, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*. 1991, 34 (4), p. 39-48.

[65] JONES, Thomas M. "Corporate social responsibility revisited, redefined". *California Management Review*. 1980, 22(3), p. 59.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

voluntaria, más allá de los alcances de la coerción ejercida por la ley o por presiones de grupos de trabajadores agrupados en sindicatos; el segundo, la responsabilidad se amplía más allá de los tradicionales accionistas de la empresa a otros grupos sociales, como los clientes, proveedores y comunidades vecinas. Uno de los mayores aportes de Jones consiste en la visión de la RSE como un proceso, es decir, propone que dada la dificultad de obtener un consenso general sobre lo que es un comportamiento socialmente responsable, la RSE debería ser vista no como un conjunto de resultados sino como un proceso.

En España, es necesario hacer referencia a la aproximación que ya en 1985 concibe Ana María Castillo de la RSC. Esta autora hace una distinción con la que se coincide, entre el contenido, que es cambiante, y concepto, entendiendo la RSC como:

> la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.[66]

La misma autora junto con María Isabel Abad, establecen que,

> de acuerdo con esa definición, se aprecian dos tipos de presiones sobre la empresa:
> - Las que reclaman que asuma y repare las externalidades y costes sociales generados (responsabilidad social reactiva).
> - Las que le piden que se implique en la resolución de los grandes problemas sociales (responsabilidad social proactiva).[67]

Por último, Marta de la Cuesta y Carmen Valor, dos de las mayores expertas de la materia en España (y probablemente a nivel mundial), proponen una definición que habla de la RSC como un:

> conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que

[66] CASTILLO CLAVERO, Ana María. *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Director: Alfredo Aguirre Sabada. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1985.
[67] CASTILLO, Ana María y ABAD, Isabel María. *Óp. cit.,* p. 86.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.[68]

De alguna forma ellas entienden que la RSC supone:

el reconocimiento, integración e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

2.1.2. Fundamentos teóricos de la RSC

Según Antonio Argandoña, "la variedad de concepciones de lo que es una empresa tiene su reflejo en la falta de acuerdo sobre sus responsabilidades sociales"[69]. Los expertos en responsabilidad social de la empresa suelen lamentarse de que no haya una definición común o, al menos, ampliamente aceptada, de la RSC. Pero esto no debería sorprendernos teniendo en cuenta que tampoco hay unanimidad en la definición de lo que es una empresa. Por tanto, los intentos de dar una explicación unificada de la RSC, incluso de proponerla como una nueva "economía de la empresa" (Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 2007), se encontrarán siempre con esa variedad de modelos sobre lo que es la empresa que, en definitiva, son una consecuencia de la variedad de modelos sobre el hombre y la sociedad.

Se afirma que el fundamento de la RSE debe ser el mismo de la responsabilidad personal, ya que, son las interrelaciones entre personas las que definen las reglas de funcionamiento de las organizaciones. Las reglas dadas valen tanto en la relación entre directivos y trabajadores, como para las relaciones con los clientes y proveedores, la comunidad local, las autoridades o la sociedad en general y esto significa que la relación de la empresa con los distintos grupos de interés, o *stakeholders*, puede tener interés descriptivo e identificar responsabilidades específicas, pero no

[68] DE LA CUESTA, Marta y VALOR, Carmen. "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín Económico de ICE*. 2003, Nº 2755, p. 7-19.

[69] ARGANDOÑA, Antonio. *Responsabilidad Social de la Empresa: ¿Qué modelo económico?¿Qué modelo de empresa?* Navarra: Universidad de Navarra, IESE Bussines School, 2007. p. 11.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

permiten sustentar la existencia de responsabilidades de distinta naturaleza.

Lo que el calificativo "social" añade en la RSC no puede ser un conjunto de deberes específicos, basados en unas supuestas demandas o expectativas de la sociedad. Según sostiene Antonio Argandoña, lo social en la RSC se deriva del compromiso asumido ante la sociedad por la empresa y por todos los que colaboran con ella, y del deber de dar cuenta del cumplimiento de esas responsabilidades ante los *stakeholders*, que son las porciones de la sociedad más directamente afectadas por la responsabilidad de la empresa.

La RSC, tal como se entiende en el modelo antropológico, es una responsabilidad ética, lo que la diferencia de muchas de las versiones vigentes de la RSE, como las que se pueden considerar como instrumentales: por ejemplo, las que vinculan la RSE a la maximización de la eficiencia o beneficio (Friedman, 1970), a la adquisición de ventajas competitivas (relacionadas con la inversión social, la adquisición de capacidades dinámicas o las estrategias de la base de la pirámide), el marketing con causa, o incluso algunas versiones de la teoría de los *stakeholders*, que ponen énfasis en la creación de valor como criterio último de evaluación de la RSC (Freeman, 2004), todas ellas relacionadas con el modelo mecanicista.

Tomada la RSC en un sentido filantrópico, ésta suele dar respuesta a demandas sociales, propias del modelo psicológico, aunque no puede quedarse fuera de una explicación también mecanicista, cuyo último objetivo es el de tratar de maximizar los beneficios. Hay que recalcar que aunque la filantropía puede tener una motivación ética o moral, no debe identificarse con el enfoque responsabilidad social en una organización, ya que ésta debe estar presente en todos y cada uno de los procesos de la organización.

Dentro del modelo mecanicista, podemos enmarcar también a las teorías denominadas políticas, como el constitucionalismo empresarial, las teorías

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

del contrato social, o las que señalan a la empresa como un buen ciudadano dentro de la sociedad, aunque debe señalarse que dichas teorías no van más allá de marcar unas pautas en las relaciones políticas que mantiene la empresa con la sociedad que le rodea. También ocurre esto, de una manera más evidente, en las denominadas teorías integrativas, las cuales marcan las pautas para una actuación responsable según lo que la sociedad demande.

Ha de decirse que pese a al carácter ético de la RSC, no todas las teorías morales encajan de manera que puedan fundamentarla, algunas de ellas carecen de una estructura adecuada de acción humana. Por otra parte, las teorías mecanicistas y psicológicas, que sí podrían adecuarse a esas éticas, se acomodan mejor a las políticas de RSC de una empresa ya que, aunque busquen incidir y transformar en cierta medida la sociedad en la que se encuentran inmersos, no pretenden modificar éticamente ni a las personas ni a las organizaciones. En este caso, se puede considerar un dimensionamiento dual en el que la parte económica (beneficio) es totalmente independiente a la parte social (responsabilidad), sin que haya relación alguna entre ambas.

Pese a tantas perspectivas y puntos de vista, parece haber una línea maestra, marcada por los expertos en el tema (consultores/as, académicos/as, periodistas o políticos/as), donde convergen los diferentes enfoques que giran en torno a la RSC en el mundo empresarial. Opuesto a ello, nos encontramos la línea de pensamiento procedente del exterior de todo ese mundo, que sugiere que quizás dicha responsabilidad social no lo sea tanto, cuestionándose su intencionalidad, y sugiriendo trazar nuevas líneas que vayan más allá de la simple mejora de imagen de las propias organizaciones, llegando a ver a los actuales impulsores de la RSC como meros vendedores de humo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por último, podemos señalar que muchas de las teorías en materia de RSC de los últimos años no añaden nada nuevo a lo visto anteriormente. Aunque las actuaciones puedan ser diferentes, están regidas por las mismas reglas, la maximización de los beneficios combinada con acciones de negociación y participación. Tratando de echar una vista al futuro, Antonio Argandoña dibuja dos escenarios opuestos donde pueden desembocar las actuales actuaciones en materia de RSC. Por un lado, contaríamos con un escenario:

> que podemos llamar optimista, donde el interés por la RSC servirá para llamar la atención sobre las limitaciones de los modelos empleados hasta ahora y, en la medida en que no las resuelvan, fomentará el interés por los modelos antropológicos, lo que representará un cambio importante en la comprensión de las organizaciones y de sus responsabilidades. Pero también es posible el escenario pesimista, donde la pluralidad de enfoques de la RSC y su endeble fundamentación se quedarán en un conjunto de recomendaciones superficiales, incapaces de producir un cambio sustancial en la dirección de empresas. En este caso, la RSC será una moda pasajera que dejará tras de sí un cierto sentimiento de oportunidad perdida.[70]

2.1.3. La aproximación de las Organizaciones Internacionales al concepto de la RSC

Como se ha sugerido anteriormente, también son numerosas las publicaciones respecto a la RSC realizadas por organizaciones internacionales. Es más, el avance de las discusiones sobre la responsabilidad de las empresas desembocó en la necesidad de incluirlas en temáticas sociales, económicas y ambientales dado que sus actividades afectan a los derechos y libertades fundamentales de las personas. Por otro lado, las organizaciones internacionales más que centrarse en la cuestión teórica de la definición del concepto han intentado crear normas y pautas de comportamiento, diferentes formas de autoevaluación de la RSC.

[70] *Ibíd.* p. 23.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Marco Internacional

Dentro del marco internacional, y teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, es necesario hacer alusión a las normas y pautas dadas por Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el *World Business Council On Sustainable Development* (WBSD) y, por último, la Organización Mundial del Trabajo (OIT).

Naciones Unidas: El Pacto Global

La responsabilidad social empresarial se encuentra enmarcada en la creación del Pacto Global que promueve una relación más fructífera entre empresa y sociedad, dando especial importancia a la población vulnerable. Se define a sí mismo como una iniciativa voluntaria de ciudadanía corporativa para promover y aplicar, dentro del ámbito de sus empresas, diez principios vinculados a los derechos humanos, el empleo y relaciones laborales, al medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Aunque no menciona ni define expresamente el concepto de responsabilidad social en su texto, integrado por una breve declaración de principios, de los documentos de presentación elaborados por Naciones Unidas se deduce que esos principios integran la responsabilidad de la empresa o ciudadanía corporativa responsable. Esos diez principios son:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel universal.
2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir de manera efectiva del trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

La OCDE nace en 1961 con los objetivos primordiales de promover el empleo, el crecimiento económico y la mejora de los niveles de vida en los países miembros, ayudar a la expansión económica en el proceso de desarrollo en todo el mundo y ampliar el comercio mundial multilateral, sin criterios discriminatorios, dentro del marco de tratados y compromisos internacionales.[71]

Según el documento Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales,

> Las líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables.[72]

Las líneas directrices de la OCDE fueron adoptadas en 1976 y revisadas en 2000 cuando se adoptaron procesos más detallados, los cuales incorporaron los elementos base - económica, social y ambiental - de una agenda de desarrollo sostenible y que tienen como propósito fundamental "fomentar las contribuciones positivas al progreso económico,

[71] OCDE. *About the OECD* [en línea]. <http://www.oecd.org/about/>[Consulta: 14 de enero de 2013]
[72] OCDE. *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* [en línea]. <http://www.oecd.org/investment/mne/16975360.pdf>[Consulta: 14 de enero de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

medioambiental y social que pueden tener las empresas multinacionales, y reducir al mínimo las dificultades que causar sus diversas actividades", a través de diferentes actores de la sociedad que desarrollan actividades a favor de estas contribuciones.

Los principios establecidos a través del texto de las directrices son:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

World Business Council On Sustainable Development

Por su parte el WBCSD, Consejo Mundial, conformado por una red de 160 empresas internacionales ubicadas en más de 30 países e impulsado por el empresario suizo Stephan Schmidheiny, define la RSE como el "compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida"[73].

Organización Mundial del Trabajo

La OIT, en tanto que institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo, suele hacer referencia a la RSC en términos de empleo y, sobre todo, del empleo en la infancia. En un documento elaborado por esta institución establece que :

[73] ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL EMPRESARIO. *¿Qué es la RSE?* [en línea]. < http://www.adse.org.ar/rse.php> [Consulta: 17 de marzo de 2014]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> la RSE refleja cómo las empresas toman en consideración las repercusiones que sus actividades tienen sobre la sociedad. Al hacerlo, aprovechan de reafirmar los principios y los valores en los cuales se sustentan, tanto en lo relativo a sus procedimientos y procesos como en su relación con los demás actores. Se trata de una iniciativa generalmente de naturaleza voluntaria y se refiere a actividades que superan el mero cumplimiento de la legislación.[74]

Así mismo establece que las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

1. Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
2. Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
3. Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
4. Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
5. Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
6. Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
7. Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Marco Europeo

En el contexto de la Unión Europea, hay una serie de hitos que marcan lo referido a la RSC. En marzo del año 2000, en la Cumbre de Lisboa, la Unión Europea estableció para la siguiente década el objetivo estratégico de convertirse en la economía más competitiva y dinámica, basada en el

[74] OIT. *Panorama laboral 2007* [en línea]. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2007. Disponible en web: <http://white.oit.org.pe/estad/laclispub/ndestacados/SOCIAL.pdf>[Consulta: 14 de enero de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible con más y mejores empleos y una mayor cohesión social, haciendo por primera vez

> hizo un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible.[75]

En el año 2001, la Comisión Europea publica el Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, en julio de 2001 (en adelante, el Libro Verde) definiéndola como la "integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"[76].

Esta definición es a la que se hace referencia en la mayoría de los textos de la UE relativos a la RSC, no obstante, también es definida, en un sentido más amplio, como "un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio".

Así mismo, encontramos que el término responsabilidad empresarial significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades. En otras palabras, "satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los/as trabajadores/as, los proveedores y la comunidad de su entorno"[77].

---

[75] COMISIÓN EUROPEA. *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea]. Bruselas: Comisión Europea, 2001. p. 5. <http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_press.htm>[Consulta: 28 de noviembre de 2013]

[76] *Ibíd.* p. 7.

[77] *Introduction to Corporate Social Responsibility for Small & Medium-Sized Enterprises* [en línea]. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/introduction_es.pdf>[Consulta: 18 de febrero de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.2. Las teorías socioeconómicas de la RSC

Llegados a este punto, es importante exponer las principales corrientes de pensamiento en las que debemos fundamentar el estudio sobre la responsabilidad social de las empresas, y que sustentan las actuaciones llevadas a cabo en sus tres ámbitos (económico, social y medioambiental), que veremos más adelante. En este sentido, se ha creído importante aludir a las teorías de: los accionistas, la legitimación, los stakeholders y el bien común.

2.2.1. Teoría de los accionistas

En esta rama de pensamiento las empresas sólo deben preocuparse de obtener beneficios económicos o creación de valor para el accionista. Todas las actuaciones que el gobierno corporativo desarrolle desde un punto de vista responsable irán dirigidas a la consecución de este objetivo. En caso contrario no tendrán razón de ser, pues supondrán una desventaja en costes para la empresa.

Como principal exponente de esta corriente de pensamiento podemos citar a Milton Friedman[78] según el cual la única responsabilidad social de una empresa es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y las costumbres éticas del país. Otros defensores de esta teoría son Porter y Kramer[79], para los cuales se ha de prestar especial atención y emprender ciertas actividades sociales si proporcionan ventajas competitivas para la empresa, y en consecuencia, contribuyen a su beneficio a corto o largo plazo.

[78] FRIEDMAN, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.
[79] PORTER, Michael y KRAMER, Mark. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*. 2002, december, reprint R0212D.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Así, la Teoría de los Accionistas implica que para la empresa puede ser beneficioso comprometerse en ciertas actividades de responsabilidad social que los grupos de interés no financieros perciban como importantes, ya que, en ausencia de ellas, estos grupos podrían disminuir su apoyo a la empresa.

Para autores como Chilosi y Damiani[80] este enfoque parece ser el predominante sobre todo en el mundo anglosajón, y en concreto orienta el modelo anglosajón de gobierno corporativo, mientras que el enfoque *stakeholders*, que veremos más adelante, predomina en los modelos continentales.

2.2.2. Teoría de la Legitimación

En contraposición a las corrientes económicas que ciñen el papel de las empresas en la sociedad exclusivamente a la obtención del máximo beneficio para el accionista (Friedman, 1962), los autores Shocker y Sheti[81] describen una visión alternativa. Para estos autores las instituciones operan en la sociedad en virtud de lo que ellos llaman "un contrato social" en el que las organizaciones tratan de adaptar sus fines al agrado de la sociedad y sus beneficios se distribuyen entre los grupos de los que deriva su poder.

Según Francisco Javier Husillos Carqués,

> debido a que ni las fuentes del poder, ni las necesidades de la sociedad son permanentes, las empresas (como el resto de las instituciones) deben justificar su existencia constantemente demostrando que sus servicios siguen siendo necesarios y los grupos sociales que los disfrutan siguen siendo del agrado de la sociedad. Si a estas asunciones paradigmáticas en torno al papel que las instituciones desempeñan en la sociedad (encarnadas en este hipotético contrato social), se les suma la posibilidad de que éstas no sólo se adapten a las normas y valores sociales, sino que también intenten

[80] CHILOSI, A y DAMIANI, M. *Takeholders vs. Shareholders in Corporate Governance.* 2007.
[81] SHOCKER, Allan D. y SETHI, S. Prakash. "An Approach to incorporating societal preferences in Developing corporate social action". *California Management Review*. 1973, s*ummer*, p. 97-105.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

influirlas, nos encontraríamos ante los pilares paradigmáticos del marco conceptual que años más tarde se erigiría en la Teoría de la Legitimación.[82]

Utilizando el enfoque estratégico de la noción de legitimidad corporativa dada por Suchman, se entiende por legitimidad el estatus que surge de la convergencia entre el sistema de valores de una corporación y el de la sociedad de la que forma parte. Cuando aparece una discrepancia entre ambos sistemas de valores (entre lo que la sociedad espera de la firma y lo que realmente percibe) la legitimidad de la organización y, por consiguiente su supervivencia, se verá amenazada.[83]

Dado que el suministro de información entorno a la RSC realizado por las organizaciones es predominantemente de carácter voluntario, una de las cuestiones que más despierta la curiosidad es conocer los motivos por los que los gestores difunden este tipo de información a la sociedad. En relación a este aspecto, Deegan[84] señala que una de las principales razones se debe a que, a través de esta práctica, los gestores intentan legitimar las operaciones de sus organizaciones. En concreto, cuando una organización ve amenazada su legitimidad frente a la sociedad, aquella recurre a la difusión voluntaria relativa a la RSC.

De esta forma, volviendo sobre Francisco Javier Husillos Carqués, la Teoría de la Legitimación predice que la búsqueda de la disminución de la brecha existente entre cómo desea su público relevante que se comporte la empresa y cómo realmente percibe que lo hace, lo que dará lugar a la formulación de diferentes estrategias encaminadas a:

[82] HUSILLOS CARQUÉS, Francisco Javier. "Una aproximación desde la Teoría de la Legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas." *Revista española de Financiación y Contabilidad*. 2007, vol. XXXVI, nº133.
[83] *Cf.,* SUCHMAN, Mark C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*. 1995, vol. 20, Nº 3, p. 571-210.
[84] DEEGAN, Craig. *Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*. 2002.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A. Informar a su "publico relevante" de los cambios en las actividades y comportamientos de la empresa (la empresa reconoce su mal comportamiento y cambia);
B. Cambiar la percepción del público relevante explicando y justificando su actuación sin variar su actual comportamiento (la firma cree que la percepción de su público relevante es incorrecta);
C. Manipular la percepción del público relevante (por ejemplo, desvinculando la firma deliberadamente el contenido de la información que revela de su verdadero comportamiento), o
D. Modificar las expectativas que tiene el público relevante con respecto a la actuación de la entidad, en una suerte de educación de la sociedad (la empresa considera erróneas las creencias del público relevante acerca del papel que las firmas deberían desempeñar en la sociedad).

Una vez asentadas las bases del marco teórico adoptado por este pensamiento, el siguiente paso llevará comprobar si la sociedad exige realmente a las compañías un comportamiento socialmente responsable, y si las organizaciones responden de forma estratégica ante esta situación emitiendo información voluntaria, relativa a sus políticas de RSC, en sus estados financieros con el fin de legitimar su existencia.

2.2.3. Teoría de los *Stakeholders*

Un buen punto de partida respecto a la teoría de los *stakeholders* es que en sus inicios nació como teoría estratégica de gestión, en la que, Richard Edward Freeman[85], define un *stakeholder* como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa".[86]

[85] FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
[86] GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. "La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo político de la ética empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa". *Veritas*. 2007, vol. II, nº17, p. 205-224.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hasta la fecha, muchos han sido los estudios sobre ella y muchas también las propuestas para que, combinada con teorías éticas normativas, puedan ayudar a la gestión del dimensionamiento ético de la empresa.

Esta teoría nos adentra en una nueva formulación empresarial, donde se percibe el concepto de empresa como un ente plural. Por tanto, quedan atrás las ideas de la empresa como uno (accionista o propietario/a), ni tampoco como compuesta de dos partes (propietarios/as y trabajadores/as), sino que debe ser entendida, según Elsa González Esteban "desde la pluralidad de todos los agentes que intervienen en ella y, por tanto la hacen posible"[87].

Además, esta corriente de pensamiento nos traslada a una situación en la que los distintos *stakeholders* que interactúan con la organización establecen una serie de relaciones que va más allá de los meros contratos mercantiles o sociales, sino que trasciende a un nuevo tipo de contrato, que podríamos denominar como "moral". Aparecen, entonces, entre ellos, expectativas mutuas de comportamiento que deben satisfacerse dentro del marco institucional, enfatizando así la importancia de unos intereses morales caminando a la par que los económicos.

Dicho lo anterior, es fácil observar como la responsabilidad social corporativa, entendida como instrumento de desarrollo ético de la empresa, debe ser el mecanismo con el que la teoría de los *stakeholders* se vea sustentada, creando propuestas teóricas, que posteriormente se conviertan en acciones plausibles y reales.

Una organización que quiera gestionar su responsabilidad debe tener siempre presente que ésta se define a partir del diálogo con todos sus grupos de interés, tratando de diferenciar entre cuáles son los intereses y valores comunes a todos, cuáles son propios de cada grupo o segmentos y cuáles son

[87] *Ibíd*.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

intereses y valores particulares. Esto nos lleva a la conclusión de que una empresa conseguirá legitimidad y credibilidad cuando sea capaz de dar respuesta a las distintas expectativas que poseen sus *stakeholders*.

Para ello, es fundamental su identificación y definición, ya que de esta manera se podrán determinar sus necesidades y satisfacerlas. Así, los distintos *stakeholders* pueden diferenciarse de la siguiente manera:

- *Stakeholders Internos*, que forman parte de la estructura de la organización, pudiendo distinguirse los siguientes:
  - *Empleados*, son las personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie, distinguiendo también entre dos grupos: directivos y no directivos
  - *Accionistas o propietarios,* son las personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado en la gestión y en la marcha del negocio.
- *Stakeholders Externos*, no pertenecen a la estructura interna de la organización, y se pueden definir los siguientes:
  - *Clientes*, son los consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas, el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio.
  - *Proveedores*, son las personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella.
  - *Competidores*, son las empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los a los nuestros, y para los mismos clientes o consumidores potenciales.
  - *Agentes sociales*, son los grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro, ya que pueden representar a otros grupos como empleados, los consumidores, los proveedores, el medio ambiente, reforzando habitualmente la demanda de sus intereses. Los grupos de opinión, junto a las organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos y valores ecológicos, y los mercados financieros, son otros de los agentes sociales cuya acción afecta a la empresa.

- *Administraciones Públicas*, se refiere a los poderes públicos con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades, reconociéndole derechos e imponiéndole deberes.
- *Comunidad local*, son el conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la propia empresa, con el que se interactúa estrechamente (fundaciones, partidos políticos, la iglesia, ONG's,…).
- *Sociedad y público en general*, son aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión.
- *Medio ambiente y generaciones futuras*, aunque por su naturaleza no deberían ser incluidos dentro de los grupos de interés, la preocupación por preservar el entorno natural, en un modelo de desarrollo sostenible, gira alrededor del concepto de legado para las generaciones futuras, considerando a éstas como grupo de interés en el presente.

Por otra parte, se puede realizar una agrupación de estos distintos *stakeholders*, atendiendo a su naturaleza, tal y como hace el Código de Gobierno para la Empresa Sostenible, presentado por la Fundación Entorno, la Escuela de Negocios IESE y la consultora PricewaterhouseCoopers (2002), y en el que se pueden diferenciar tres grandes niveles:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *Nivel consustancial*: lo forman todos aquellos *stakeholders* sin los cuales se haría imposible la propia existencia de la organización (p.ej. accionistas, empleados o socios estratégicos).
- *Nivel contractual*: se refiere a aquellos grupos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal (p.ej. proveedores, clientes o instituciones financieras).
- *Nivel contextual*: es el que tiene que ver con aquellos que desempeñan un papel fundamental en desarrollo de la credibilidad de la empresa y en la salvaguardia de valores como la libertad, la justicia, la paz o el medio ambiente (p.ej. la Administración, la comunidad local o los creadores de opinión/conocimiento).

Finalmente, se puede aseverar que el concepto *stakeholder*, entendido desde la ética empresarial, nos abre la posibilidad de la gestión de la RSC desde un punto de vista no meramente estratégico, sino también ético. Aunque uno de los frenos con los que se encuentra esta corriente de pensamiento es la falta de unas estructuras económicas, políticas y sociales capaces de amparar y fomentar la presencia de empresas que desarrollen y asuman su RSC.

Se puede concluir que más que como marcos conceptuales incompatibles, la teoría de los *stakeholders* y la teoría de la legitimidad son entendidas mejor como dos perspectivas diferentes aunque solapadas, establecidas bajo el marco de asunciones procedentes de la economía política.

2.2.4. La teoría del bien común

El bien común es una noción simple que se refiere a un bien propio y alcanzable sólo por la comunidad, pero compartido en forma individual por cada uno de sus miembros. En este sentido, este enfoque nos provee de un marco referencial para considerar la relación entre los intereses individuales

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

y los intereses de la comunidad. Los hombres se agrupan para satisfacer necesidades que no pueden lograr por sí solos.

Si nos adentramos en el marco empresarial, nos encontramos con Mary Parker Follet que en los años 20, que relaciona este concepto presentando los deberes sociales del empresario para con la comunidad, pero no como algo añadido a las funciones económicas primarias. Ella sostenía que "las responsabilidades sociales y económicas eran las mismas"[88].

Lo que inicialmente se definió como deberes sociales, posteriormente es transformado en el concepto bien común. Para algunos entendidos, el bien común requiere el bien de los particulares, y que los sacrificios, necesarios para el bien del grupo, se distribuyan equitativamente, según pautas razonables. En este sentido, los *stakeholders* tienen el deber principal de contribuir a la realización del fin de la empresa, es decir, aportar a su bien común, en primer lugar cumpliendo con sus obligaciones concretas (trabajo o capital) a las que se han comprometido, y posteriormente fomentando las condiciones para que se cada uno de los partícipes reciba de ésta lo que razonablemente espera, y que va más allá de un sueldo o un dividendo.

Si atendemos a las palabras de Antonio Argandoña,

> el bien común es el fin de la sociedad, en cuanto que ésta proporciona a los individuos (con la cooperación de ellos mismos) la ayuda que necesitan para el cumplimiento de sus fines personales […]. Es también la participación de los miembros (y de las entidades menores) en los bienes resultantes de su cooperación. Todos aportan, y todos reciben (probablemente algo distinto de lo que aportaron).[89]

Para nuestro citado autor, el bien común no se restringe a los límites físicos de la organización; debido a que procede de la sociabilidad humana, toda relación social llevará consigo una dimensión de bien común. Por tanto, la empresa debe esforzarse por tratar de servir al bien común de la sociedad

[88] PARKER FOLLETT, Mary. Conferencia pronunciada en 1925.
[89] ARGANDOÑA, Antonio. *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Navarra: Universidad de Navarra, IESE Bussines School, 1998. Documento de Investigación Nº 355.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

mediante la producción de bienes y servicios útiles, aunque también desde una perspectiva social, creando oportunidades de encuentro y de colaboración, todo ello sin descuidar los valores auténticos que permiten el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad.

Interpretando este enfoque de una manera más sencilla, podríamos decir que el bien común de una organización es el cumplimiento de su fin como empresa (siendo este diferente al fin de sus miembros), o dicho de otra manera, el establecimiento de las condiciones necesarias que permitan, a todos sus miembros, la consecución de su fin individual. Esta consecución de los fines individuales que cada persona se realiza de un modo indirecto a través del propio fin de la empresa.

Esta teoría rechaza que puedan surgir conflictos entre el bien común de la empresa y los bienes individuales de sus miembros. En todo caso, estos conflictos solo pueden surgir entre intereses individuales de unos y otros, o a lo sumo, entre intereses particulares y un bien común erróneamente entendido.

Si nos centramos en autores más recientes como Christian Felber en su libro "La Economía del Bien Común" (2012), éste fundamenta dicha teoría en seis postulados básicos que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. La economía del bien común reposa sobre los mismos valores que hacen florecer nuestras relaciones interhumanas: confianza, cooperación, aprecio, co-determinación, solidaridad, y acción de compartir.
2. En la economía del bien común el marco legal experimenta un giro radical al pasar de estar orientado según los principios de competencia y ánimo de lucro a los de cooperación y solidaridad. El significado del éxito empresarial cambia de beneficio financiero a contribución al bien común.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. El bien común siempre será definido mediante una asamblea democráticamente elegida y anclada en la constitución.
4. El balance financiero será el balance secundario. El capital deja de ser el fin de la actividad empresarial para convertirse en un medio. Parte del bien común son los ingresos de todas las personas que trabajan en las empresas, que pueden aumentar hasta un máximo de 20 veces el salario mínimo legal.
5. El balance del bien común mide rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y de justicia distributiva. Las empresas con los mejores balances disfrutarían de incentivos y ventajas legales (tasas de impuestos reducidas, créditos con interés reducido, prioridad en la compra púbica y programas de investigación,…) que les permitiesen cubrir sus mayores costes por ofrecer productos éticos a precios inferiores que los no éticos.
6. Sólo serán permitidas aquellas aplicaciones del beneficio financiero que aumenten el bien común: inversiones (con plusvalía social y ecológica), repago de créditos, reservas (limitadas), distribución a los que crean la plusvalía y créditos sin interés a empresas cooperantes; mientras que las aplicaciones que reduzcan el bien común ya no serán legales: inversiones en los mercados financieros, adquisiciones hostiles, distribución a personas que no trabajan en la empresa, donaciones a partidos políticos, etc.

Como se puede observar, el término bien común ha evolucionado desde un enfoque centrado en el progreso material, hacia un sentido encaminado a la realización o desarrollo del ser humano, donde la empresa asume su responsabilidad frente a la sociedad, entendida ésta como todos los *stakeholders* con los cuales tiene algún vínculo, es decir, el bien común puede actuar como mediador en la relación *stakeholders* - empresa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.3. La RSC en la empresa

Como ya hemos visto, la responsabilidad social corporativa moderniza la concepción tradicional de la empresa, dándole una dimensión más amplia e integradora que nunca y que trasciende a la mera cuestión financiera. En este sentido, es necesario tener en cuenta el *triple bottom line,* es decir, el "conjunto de valores y procesos que la empresa debe dirigir para reducir al mínimo cualquier daño resultante de sus actividades y crear valor económico, social y medioambiental"[90].

En este contexto, el desarrollo sostenible se erigiría como fin a alcanzar a través del desarrollo de un modelo de empresa socialmente responsable, donde los distintos grupos de interés (*stakeholders*) serían el eje sobre el que girarían las distintas políticas de gestión desarrolladas por la organización.

De esta manera, cualquier organización o institución que decida acometer la inclusión de la RSC en su gestión, debe hacerlo en todas las dimensiones en las que opera: económica, social y medioambiental.

Antes de abordar cada una de ellas, sería conveniente destacar la posibilidad de distinguir dichos ámbitos, tanto en una vertiente interna y como en otra externa, en las que se posicionarían las diferentes políticas y actuaciones de RSC dependiendo de si sus efectos inciden sobre la propia empresa o su entorno respectivamente.

2.3.1. Ámbito Económico

En el ámbito económico irían todas aquellas políticas y estrategias adoptadas por la empresa, encaminadas a incidir, de alguna forma, en la

[90] CALVO, Cristina. *Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva* [en línea].
< http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_calvo.pdf>[Consulta: 28 de noviembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

estructura económico-financiera de la misma, y mejorar así la percepción que los stakeholders tienen respecto a la eficiencia y transparencia en las operaciones que desde este ámbito se realizan.

Se trata de ofrecer un producto o servicio de calidad mediante una autogestión eficiente y un desarrollo dinámico, competitivo y económicamente sustentable a corto, mediano y largo plazo, asegurando así el logro de objetivos estratégicos coherentes con los valores, principios y necesidades de la sociedad.

Así, un comportamiento responsable de la empresa implicaría desde el punto de vista económico la creación de valor para distintos agentes[91]:

- *Para el accionista o propietario*, garantizando un uso adecuado de su capital y garantizando el cumplimiento de sus intereses de todo tipo.
- *Para el empleado*, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.
- *Para el proveedor*, pagando precios justos por sus productos o servicios y sin abusar del poder de mercado.
- *Para el cliente*, cumpliendo con sus demandas y ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad (atención de quejas, consultas, sugerencias…).

Ahora es la empresa la que deberá priorizar entre todos estos aspectos citados, y el grado de presión de cada uno de los distintos grupos juega un papel muy importante para que, en las decisiones tomadas en su seno, primen unos objetivos sobre otros.

[91] DE LA CUESTA, Marta. *La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa* [en línea].
< http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadsocialcorporativa.pdf>[Consulta: 17 de marzo de 2014]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Es interesante observar los resultados obtenidos por algunos estudios realizados al respecto, donde se prueba empíricamente que la percepción de la dimensión económica de la RSC influye directa y positivamente sobre la satisfacción del consumidor con la empresa, tanto cognitiva como afectivamente.

Además, aludiendo al carácter interno y externo al que nos hemos referido con anterioridad, contaríamos con un ámbito económico interno, en el que encajarían actuaciones como programas y políticas de buen gobierno, códigos éticos, aplicación de sistemas de gestión, o indicadores de sostenibilidad, entre otros; y un ámbito económico externo, compuesto por actuaciones tales como políticas de satisfacción de clientes, evaluación de la cadena de suministro, establecimiento de normas de comercio justo, o elaboración de memorias de sostenibilidad, por poner un ejemplo.

2.3.2. Ámbito Social

La dimensión social de la RSC tiene en cuenta el impacto de la toma de decisiones en la empresa sobre la sociedad en general, un grupo de individuos (o una comunidad) y el personal que pertenece a la misma organización.

Muchas veces se identifica este objetivo con la acción social, es decir, que las empresas hagan donaciones a instituciones caritativas o cualquier otro tipo de práctica que suponga una perjuicio evidente de sus resultados económicos. Pero va mucho más allá de eso, ya que la acción social podría considerarse como tan sólo una de las partes integrantes de este ámbito. Para algunos entendidos, representa una obligación moral, la empresa actúa como una persona más, que tiene conciencia social.

La responsabilidad de la empresa desde el punto de vista social, implica un punto de partida justamente detrás del mero cumplimiento de las leyes,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

se toman en consideración cuestiones que tienen que ver con las costumbres sociales y la herencia cultural, de manera que intenta poner solución a problemas de su entorno social mediante iniciativas que mejoren el bienestar general de la misma sociedad.

En este sentido, y aludiendo a la concepción interna del término, es lo que tiene que ver con la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y empleados, para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos. Nos referimos a actuaciones encaminadas a la mejora en la calidad de los puestos de trabajo de los propios empleados de la empresa, es decir, medidas de conciliación laboral, teletrabajo, planes formativos, de movilidad, y por supuesto, todo lo que respecto a la igualdad de género va más allá de lo que exige la ley, como protocolos de acoso sexual, la asunción de pautas no sexistas a la hora de redactar documentos, o simples charlas informativas acerca de dicha materia.

Si ahora nos centramos en el aspecto exterior del término, estaremos directamente refiriéndonos a lo que puede hacer la propia empresa por la sociedad, o entrono social, que le rodea, buscando promover su desarrollo de una forma más eficiente, igualitario y justo. En este punto se situaría las que serían las principales actividades sociales que puede llevar a cabo una empresa: la creación de empleo y el fomento del empleo estable. Aparte de esto, se pueden destacar, también, actuaciones específicas como las de voluntariado por parte de los trabajadores de la empresa, actividades de patrocinio o mecenazgo, o las mismas políticas de comunicación hacia el exterior de la empresa de la propia RSC asumida, ya que contribuye a influir en el pensamiento de establecer unos estándares, en la manera de hacer las cosas, que favorece el desarrollo de una sociedad más eficiente, igualitaria y justa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.3.3. Ámbito medioambiental

De todos es sabida la importancia en la toma de decisiones y acciones de la empresa, debido a su impacto en el medio ambiente en el que opera. Ésta, en el ejercicio habitual de su trabajo diario, consume recursos naturales (materias primas, energía, etc.) y contamina, en mayor o menor medida, a través de sus residuos.

Así, la RSC, en su ámbito medioambiental, considera la realización de prácticas para la protección del medioambiente a través de acciones que favorezcan el cuidado medioambiental, y la administración de recursos, residuos y desechos que regule sus impactos sobre el medioambiente.

Como ya hemos comentado con anterioridad, hoy no sólo basta conseguir un beneficio económico que asegure la supervivencia y viabilidad de una empresa, ésta debe ofrecer puestos de trabajo dignos que permitan el desarrollo personal y familiar de todos los integrantes de la plantilla, sin perder de vista que hay que seguir desarrollando para los clientes bienes y servicios de calidad que respeten el medio ambiente. La empresa debe contribuir a un desarrollo sostenible del medio ambiente, o dicho de otra manera, satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones futuras. Por ello, las labores socialmente responsables, en este aspecto, pasan por un control en el consumo de las materias primas y en la producción de sus residuos.

Si volvemos a nuestra distinción entre carácter interno y externo, ahora en el ámbito medioambiental, la dimensión ambiental interna implica la mejora del desempeño ambiental de la empresa con criterios de ecoeficiencia y prevención, que maximicen el uso de los recursos naturales y minimicen la generación de residuos. En este punto podríamos destacar la adopción de medidas como el establecimiento de Sistemas de Gestión Medioambiental

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(p.e. ISO 14000), que recoge aspectos como la ecoeficiencia, control del reciclado o minimización de residuos, vertidos y emisiones, entre otros.

En lo que a la dimensión ambiental externa se refiere, ésta va encaminada a la protección y restauración del patrimonio ambiental, la promoción de los principios y valores correspondientes a lo largo de la cadena de valor en que participa la empresa y, en caso necesario, a remediar los daños ambientales que ocasionen sus procesos productivos. De nuevo, la comunicación empresarial resulta un instrumento externo de control medioambiental y conservación del entorno, instando a los receptores del mensaje a actuar de manera responsable y equilibrada con su entorno, evitando así que los impactos en el mismo sean los mínimos posibles.

Tras esta exposición de la triple faceta de la RSC, podemos concluir que los ámbitos social y medioambiental no se pueden asumir teniendo en cuenta tan sólo las implicaciones económicas. Existen relaciones estrechas entre los distintos aspectos mencionados anteriormente de tal manera que un tipo de responsabilidad tiene que equilibrase en detrimento de otra.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.4. El marco regulador de la RSC

Llegados a este punto, nos gustaría abordar el tema de la regulación legal en las actuaciones de responsabilidad social empresarial, tanto aquí en España como a nivel europeo.

Hay que decir, para ser sinceros, que ésta se limita a los niveles más básicos de responsabilidad. De esta manera, si atendemos a la clasificación hecha por Grunig[92], estos corresponderían a sus 2 primeros niveles, que él denominaría responsabilidad pública, y son los que tienen que ver únicamente con la actividad propia de la empresa y los grupos directamente implicados en todo el proceso comercial, quedando excluidos los grupos sociales ajenos a la misma, denominada responsabilidad solidaria. Por otro lado, si atendemos al concepto de Carrol[93], el marco jurídico incluiría las concepciones económicas y legales, pero dejaría fuera los denominados niveles ético y filantrópico de este autor.

No obstante, aunque sea en sus niveles más bajos, el establecimiento de normas y leyes, hace perder la esencia de voluntariedad que conlleva el mismo concepto de RSE, de manera implícita, a pesar de que insistan en ello las propias normas reguladoras.

En este apartado se estudiará la normativa de RSC que ha sido usada para el caso de estudio, y que abarca tanto el ámbito internacional como el nacional. A pesar de ello, hay que matizar que, al contrario que ocurre por ejemplo en la Comunidad autonómica extremeña, en el caso de Andalucía no existe una regulación específica de la RSC.

[92] GRUNIG, James E. y HUNT, Todd T. *Managing public relations*. Cengage Learning, 1984.
[93] CARROLL, Archie B., "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct" *Óp. cit.*, p. 268-295.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.4.1. Ámbito Internacional: Pacto Mundial, normas ISO, SA 8000 y GRI

Dentro del ámbito internacional, se hará alusión a varias iniciativas supranacionales cuya importancia es notoria en la regulación, siempre de carácter voluntario. A estas iniciativas se pueden acoger las empresas para un encauzamiento de sus estrategias de RSC, hacia un modelo más transparente y encaminado a satisfacer a sus *stakeholders*.

Para ello, y partiendo de las bases ofrecidas por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se analizarán iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, algunas de las normas internacionales ISO, la norma SA 8000 y el modelo GRI.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas

Debemos comenzar aludiendo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos[94] que es aprobada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948 en París. Con ella, se trata de establecer un ideal común por el que todos los pueblos y naciones deban esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades.

Los 30 artículos que componen la declaración contienen una proclamación de principios y de derechos fundamentales o personales (como el derecho a la vida, a la libertad, a la seguridad), derechos civiles y políticos (como el derecho a la propiedad o a la intimidad o como el derecho al sufragio universal y secreto o el derecho a la libertad de asociación), y derechos económicos, sociales y culturales (como el derecho a formar familia

[94] Aprobada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948 en París, compuesto por un Preámbulo y 30 Artículos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o a la vivienda o como el derecho al trabajo y a un salario igual por igual trabajo o como el derecho a la educación).

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos se expresa un ideal común de la comunidad de naciones, un ideal moral mínimo y compartido que ha de guiar las relaciones entre las personas. Un ideal común que es inalienable, universal, e innegociable.

Los derechos humanos no se acaban con la Declaración de 1948. A pesar de que ésta no se haya modificado, en años posteriores se han ido introduciendo y aprobando otros derechos con nuevos textos que han ido complementando el documento original. Ella supondrá la fuente de la que emanen posteriores pactos internacionales, que pretenderán conservar su espíritu intacto, como son el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

El Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, se adoptó en 1966, en el seno de la ONU, y se ratificó en España en 1977. En él se establece una regulación en 31 artículos en materia de desarrollo económico y social. La importancia de este documento radica en la consideración del incuestionable valor normativo para los estados miembros, España incluida, al ser un instrumento que se ha ratificado y, por tanto, se ha incorporado como norma jurídica al derecho nacional.

Por su parte, el Pacto Mundial es una iniciativa de las Naciones Unidas, promovida desde julio del 2000, que pretende lograr un compromiso voluntario de las organizaciones para alinear su actividad y estrategia en base a 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, nutriéndose de tres vías normativas fundamentales: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración sobre principios de orden

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

laboral de la OIT y la Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo sostenible[95]. Estos 10 Principios se derivan de[96]:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos.
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo, en relación a sus principios y derechos fundamentales.
- La Declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

De esta manera, se pueden agrupar los citados 10 Principios de la siguiente manera:

Derechos humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
2. Asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas laborales

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de de empleo y ocupación.

Medio ambiente

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
8. Promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

[95] FUENTES GANZO, Eduardo. "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas". *Pecvunia*. 2006, 3, p. 1-20.
[96] NACIONES UNIDAS. *¿Qué es el Pacto Global?* [en línea]. <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=8>[Consulta: 13 de marzo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Anticorrupción

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.[97]

Hay que matizar que el Pacto no es un ningún instrumento regulatorio ni pretende establecerse como código de conducta con fuerza legal. Tampoco resulta un simple batiburrillo de normas y prácticas de gestión o un escudo bajo el que se adhieran las organizaciones sin tener que demostrar resultados concretos. Se trata de una iniciativa de carácter voluntario que proporciona un marco general para promover un crecimiento sostenible y el compromiso de las empresas firmantes en políticas responsables.

Las Normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización, (ISO, del inglés International Organization for Standardization), es una entidad internacional, compuesta por organismos nacionales de estandarización, que "provee de herramientas prácticas a las empresas, los gobiernos y la sociedad, para el desarrollo sostenible de las variables económicas, ambientales y sociales."[98]

Las normas ISO proporcionan soluciones y beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de la información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de la conformidad y servicios, representando un consenso global sobre el estado del arte en la tecnología o las buenas prácticas en estudio.

[97] *Ibíd.*
[98] ISO. *Normas internacionales y normas privadas*. Suiza: ISO, 2010. p. 0.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La preocupación, cada vez mayor, por parte de las organizaciones de satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, así como las tendencias también crecientes de comercio internacional, forzaban la necesidad imperiosa de contar con estándares universales de la calidad.

Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicio.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Aun así ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, y abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad. Proporcionan una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, sino de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. Debido a esto, ISO es una norma que

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que está comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y podría comenzar la discriminación hacia empresas no certificadas.

La única forma que tiene una empresa para demostrar que realmente cumple con los requisitos establecidos en la norma es mediante la certificación del sistema de calidad. Para su certificación, una vez que la organización haya implementado todos los requerimientos de la norma, debe acudir a una organización independiente, conocida como Organismo de Certificación, quien evaluará el sistema contra los estándares de la norma.

Nosotros centraremos nuestro estudio en 3 series de normas ISO:

- *ISO 9000*: Sistemas de Gestión de Calidad.
- *ISO 14000*: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones.
- *ISO 26000*: Guía de Responsabilidad Social.

ISO 9000

Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión. La gestión de la calidad es una expresión de la manera en que la alta dirección de una organización desea que ésta entregue sus productos y servicios en forma sistemáticamente predecible y satisfaciendo cada vez a sus usuarios.

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y las reglamentaciones aplicables.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A pesar de ello, la ISO 9000 no define como debe ser el sistema de gestión de la calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que debe cumplir éste. Dentro de estos requisitos existe una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.

También debemos matizar que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, entendiendo por este "una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados"[99]. Así, la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos.

La familia de normas ISO 9000, actualmente, se compone de 3 normas:

- *ISO 9000:2005*, Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.
- *ISO 9001:2008*, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- *ISO 9004:2009*, Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

De las 3 normas, la que contiene los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001:2008, es la norma que se utiliza para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y que se puede utilizar para conseguir un certificado.

Su implantación en las empresas, aunque supone una cierta dedicación, ofrece una gran cantidad de ventajas, de entre las que podríamos destacar:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción.
- Aumento de la productividad.
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.

[99] ISO. *Sistemas de gestión de la calidad*. ISO 9001:2008. Suiza: ISO, 2008. p. vi

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Mejora continua.
- Más fácil acceso a grandes clientes y administraciones públicas.
- Mayor y mejor acceso a los mercados internacionales.

ISO 14000

ISO 14000 es el nombre genérico del conjunto de normas ambientales creadas por la ISO (*Intenational Organization for Standarization*). Contiene una serie de estándares internacionales, que especifican los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que la empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

De esta manera, se le puede catalogar como un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.

Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimientos y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

Como ocurría con la ISO 9000, el término ISO 14000 se refiere a una familia de normas internacionales, por lo que, cuando nos referimos a ISO 14000, estamos haciendo mención a un extenso grupo de normas. A grandes rasgos:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Sistemas de Gestión Ambiental:
  - 14001. Especificaciones y directivas para su uso .
  - 14004. Directivas generales sobre principios, sistemas y técnica de apoyo.
- Auditorías Ambientales:
  - 14010. Principios generales.
  - 14011. Procedimientos de auditorías, Auditorias de Sistemas de Gestión Ambiental.
  - 14012. Criterios para certificación de auditores.
- Evaluación del desempeño ambiental:
  - 14031. Lineamientos.
  - 14032. Ejemplos de Evaluación de Desempeño Ambiental.
- Análisis del ciclo de vida:
  - 14040. Principios y marco general.
  - 14041. Definición del objetivo y ámbito y análisis del inventario.
  - 14042. Evaluación del impacto del ciclo de vida.
  - 14043. Interpretación del ciclo de vida.
  - 14047. Ejemplos de la aplicación de ISO.
  - 14042- 14048. Formato de documentación de datos del análisis.
- Etiquetas ambientales:
  - 14020. Principios generales.
  - 14021. Tipo II.
  - 14024. Tipo I.
  - 14025. Tipo III.
- Términos y definiciones: 14050. Vocabulario.

Es necesario tener en cuenta que pese a que las normas ISO 9000 e ISO 14000 permiten la implementación de sistemas de gestión de diferente naturaleza, uno relacionado con la calidad y otro relacionado con el cuidado

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

del impacto ambiental, al final resultan ser un único sistema de gestión integral.

Deberíamos matizar que, dado que la obtención de la certificación supone un importante gasto monetario y de tiempo, es importante establecer, con antelación, si merece o no la pena. La certificación no siempre es beneficiosa para las pequeñas y medianas empresas y no siempre es necesaria para las compañías con uno o dos clientes importantes con exigencias medio ambientales. Sea cual sea la decisión, es importante recordar que la certificación ISO 14001 no convierte automáticamente a la compañía en buena para el medio ambiente ni asegura que mejorará continuamente su actuación medio ambiental.

ISO 26000

La norma ISO 26000 es una guía práctica que proporciona recomendaciones en responsabilidad social. No es una norma certificable, sino que ofrece una guía con las mejores prácticas. Con ella las organizaciones podrán adaptar estas directrices a su propio funcionamiento, a las necesidades de su cadena de suministro y de los mercados.

Esta norma se ha desarrollado utilizando un enfoque de múltiples partes, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales, o regionales representativas, involucradas en diversos aspectos de responsabilidad social.[100]

En ella se describe el término responsabilidad social como:

> la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:
>
> - contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
> - tome en consideración las expectativas de las partes interesadas;
> - cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y

[100] ISO. *Guía de responsabilidad social*. ISO 26000:2010. Suiza: ISO, 2010. p. v

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- se integra y practica en toda la organización.[101]

Según la propia norma, ésta proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o localización, acerca de[102]:

a. conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social;
b. antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social;
c. principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social;
d. materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social;
e. integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización
f. identificación e involucramiento con las partes interesadas; y
g. comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionados con la responsabilidad social.

Cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo primordial para una organización debe ser maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Si bien no existe una lista definitiva de principios para la responsabilidad social, la ISO 26000 plantea 7 principios generales que deberían respetar las organizaciones: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de sus partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.[103] Y esto se debe cumplir a través de también 7 materias fundamentales: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; y participación activa y desarrollo de la comunidad.[104]

[101] *Ibíd.*, p. 4.
[102] *Ibíd.*, p. 1.
[103] *Ibíd.*, p. 11-15.
[104] *Ibíd.*, p. 21.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por último, señalar que la implementación de la norma ISO 26000 no supone ningún coste monetario a las empresas, ya que la no es certificable. Simplemente, implica el compromiso de la alta dirección, el diseño y ejecución de nuevos procedimientos que mejoren los procesos relacionados con las siete materias fundamentales y aplicar las guías desarrolladas en la misma norma. Siendo así, las organizaciones deben entenderlo como un compromiso progresivo de avanzar y responder a todos los indicadores y obligaciones asumidas, para poder alcanzar los estándares establecidos paulatinamente.

SA8000

La SA8000 es una certificación, de carácter voluntario, creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (*Social Accountability International* - SAI), cuyo cometido es el de promover mejores condiciones laborales. Se basa en los acuerdos internacionales sobre condiciones laborales, incluyendo temas tales como la justicia social o los derechos de los trabajadores.

La certificación SA8000, establece las condiciones mínimas para lograr un ambiente de trabajo seguro y saludable, la libertad de asociación y negociación colectiva, y una estrategia empresarial que mejore los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha contra la discriminación y el trabajo infantil o forzado.

Como cualquier certificación, las empresas pueden solicitar la SA8000 a través de cualquiera de las agencias acreditadas por el órgano creador de la misma, en este caso, la SAI. La agencia certificadora realiza una auditoría inicial y, una vez se certifica, la empresa es supervisada periódicamente para asegurar que continúa cumpliendo con los requisitos de la misma.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Podemos decir que la certificación SA8000 es uno de los documentos con las normas más detalladas sobre condiciones laborales, que incluye multitud de aspectos sobre los derechos internacionales de los trabajadores. El cumplimento de los requisitos puede contribuir a mejorar la productividad, la calidad y ayudar a reclutar y conservar a los trabajadores de una manera más justa.

Por otro lado, esta certificación no se utiliza en las etiquetas de los productos. Los productos de las empresas certificadas con SA8000 no reciben un premio o sobreprecio especial ni tienen un mercado específico. Además sus requisitos se pueden aplicar universalmente, independientemente del tamaño de una empresa, situación geográfica o sector industrial.[105]

Según la propia norma, "cumplir con los requisitos de responsabilidad social de esta norma permitirá a la empresa:

a) Desarrollar, mantener e implementar políticas y procedimientos con el objeto de manejar aquellos temas que puede controlar o influenciar.
b) Demostrar fehacientemente a las partes interesadas que existen políticas, procedimientos y prácticas de la organización, de acuerdo a los requisitos de esta norma."[106]

Global Reporting Iniciative

La *Global Reporting Initiative* (GRI), del inglés para Iniciativa Reporte Global, en es una organización fundada en 1997 por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA), desarrollando la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, como un completo marco

[105] *Cf.,* FAO. *¿Es la certificación algo para mí?* Publicaciones RUTA, 2003.
[106] SAI. *Responsabilidad Social 8000. SA8000:2008.* New York: SAI, 2008., p. 4.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de la realidad empresarial, haciéndose eco de su triple faceta: económica, social y medioambiental, y no se quede en un mero reporte financiero.

La ventaja con la que cuenta es que realiza una descripción detallada de los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y mostrar su desempeño en la triple faceta. Esto nos lleva a la posibilidad de comparar informes de RSC entre distintas organizaciones y entre diferentes años, lo que resulta una novedad ya que habitualmente las compañías elaboran sus propios informes, muchas veces poco comprensibles y con indicadores no siempre comparables, verificables o idóneos para medir determinados parámetros de interés.

Los informes elaborados a través de los parámetros GRI se deben sustentar en 10 principios básicos que detallan los asuntos sobre los que la organización debería informar, a la vez que velan por la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada. Estos son[107]:

1. *Materialidad*: La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
2. *Participación de los grupos de interés*: La organización debe identificar a sus grupos de interés y describir cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
3. *Contexto de sostenibilidad*: Hace referencia a la forma en la que la organización pretende contribuir en el futuro, mediante la mejora

[107] GLOBAL REPORTING INICIATIVE *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. GRI G3. Amsterdam: Global Reporting Iniciative, 2006. p. 10-19.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.

4. *Exhaustividad*: La cobertura de los Indicadores y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.
5. *Equilibrio*: La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.
6. *Comparabilidad*: La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.
7. *Precisión*: La información debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.
8. *Periodicidad*: La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada
9. *Claridad*: La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria
10. *Fiabilidad*: La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Si hacemos referencia al contenido mismo de una memoria de sostenibilidad elaborada bajo los principios del GRI, éste se debe estructurar en 3 partes principales[108]:

A. *Perfil*: Información que define el contexto general de la empresa para comprender el desempeño de la organización, tales como a su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.
B. *Enfoque de la dirección*: Información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta. Cómo se maneja la empresa en términos de estructura de decisiones y los sistemas de gestión para controlar tales decisiones.
C. *Indicadores de desempeño*: Indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización. Cada empresa debe informar sobre todos los indicadores principales o dar razones de por qué no lo hace.

Actualmente es una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial, debido, en gran parte, a ser reconocida por diferentes instituciones como la ONU o la Comisión Europea, e incluida como guía de referencia para la elaboración de memorias de sostenibilidad en diferentes estrategias de desarrollo sostenible en el ámbito europeo, estatal y autonómico.

2.4.2. Ámbito Europeo: el Libro Verde y la Estrategia 2020. La SGE 21

Se puede considerar a la Unión Europea como pionera en materia de RSE, adoptando diversas iniciativas, en este sentido, que le permitan instalarse en los valores y estrategias de las empresas europeas, yendo más

[108] *Ibíd.*, p. 21.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

allá de la legislación y normativas vigentes en áreas en las que ya estaba envuelto su comportamiento social y medioambiental.

Así, la primera mención a la RSE en el marco de la UE se produjo en el Consejo de Lisboa, celebrado en marzo del 2000, que marca como objetivo estratégico para la siguiente década "convertir Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social".

Este objetivo debía conseguirse a través de 2 estrategias globales que consistían en preparar el camino hacia una economía y sociedad basadas en el conocimiento, la información y la I+D; así como conseguir las condiciones necesarias para alcanzar el pleno empleo en la Unión y un crecimiento económico del 3%.[109]

Partiendo de los objetivos marcados en el Consejo de Lisboa, se hace necesario poner en marcha medidas estratégicas, en el ámbito de la RSE, en cuanto a temas como el empleo, medio ambiente, y salud y seguridad de los trabajadores, siendo tratado todo ello durante el Consejo de Niza de diciembre de 2000. En él se propone una agenda social que concreta una política social a medio plazo, con especial atención a los fenómenos migratorios, la implantación progresiva de las nuevas tecnologías de la información, las limitaciones de la política de empleo y protección social y los riesgos de exclusión social y de pobreza.

Debemos hacer también mención al Consejo de Gotemburgo de junio de 2001, que a partir de una Comunicación de la Comisión al Consejo, Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: estrategia de la

[109] *Cf.,* GARCIA-OCHOA MAYOR, David y BUDOVA, Darya. "Proyectos comunitarios en materia de RSE y concreción en España". *Derecho de los negocios.* 2012, Nº 261-262, p. 33-46.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Unión Europea para un desarrollo sostenible, identifica 5 objetivos concretos prioritarios de carácter medioambiental[110]:

i. La lucha contra el cambio climático.
ii. La garantía de un transporte sostenible.
iii. La respuesta a las preocupaciones de los ciudadanos relativas a las amenazas a la salud pública.
iv. Una gestión más responsable de los recursos naturales.
v. La integración del medio ambiente en las políticas comunitarias.

Posteriormente, en la Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo relativa a la revisión de la estrategia para un desarrollo sostenible, de diciembre de 2005, se crea una *plata*forma de acción y se añaden dos nuevos ámbitos de trabajo a los objetivos inicialmente identificados por el Consejo de Gotemburgo: la inclusión social, demografía y flujos migratorios; y la pobreza mundial y los retos en materia de desarrollo. Así mismo, la citada comunicación insiste en el hecho de que una actitud responsable socialmente no está solo a cargo de las instituciones públicas, cosa imprescindible por otra parte, sino que depende de todos y cada uno de los agentes económicos, necesitando incentivarlos para que aporten ideas, aprovechen oportunidades que se les puedan presentar y que se creen sinergias entre distintos agentes, con el fin de lograr una economía sostenible.[111]

El Libro Verde

El Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas[112], supuso el apoyo institucional definitivo de la Unión Europea a un concepto con el que, voluntariamente, las

[110] *Ibíd*.
[111] *Ibíd.*
[112] *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea, 2001.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

organizaciones apuesten por una sociedad más justa y un medio ambiente más cuidado.

Este documento ha logrado establecerse como marco europeo que promueve la calidad y la coherencia de las políticas de RSC, resultando ser el verdadero comienzo del debate sobre cómo la Unión Europea podría contribuir a fomentar un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas a nivel europeo e internacional. De esta manera, propone[113]:

- Fomentar prácticas correctas en las empresas.
- Velar por la coherencia entre las políticas nacionales y los estándares internacionales.
- Fomentar el partenariado entre empresa e interlocutores sociales.
- Promover instrumentos de evaluación.
- Animar a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en relación al desarrollo sostenible.
- Crear foros *multistakeholders*.
- Incorporar prácticas de RSC en la gestión de gobierno.

Si nos centramos en el texto, es importante hacer referencia a la doble dimensión de la responsabilidad social de las empresas que hace, la interna y la externa, proponiendo una serie de temáticas particulares a partir de cada una de ellas:

I. Dimensión interna:
   a. Gestión de recursos humanos.
   b. Salud y Seguridad en el lugar de trabajo.
   c. Adaptación al cambio.
   d. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

II. Dimensión externa:
   a. Comunidades locales.

[113] OBSERVATORIO DE RESPONSABLDAD SOCIAL CORPORATIVA. *Libro Verde de la RSE* [en línea]. <http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=186%3Alibro-verde&catid=41&Itemid=81&lang=es>[Consulta: 9 de enero de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

b. Socios comerciales, proveedores y consumidores.
c. Derechos humanos.
d. Problemas ecológicos mundiales.

Por otra parte, propone una serie de mecanismos, o prácticas de gestión, que faciliten el camino a recorrer por las organizaciones que pretendan ser plenamente responsables con su entorno. Son los que se refieren a[114]:

A. *Gestión integrada de la responsabilidad social*, la responsabilidad social debe formar parte de la planificación estratégica de las empresas y de sus operaciones cotidianas, traduciéndose en medidas para toda la empresa.
B. *Informes y auditorías sobre la responsabilidad social*, es necesario elaborar documentos fiables y objetivos que ayuden a los principales agentes a comprender, prever y gestionar el cambio hacia un comportamiento socialmente responsable.
C. *Calidad en el trabajo*, hace referencia al diálogo social entre interlocutores que mejore la protección del medio ambiente y la satisfacción laboral, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad de la empresa.
D. *Etiquetas sociales y ecológicas*, habla sobre estos sistemas que garantizan que en la fabricación de productos no ha habido explotación o abusos.
E. *Inversión socialmente responsable*, donde se pone de manifiesto el incremento de la demanda de fondos de Inversión Totalmente Responsable (ISR), que invierten su capital en empresas que cumplen criterios sociales y ecológicos específicos.

La publicación del Libro Verde, desató un gran debate y fue el punto de partida para someter a discusión algunos conceptos básicos y algunas características sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas.

[114] *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea, 2001. p. 8-23.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La Estrategia Europa 2020

Con objeto de resguardar y hacer que progrese el modelo ya establecido en un entorno económico y financiero difícil, la Comisión Europea publica en marzo de 2010 la Comunicación Estrategia Europa 2020, dirigida a propiciar las condiciones necesarias para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador como estrategia de crecimiento de la UE para la siguiente década.

Para ello, la UE marca unos objetivos para 2020 en lo que respecta a temas como el empleo, la innovación, la educación, o la integración social, concretándolos a través de diversas iniciativas como la Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social, la iniciativa Unión por la innovación, el Acta del Mercado Único, la Agenda de Nuevas Calificaciones y Empleos, Juventud en Movimiento o Una Europa que utilice eficazmente los recursos.

Mención aparte merece la Comunicación de la Comisión llamada Paquete de empresas responsables, de octubre de 2011, que apoya a empresas innovadoras que ayuden a aumentar la tasas de empleo y la inclusión social, al mismo tiempo que mejoran la competitividad global de la economía europea.

Tras esta serie de propuestas, en octubre de 2011 se publica la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones, relativa a la estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la RSE, y que pone de manifiesto la importancia de la RSE en un contexto de crisis económica generalizada.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La Comunicación contiene un plan de acción para el periodo 2011-2014, que se formula en forma de sugerencias, abarcando las siguientes medidas[115]:

I. Mejora de la visibilidad de la RSE y difusión de buenas prácticas, a través de plataformas multilaterales sobre RSE en diversos sectores industriales y la puesta en marcha de un premio europeo para asociaciones sobre RSE entre empresas y otras partes interesadas.

II. Mejora y seguimiento de la confianza en las empresas, tratando el problema de la publicidad engañosa en relación con las consecuencias medioambientales e iniciando un debate abierto con los ciudadanos y empresas sobre el papel de la RSE en las empresas del siglo XXI.

III. Mejora de los procesos de autorregulación y corregulación, mediante la elaboración de un código de buenas prácticas que mejore la eficiencia del proceso de RSE.

IV. Mejora de la recompensa que supone la RSE en el mercado, a través de una mejor integración de las consideraciones sociales y medioambientales en la contratación pública, así como la consideración de que los fondos de inversión e instituciones financieras deban de informar de cualquier criterio de inversión ético que apliquen.

V. Mejora de la divulgación de información de carácter social y medioambiental por parte de las empresas.

VI. Mayor integración de la RSE en la educación, la formación, y la investigación, ofreciendo más apoyo financiero a proyectos de educación y formación sobre RSE.

VII. Insistencia en la importancia de las políticas nacionales y regionales sobre RSE, a través de un mecanismo de revisión de las políticas nacionales en materia de RSE, y de la elaboración de

[115] GARCIA-OCHOA MAYOR, David y BUDOVA, Darya. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

planes nacionales propios de acciones prioritarias para promover la RSE por los estados miembros.

VIII. Mejora de la armonización de los enfoques europeo y mundial sobre RSE, mediante el compromiso por parte de las grandes empresas europeas de tomar en consideración los y directrices internacionales sobre RSE como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales o la norma de orientación ISO 26000 sobre responsabilidad social (ver epígrafe *2.4.1.2. Las Normas ISO*).

La Estrategia Europa 2020 supone un compromiso de la Comisión de renovar la estrategia de la UE para promover la RSE, y varias de las iniciativas en que se ha venido concretando anuncian la adopción de nuevas medidas de desarrollo de la política europea en materia de RSE.

SGE 21

Apartándonos un poco de lo expuesto sobre iniciativas institucionales promovidas por las administraciones comunitarias, debemos destacar un significativo estándar europeo surgido en el año 2000 (última revisión en 2008), a través de una importante asociación de empresas y profesionales de la RSE (Forética), nos referimos a la norma SGE 21.

La SGE 21 es el primer estándar europeo que ofrece la posibilidad de obtener una certificación sobre la gestión ética y responsabilidad social, con la que las empresas puedan demostrar de manera fehaciente su compromiso social adquirido. En ella se establecen los requisitos que se deben cumplir para integrar la responsabilidad social en la estrategia y gestión de cualquier organización, sea cual sea su tamaño y sector industrial.

Este modelo posee un enfoque *multistakeholder* en el que se sistematiza las relaciones de la empresa con 9 áreas de gestión, para los que establece

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

unos criterios que deben ser desarrollados por un código de conducta y supervisados por un comité de ética. Estas 9 áreas se describen brevemente a continuación[116]:

- *Alta dirección*, trata de impulsar el cambio organizativo mediante el establecimiento de una política de gestión ética y responsabilidad social, un código de conducta, una política anticorrupción y la creación de un comité de ética, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
- *Relaciones con los clientes*, cuyo objetivo es velar por la honestidad en la relación comercial y garantizar las características del producto procurando la satisfacción del cliente, mediante algunos requisitos como la protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorporación de criterios de responsabilidad en la I+D.
- *Relaciones con los proveedores*, las organizaciones deben definir unos criterios de compras responsables sobre los que evaluar y seleccionar a sus proveedores. Se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
- *Relaciones con las personas que integran la organización*, parte de la necesidad de cumplimiento de los derechos humanos y se adentra en aspectos como la igualdad, la conciliación, la salud y la seguridad laboral y la formación, buscando como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas que lo integran.
- *Relaciones con el entorno social*, trata de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social, así como la transparencia en sus relaciones con el mismo.

[116] FORÉTICA. *Sistema de gestión ética y socialmente responsable.* SGE 21:2008. Madrid: Forética, 2008.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *Relaciones con el entorno ambiental*, se centra en el compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización.
- *Relaciones con los inversores*, este área gira entorno al buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.
- *Relaciones con la competencia*, trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje, así como impulsar la cooperación y establecimiento de alianzas entre competidores.
- *Relaciones con las administraciones públicas*, en la que se sobrepasan las exigencias legales, tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

Si centramos nuestra vista en las ventajas significativas que podría obtener una empresa en su gestión de la responsabilidad social, podríamos entonces asegurar que[117]:

- Aporta rigor a la gestión de la organización, ya que incorpora los principios de la responsabilidad social de los actuales marcos de referencia: Comisión Europea, Pacto Mundial, Organización Internacional del Trabajo y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Es fácilmente integrable con otros sistemas de gestión de la organización, como los de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales.
- Facilita la generación de información para establecer indicadores de responsabilidad social dentro del cuadro de mando integral de la organización, así como para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

[117] FORETICA. *SGE 21* [en línea]. <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>[Consulta: 14 de octubre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Concienciación para el cambio organizacional, mediante la incorporación de una cultura responsable en sus equipos, contribuyendo así a una mejora en la reputación tanto a nivel interno como externo.
- Genera confianza a través del reconocimiento creciente por parte de las organizaciones que la utilizan y las instituciones que apoyan su difusión.
- Contribuye a la credibilidad, ya que se audita de manera independiente, obteniendo así una certificación que otorga una garantía máxima ante todas las partes interesadas.

Con todo lo expuesto, se puede decir que la norma SGE 21 se muestra como un documento marco que permite, no solo gestionar de manera eficiente la responsabilidad social, sino también evaluar y certificar el grado de aplicación y compromiso de las organizaciones. Ello implica adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental y sobre todo aplicar los valores éticos incorporados en dicha norma, demostrarlos y mantenerlos.

2.4.3. Ámbito Nacional: Consejo Estatal de la RSE, economía sostenible y responsabilidad social solidaria

Dentro del territorio nacional, la intención es exponer los órganos e iniciativas más importantes en cuanto a la regulación de la RSC, que hasta el momento se han desarrollado en nuestro país. De este modo, se hará alusión al Consejo Estatal de la RSE, la ley 2/2011 de Economía Sostenible o la Ley 50/2002 de fundaciones, dentro de lo que es la propia regulación de la responsabilidad social solidaria.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Consejo Estatal de la RSE

El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), presidido por el ministro de Trabajo e Inmigración, es un órgano paritario formado por 56 vocales representando a la Administración, organizaciones sindicales, organizaciones empresariales e instituciones de prestigio en el ámbito de la responsabilidad social. Su función es ser un órgano asesor y consultivo del gobierno (no ejecutivo) que identifica y promociona mejores prácticas y propone las políticas de responsabilidad social al Gobierno.

Mediante el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, se crea y se regula el CERSE, fijándose sus objetivos en[118]:

1º Constituir un foro de debate sobre RSE entre las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, administraciones públicas y otras organizaciones e instituciones de reconocida representatividad en al ámbito de la RSE que sirva como marco de referencia para el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas en España.

2º Fomentar las iniciativas sobre RSE, proponiendo al gobierno, en el marco de sus funciones asesoras y consultivas, medidas que vayan en ese sentido, prestando una atención especial a la singularidad de las pymes.

3º Informar, en su caso, sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

[118] España. Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de febrero de 2008, Nº 52, p. 12373- 12374.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4º Promocionar estándares y/o características de las memorias y/o informes de RSE y de sostenibilidad, así como herramientas más adecuadas para su elaboración y seguimiento.

5º Analizar el desarrollo de la RSE en España, la Unión Europea y países terceros, e informar sobre actuaciones en materia de Responsabilidad Social de las Empresas.

En cumplimiento de los objetivos anteriormente establecidos, el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas adquiere las funciones que se describen a continuación[119]:

a. Emitir informes y elaborar estudios a solicitud del gobierno o por propia iniciativa.
b. Elaborar y elevar una memoria anual al gobierno.
c. Constituirse como observatorio de la RSE en España.
d. Promover y fomentar iniciativas de RSE.
e. Colaborar y cooperar con otros consejos análogos, incluidos los de nivel internacional.
f. Participar, en la forma en que se determine, en los foros nacionales e internacionales constituidos para tratar temas de RSE.

Hay que indicar que los vocales del Consejo fueron nombrados el 13 de enero de 2009 pero el proceso de creación del Consejo no culminó hasta el 20 de enero de 2009 con la celebración de la primera reunión en la que se propuso la creación de distintos grupos de trabajo.[120]

En concreto fueron 5 grupos de trabajo que se encargarían de debatir[121]:

1. El papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo

[119] *Ibíd.*, p. 12374.
[120] OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. *Consejo Estatal de la RSE - CERSE* [en línea].
<http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=128&lang=es>[Consulta: 9 de enero de 2013]
[121] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sostenible. Se trata de dar con un nuevo modelo productivo en el que la transparencia en la gestión, la cohesión social, la igualdad de oportunidades y de género, el medioambiente y la participación de todas las partes implicadas sean prioritarios.

2. La transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad. Tiene como objetivo fomentar los informes de sostenibilidad y su verificación para lograr la transparencia de las organizaciones y administraciones públicas.
3. El consumo y la inversión socialmente responsable. Tiene como objetivo analizar la utilización del etiquetado (de comercio justo, ecoetiquetas u otro tipo de etiquetado) como herramienta distintiva del cumplimiento de criterios sociales y ambientales, además de la actuación de la Administración pública como consumidor de bienes y servicios.
4. La RSE y la educación. Los objetivos que se ha marcado este grupo de trabajo son informar, divulgar, sensibilizar y formar en materia de Responsabilidad Social y extender el conocimiento al conjunto de la ciudadanía.
5. La gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo. Relacionados con la gestión de la diversidad, la cohesión social y la cooperación al desarrollo, la incorporación de cláusulas sociales en las contrataciones públicas, la integración de colectivos en riesgo de inclusión para su incorporación al mercado de trabajo, temas de igualdad, derechos humanos y diversidad.

Podemos decir que el Consejo otorga un papel activo a la administración, superando el falso debate de si la RSE es voluntaria u obligatoria. Los trabajos consejo sirven de guía al gobierno de España no para legislar la RSE sino para proponer políticas que promuevan la implantación de prácticas de RSE en las empresas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La Ley 2/2011 de Economía Sostenible

La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (LES) nace con el objetivo de contribuir a la renovación del modelo productivo de la economía española, hacia un modelo más sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, y contiene e introduce importantes y numerosos cambios en disposiciones legales que explícita o implícitamente afectan al ámbito sociolaboral.

Esta Ley pretende impulsar el modelo productivo y parte de la premisa de que, reforzando sus elementos más sólidos y estables, permitirá reducir la excesiva dependencia de unos sectores a la coyuntura e impulsar nuevas actividades más estables en su desarrollo, en especial, en cuanto a lo que la generación y mantenimiento del empleo se refiere, razón por la que se exige una cualificación superior de los trabajadores.

Aquí podemos nombrar a la Estrategia para una Economía Sostenible, que es un variado elenco de iniciativas legislativas, reglamentarias y administrativas, así como la promoción de reformas en ámbitos específicos como el laboral o el de la Comisión del Pacto de Toledo, que pretenden servir a un nuevo crecimiento sostenible, esto es, equilibrado y duradero, desde el punto de vista económico, medioambiental y social. La Ley 2/2011, es una de las piezas más importantes de esta Estrategia, abordando transversalmente, muchos cambios en disposiciones con rango de ley con el objetivo de renovación del modelo productivo ya referido.

Si nos centramos en el propio texto, su objeto se define como "introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico sostenible", entendido éste como:

> un patrón de crecimiento que concilie desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.[122]

Para la consecución de este fin, la Ley se concentra en 4 principios fundamentales[123]:

I. *Mejora del entorno económico*: abordando temas como la mejora en la calidad de la regulación, la reforma de los organismos reguladores, la reforma del mercado financiero, la sostenibilidad financiera del sector público, la eficiencia en la contratación pública y la promoción de la responsabilidad social de las empresas.

II. *Competitividad*: girando en torno a medidas de simplificación administrativa y simplificación en el régimen de tributación, los principios rectores de la actividad catastral, impulso en materias de telecomunicaciones y sociedad de la información, transferencia de los resultados de la actividad investigadora, la internacionalización de las empresas y la formación profesional.

III. *Sostenibilidad medioambiental*: adentrándose en temas como la eficiencia energética y energías renovables, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el transporte y la movilidad sostenible, así como el sector de la vivienda.

IV. *Instrumentos para la aplicación y evaluación de la LES*: destacando como tal el Fondo de Economía Sostenible, cuyo fin es apoyar a los particulares en el desarrollo de los principios y objetivos contenidos en la Ley.

El patrón de crecimiento de la economía española durante la última fase expansiva de su ciclo económico (1994-2007) permitió una convergencia en términos reales con las economías de la zona euro. Sin embargo, el estallido

[122] España. Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. *Boletín Oficial del Estado*, 5 de marzo de 2011, núm. 55, sec. I, p. 25050-25174.
[123] *Ibíd.*, p. 25050-25174.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de la crisis financiera internacional puso de manifiesto sus debilidades y su insostenibilidad. En este contexto, la única alternativa factible para que la economía española salga reforzada de la crisis son las reformas estructurales en diversos ámbitos. Una de estas iniciativas ha sido la Ley de Economía Sostenible.

La regulación de la responsabilidad social solidaria: las fundaciones, el patrocinio y el mecenazgo. La Ley 50/2002 de Fundaciones

Antes de nada debemos proponer una definición al término *fundación*. A grandes rasgos, las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, emplean su patrimonio a la realización de fines de interés general. Quienes la constituyen se desprenden de una parte de sus bienes a favor de la fundación que, a partir de ese momento, será el titular de los mismos, sin que esta aportación pueda revertir nunca al fundador, aunque ésta llegue a extinguirse. En dicho supuesto, la cuantía sería entregada a otra fundación con un fin de interés general similar.

Cuando hablamos de fines de interés general nos estamos refiriendo directamente a actividades de acción social, de atención a personas en riesgo de exclusión o de cooperación al desarrollo. Esto quiere decir que las fundaciones deben beneficiar siempre a colectividades genéricas de personas.

Si hacemos referencia a la regulación legal de las fundaciones, en el ámbito nacional, éstas quedan reglamentadas en lo siguiente:

- Artículo 34 de la Constitución Española, que reconoce el derecho de fundación para fines de interés general.
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos al mecenazgo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. (Ver epígrafe *2.4.3.3.1. La Ley 50/2002 de Fundaciones*)
- Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento de fundaciones de competencia estatal.
- Real Decreto 1611/2007, de 7 de diciembre, del registro de fundaciones de competencia estatal.

Además, hay que decir que las comunidades autónomas tienen competencia para regular las fundaciones que desarrollan su actividad exclusivamente dentro de su ámbito.

Por otro lado, nos gustaría centrarnos en 2 posibles formas de actuación solidaria que pueden orquestarse desde cualquier tipo de empresa o fundación, y en las que merece la pena detenerse por ser unas herramientas bastante utilizadas en políticas de RSC: el patrocinio y el mecenazgo.

El patrocinio se puede entender como un acuerdo para intercambiar publicidad a cambio de asumir la responsabilidad de apoyar algún evento popular o, directamente, a otra organización, ya sea de carácter monetario o en especie. En este sentido, el patrocinador gana popularidad, mientras que el patrocinado puede ahorrar mucho dinero, u obtener una interesante inyección de activos. Como ya estamos acostumbrados a ver, actualmente, el *patrocinio* es bastante notorio en deportes y en televisión, ya que se entiende que los consumidores proyectan las cualidades positivas de estos en la marca patrocinadora.

Por otra parte, el mecenazgo se encuadra dentro del concepto de filantropía empresarial y se dirige fundamentalmente al terreno de la cultura, las ciencias y el arte. Se puede entender como un patrocinio

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

financiero a artistas y científicos que les permita desarrollar sus obras. Este concepto no busca la popularidad, como podía ocurrir con el patrocinio, sino que intenta recaer en la propia reputación del mecenas, mostrando su compromiso social.

En este sentido, debemos nombrar la Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, que tiene el objetivo de fomentar las iniciativas de mecenazgo y promover la participación de la sociedad civil en la defensa del patrimonio artístico, y todo ello a través de 2 caminos[124]:

- Incrementado los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Mejorando la fiscalidad de las entidades sin fines lucrativos.

Siendo lo expuesto así, patrocinio y mecenazgo sirven para construir o modificar la imagen pública de una empresa, incluso para corregir una imagen preexistente que pudiera ser considerada incorrecta o devaluada. A pesar de ello, una empresa, o fundación, debe elegir con sumo cuidado su contribución a estas causas, tratando de configurar una imagen acorde con la que le gustaría dar sobre sí misma.

La Ley 50/2002 de Fundaciones

La Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones pretende

> desarrollar el derecho de fundación, reconocido en el artículo 34 de la Constitución y establecer las normas de régimen jurídico de las fundaciones que corresponde dictar al Estado, así como regular las fundaciones de competencia estatal.[125]

Este mismo texto define a las fundaciones como las "organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen

[124] MINISTERIO DE EDUCACION CULTURA Y DEPORTE. *Definición de mecenazgo* [en línea]. <http://www.mcu.es/patrimonio/CE/Mecenazgo/Introduccion.html>[Consulta: 29 de octubre de 2013]
[125] España. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2002, núm. 310, p. 45506.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general".[126]

También establece que las fundaciones deben perseguir fines de interés general, debiendo beneficiar a colectividades genéricas de personas.

En cuanto a sus objetivos primordiales, hay que especificar los 3 a los que hace alusión la misma ley[127]:

- La reducción de la intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las fundaciones, que trata de fomenta la libertad en cuanto a los actos de administración y funcionamiento de los entes fundacionales.
- La flexibilización y simplificación de los procedimientos, expresado en el ámbito económico y financiero, y otorgando ciertas ventajas en este sentido a las fundaciones de menor tamaño.
- La dinamización y potencialización del fenómeno fundacional, mediante un apoyo especial para las fundaciones que surjan para proporcionar una respuesta a las necesidades sociológicas de la sociedad actual.

Debemos decir que a pesar de abordar toda la regulación sustantiva y procedimental de las fundaciones, no trata su régimen tributario, el cual se encuentra regulado por la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Ambas leyes sustituyen a la antigua Ley 30/1994 de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general.

[126] *Ibíd.*, p. 45506.
[127] *Ibíd*, p. 45504.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Otras iniciativas nacionales

Cabría destacar otras iniciativas, en el ámbito español, referidas específicamente a materias de RSE como[128]:

I. El Libro Blanco de la RSE, que representa una referencia en la UE por ser el primer documento de este tipo aprobado en Europa por un parlamento nacional. Es un informe de conclusiones y recomendaciones presentado en junio de 2006, y realizado por una Subcomisión Parlamentaria encargada de potenciar y promover la RSE. En ella se recogen 57 propuestas de políticas públicas a instaurar por parte de las organizaciones y los gobiernos.

II. Orden del Ministerio de Trabajo e Inmigración por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las actividades de promoción de la economía social, de la RSE y del trabajo autónomo (Orden TIN/3440/2009, de 16 de diciembre).

III. Orden del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de ayudas públicas a la implantación y desarrollo de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas: iniciativa "RSE-PYME" (Orden ITC/404/2010, de 22 de febrero), que tiene como objetivo hacer llegar el concepto de RSE a las pymes de manera específica, sensibilizarlas acerca de la importancia de incorporarlo en sus prácticas empresariales y hacerles llegar sus ventajas competitivas cuando se gestiona de manera estratégica.

2.5. La comunicación de la RSC

Una organización comunica al hacer y al no hacer, al hablar y al no hablar, por eso es transcendental hacer hincapié en la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación como parte de la misma responsabilidad social corporativa. No podemos hablar de una RSC efectiva

[128] GARCIA-OCHOA MAYOR, David y BUDOVA, Darya. *Óp. cit*..

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sin su correcta comunicación, y viceversa. En el mundo en que vivimos hoy, la comunicación debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y éste, a su vez, le responde también a través de la comunicación.

Como ya hemos visto, el empleo de estrategias de responsabilidad social en la gestión corporativa implica el establecimiento de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, así como una transparencia informativa acerca de los resultados obtenidos. Esto permite un escrutinio externo de dichos resultados por sus *stakeholders*, y la formación de una imagen de marca que se proyecta a través de sus comportamientos.[129]

Se puede decir que el avance de la RSC ha ido paralelo a la evolución de la comunicación, y en una sociedad tan globalizada como la actual, es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber a todos los que interactúan con ella.

Este mayor interés no se explicaría, claro está, sin la irrupción de internet como medio perfecto para el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación, permitiendo de esta manera la bidireccionalidad con los grupos de interés. Webs corporativas, intranets, blogs y redes sociales son términos relativamente jóvenes que han monopolizado el intercambio de información entre las empresas y sus *stakeholders*. Las principales tendencias en estos medios tratan de destacar la transparencia, la credibilidad, y el lado humano de la organización, aunque a veces se le profiera mayor importancia a lo que se cuenta que a lo que realmente se hace.[130]

[129] COMUNICACION CORPORATIVA. "RSC". *Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa* [en línea].
<http://mouriz.wordpress.com/2007/06/06/rsc/>[Consulta: 4 de septiembre de 2013]
[130] *Cf.,* ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. *La aplicación de las herramientas de comunicación para la RSE.* 2010.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.5.1. Aspectos conceptuales

Pese a la evolución mencionada de los medios, debemos tener en cuenta la diferencia entre la comunicación comercial y la comunicación de la RSC. En la primera el objetivo está claro, conseguir persuadir a un *target*, mientras que la segunda se centra exclusivamente en mostrar las estrategias responsables que lleva a cabo la organización para con la sociedad en la que opera.[131]

El éxito de un comportamiento estratégico respecto a la RSC puede depender de la capacidad de comunicación que la empresa tenga. Esto implica una gran importancia tanto de la comunicación externa como de la interna. Además, no sólo se deben comunicar de manera exclusiva las acciones que favorecen la sostenibilidad y la gestión responsable, sino también los posibles impactos negativos de la empresa. Por ello, la transparencia informativa es fundamental dentro de este nuevo modelo de gestión empresarial y un factor altamente contribuyente a la obtención de una reputación corporativa óptima.

El uso de los medios de comunicación ayuda a las instituciones a transmitir sus valores sociales a los grupos de interés, o al menos desvían el interés del público hacia los temas que se pueden percibir como más favorables para dichas compañías. Mientras los medios de comunicación modelan las percepciones de la colectividad hacia unas expectativas determinadas de la sociedad, las organizaciones también tratan de influir en la percepción del público mediante sus acciones de revelación de información. La razón que radica en ello es la innegable capacidad de los medios de comunicación para modelar la opinión pública.

[131] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Iniciativas acerca de la preservación ambiental, acciones de filantropía y otros temas similares, que tratan de mostrar la preocupación de la empresa por su papel en la sociedad, son normalmente dirigidos hacia los medios de comunicación y divulgados a través de los mismos. Sin embargo, es difícil conseguir información precisa acerca de ciertos temas menos populares, como los que tienen que ver con la ética, las relaciones con proveedores o con la administración pública.

En nuestro país, es normal ver publicada la información responsable de muchas empresas, pero es cierto que la verdadera intención de muchas de ellas, es una mera actitud "cosmética"[132]. No obstante, maquillar malas prácticas con una aparente responsabilidad social corporativa no es sostenible en el tiempo y puede resultar contraproducente, ya que si esto se llegara a descubrir podría perjudicar gravemente la imagen de la compañía. Por ello, es primordial no caer en este tipo de comunicación, a la que hemos denominado "cosmética", o en el marketing social, que impactan de manera tan negativa en la credibilidad de las prácticas vinculadas a los principios de la RSC que desarrolla una empresa.

Si bien, se debe encontrar el mejor equilibrio entre "buenas" y "malas" noticias para demostrar la credibilidad de la organización, los factores que dan más credibilidad y confianza a la información podría ser el establecimiento de objetivos de mejora anuales, la divulgación transparente del cumplimiento de los mismos, así como de los compromisos de mejora adquiridos en las áreas deficientes.

En este sentido, debemos decir que una de las herramientas más comunes para comunicar la RSE es la memoria de RSC, cuya popularidad radica en su facilidad para llegar a todos los grupos de interés y recoger una visión global de la estrategia de RSC de la compañía. Podríamos decir que ostenta la categoría de documento más importante de referencia sobre las

[132] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

políticas de RSC de una organización. También es la herramienta más completa porque integra aspectos económicos, sociales y medioambientales, ofreciendo transparencia y reputación.

Por contra, también debemos hacer mención a las carencias de este tipo de memorias, ya que, según los expertos encuestados en el I Informe Corresponsables[133], éstas se suelen componer de un lenguaje complejo y demasiado técnico, poseen una excesiva extensión y además sólo reflejan lo bueno, falta autocrítica.

Algunas de las mejoras que deberían producirse en las memorias, según apunta este I Informe Corresponsables, son la necesidad de hablar tanto de lo que se hace como de las áreas de mejora, que el lenguaje y los formatos sean más accesibles y pedagógicos, o que el proceso de verificación sea más riguroso.

Todas estas carencias y mejoras coinciden con las reflejadas en el informe Cuenta conmigo[134].

Si bien, como ya hemos comentado, las memorias de sostenibilidad (o de RSC) actualmente representan la herramienta de comunicación de la RSC más extendida, todo hace sospechar que en el futuro se integrarán en el informe anual de las empresas, es eso es debido a la paulatina incorporación de la triple faceta (económica, social y medioambiental) que han experimentado estos.

Aunque todavía es necesario que se produzcan muchos cambios para que la memoria de RSC se convierta en un verdadero "libro abierto"[135], no

[133] *Informe Corresponsables: Situación de la RSE en España.* Media Responsable, 2008.

[134] *La opinión de los lectores sobre memorias de sostenibilidad*, elaborado por KPMG y *Sustain Ability* para el GRI en base a las recomendaciones de más de 2.300 lectores de memorias de sostenibilidad de 40 países.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

podemos pasar por alto el esfuerzo que han realizado muchas empresas españolas en la elaboración de sus informes de sostenibilidad.

Hay que matizar que estas memorias no son la única herramienta utilizada por las organizaciones para comunicar su estrategia de RSC, existen infinidad de métodos para ello, aunque nosotros vamos a agruparlas en 2 grandes bloques[136]:

- *Herramientas de comunicación interna*, cuyo cometido es trasladar y hacer partícipe de las políticas de RSC de la empresa a todos sus trabajadores. A su vez se puede subdividir en otros 2 grupos:
  - *las de comunicación descendente*, que se realizan desde arriba hacia abajo en la jerarquía (manuales del empleado, comunicaciones escritas, comunicaciones electrónicas, boletines informativos, periódicos y revistas internas, reuniones de información o entrevistas individuales, entre otras).
  - *las de comunicación ascendente*, aquellas que se realizan desde abajo hacia arriba en la jerarquía (entrevista, programas de sugerencias, secciones en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias, intranets, etc.).
- *Herramientas de comunicación externa*, que tienen como propósito trasladar el mensaje responsable a todos los grupos de interés externos de la organización. Dentro de este bloque también podríamos diferenciar 3 grandes grupos:
  - *Comunicación externa operativa*, que se realiza para la expansión diaria de la actividad empresarial, y se efectúa con todos los grupos de interés externos de la compañía.
  - *Comunicación externa estratégica*, que tiene por finalidad documentarse con los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la

[135] ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. *Óp. cit.*
[136] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

- *Comunicación externa de notoriedad*, cuyo propósito es mostrar a la empresa como una institución que informa, dando a conocer sus productos, mejorando su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante publicidad, promoción, donaciones o patrocinios, entre otros.

Como podemos observar, las organizaciones cuentan con un amplio repertorio de herramientas de comunicación donde elegir que les permita aproximarse, de la mejor manera posible, a los *stakeholders* con los que interactúa, y de esta manera modelar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como su grado de formalidad.

Por otra parte, si hacemos referencia al amplio abanico de temas en los que se puede centrar la información transmitida por una compañía en su estrategia de RSC, tenemos un surtido de lo más completo[137]:

- *Informaciones que implican a los stakeholders*, donde se describe cómo involucran a los grupos de interés en el desarrollo de la misión, visión y valores de la empresa.
- *Informaciones que involucran a la comunidad*, lo que tiene que ver con proyectos de colaboración con comunidades locales mediante donaciones, patrocinio, fundaciones o eventos.
- *Informaciones sobre temas que afectan al mercado*, centrándose en información sobre I+D de productos, seguridad en producción y distribución, atención al cliente, estándares de calidad de producción o sobre seguridad de los procesos organizacionales.
- *Informaciones sobre temas éticos y de gobernanza*, que tienen que ver con cuestiones de conducta ética, comercio justo, transparencia y prevención sobre corrupción.

[137] REDALYC. *La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas.* Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2010, Cuadernos de Información, Nº 27, julio-diciembre, p. 85-96.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *Informaciones sobre temas que afectan al desarrollo de la economía local*, se refieren a la comunicación de proyectos que mejoren el desarrollo de la economía local, que ayuden a educar a las generaciones más jóvenes o sobre la creación de puestos de trabajo.
- *Informaciones sobre asuntos de medioambiente*, todo lo que tiene que ver con la contaminación, el reciclaje y la sensibilización sobre cuestiones medioambientales.
- *Informaciones sobre el clima laboral*, donde se recoge la información sobre los beneficios y salarios de la plantilla, programas de formación y desarrollo de carrera, condiciones especiales del lugar de trabajo y , cómo no, sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- *Informaciones sobre derechos humanos*, que hace referencia al apoyo explícito de acuerdos internacionales sobre derechos humanos.

Hemos tratado de demostrar que la comunicación es una práctica inherente a la RSC. De esta manera, una organización únicamente puede llegar a ser responsable si comunica a la sociedad y a sus *stakeholders* los impactos provocados por su actividad, comportándose de una manera transparente y haciendo hincapié en sus actuaciones en esta materia. Sin embargo, se puede debatir acerca del carácter oportuno de la comunicación de este tipo de actividades que realiza la empresa y de la forma y herramientas con que lo hace.

De esta manera podemos admitir que la comunicación debe ser gestionada desde los valores institucionales, para así después proyectarlos hacia la sociedad en general, utilizando a cada uno de sus empleados/as y colaboradores/as como pregoneros/as de lo que realmente es y representa la compañía. Por eso, es fundamental que la comunicación sea utilizada como eje transversal, alineada con la estrategia y la cultura corporativa,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

otorgándole el papel impulsor capaz de informar, motivar, generar sentido corporativista y conseguir así cambiar la sociedad que le rodea desde la RSC de la propia empresa.

Así mismo, esta comunicación de la RSC asumida debe ser responsable en sí misma, o lo que es lo mismo, debe ser confiable, precisa, coherente, oportuna y veraz.[138]

2.5.2. La regulación de la comunicación en la RSC: la transparencia

En nuestro análisis, debemos partir de la idea de la suma importancia de tratar a la comunicación como una herramienta transversal en las organizaciones modernas. Podemos considerar que las empresas, hoy en día, deben hacer un esfuerzo para comunicar mejor y mostrarse a sí mismas de la forma más transparente posible, con el fin de lograr una mayor cercanía a sus *stakeholders*.

Es por ello que deba considerarse a la transparencia como la herramienta capaz de convertir a las compañías en agentes creíbles dentro esta sociedad de la información y el conocimiento.

El estándar internacional *Global Reporting Iniciative* (GRI), del que ya hemos hablado (ver epígrafe *2.4.1.4. Global Reporting Iniciative*), considera la importancia de la misma, admitiendo que "...la transparencia del impacto económico, ambiental y social es un componente fundamental en toda interacción con los grupos de interés de las organizaciones informantes, en las decisiones de inversión y en la relación con los mercados"[139].

[138] Estas variables provienen del *Manual Institucional de Comunicaciones*, de HMO Consultores, las cuales sirven de baremo para los proyectos que se dirigen y direccionan desde la misma consultora, entre sus clientes y aliados.

[139] GLOBAL REPORTING INICIATIVE. *Óp. cit.*, p. 4.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Si ahora hacemos un repaso por la norma internacional ISO 26000 Guía de responsabilidad social (ver epígrafe *2.4.1.2. Normas ISO*), comprobamos como ésta considera a la transparencia como uno de los 7 principios básicos de la responsabilidad social, dentro de sus textos. De esta manera, alega que

> una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.[140]

Si ahora nos centramos en el estándar europeo SGE 21 (ver epígrafe *2.4.2.3. SGE 21*), también podemos comprobar la importancia que se le da a este término, ya que recomienda la transparencia con el entorno, "la organización velará por la transparencia en su actividad con respecto a su entorno social, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés"[141]; además de pedir la transparencia de información, "la organización deberá hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales"[142].

Aparte de éstas normas de carácter voluntario que hemos mencionado, queremos desarrollar, en los próximos 2 epígrafes, los textos legales desarrollados, a nivel estatal y andaluz, que tienen que ver con la regulación de la transparencia. Estos son el Proyecto de Ley de Transparencia Estatal y la Ley de Transparencia Pública de Andalucía.

Proyecto de Ley de Transparencia Estatal

Con el fin de salir de la crisis y volver a crear empleo, el actual gobierno de España puso en marcha un programa de reformas de entre las que destaca la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Ésta es considerada la pieza fundamental que contribuirá a restaurar la confianza en las instituciones y a mejorar la calidad de la democracia.

[140] ISO. *Guía de responsabilidad social*. *Óp. cit.*, p. 12.
[141] FORETICA. *Sistema de gestión ética y socialmente responsable. Óp. cit.*, p. 18.
[142] FORETICA. *Sistema de gestión ética y socialmente responsable. Óp. cit.*, p. 20.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La particularidad que tiene es que se ha desarrollado mediante un trámite de consulta pública sobre el texto de esta nueva Ley, tratando de que los ciudadanos puedan conocer de primera mano y participar en primera persona en la elaboración de la misma, ya sea mediante aportaciones, sugerencias o simples apreciaciones.

Se pretende que ésta sea una Ley completa en términos de obligaciones de transparencia de nuestras administraciones, que garantice el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública y que refuerce la responsabilidad de los gestores públicos en el ejercicio de sus funciones y en el manejo de los recursos que son de todos.

Centrándonos en el propio texto, la Ley es presentada con un triple alcance:

> incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública (...), reconoce y garantiza el acceso a la información (...) y establece las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento.[143]

Debemos destacar que numerosos expertos y organizaciones internacionales especializadas en la materia descubrieron lagunas sustanciales mientras el texto se tramitaba en el Congreso. Así, *Access* Info España[144] consideraba que el proyecto de ley está por debajo de los estándares internacionales. Entre otras cosas, no reconoce el derecho de acceso a la información como derecho fundamental y tampoco, la independencia del organismo de recurso. Con esta ley, asevera que España no podrá ratificar el convenio del Consejo de Europa sobre acceso a

[143] España. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Boletín Oficial del Estado*, 10 de diciembre de 2013, Sec. I, Nº 295, p. 97924.
[144] ACCES INFO ESPAÑA. *Leyes y estándares/¿Por qué la futura ley de transparencia española es insuficiente* [en línea].
<http://www.access-info.org/es/leyes-y-estandares/375-ipor-que-la-futura-ley-de-transparencia-espanola-es-insuficiente>[Consulta: 15 de octubre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

documentos públicos, ya que tiene una definición muy limitada de la información que se puede solicitar y excluye muchas otras.

Por otra parte, para Transparencia Internacional[145] el Proyecto de Ley garantizaba muy poco el cumplimiento de la misma, y no se contemplaba explícitamente en el texto infracciones ni sanciones a políticos y funcionarios públicos por el incumplimiento de las normas de transparencia. También consideraban que se establecía un régimen de silencio administrativo negativo que respeta muy poco el derecho de los ciudadanos a tener una respuesta explícita de la Administración y se limitaba el acceso a aquella información que perjudicara la política económica y monetaria o el medioambiente.

Debemos destacar que, hasta la adopción de esta Ley, en Europa no contaban con ningún tipo de leyes transparentes ni Chipre, ni Luxemburgo ni España, siendo nosotros el único país de la Unión Europea con más de un millón de habitantes que no tenía una ley específica reguladora del derecho de acceso a la información pública.[146]

A pesar de ello, el texto definitivo de la Ley de Transparencia fue adoptado en diciembre de 2013, mostrando mejoras y avances con respecto al Proyecto de Ley de 2012 en diversas materias como los sujetos e instituciones afectados por la ley, las características de la información publicada, o la publicación de los contratos menores, entre otras. Con ella se espera "un importante avance social y un cauce fundamental para mejorar la participación ciudadana y la calidad democrática en España"[147].

---

[145] TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. *Algunas propuestas y comentarios sobre el Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno* [en línea]. <http://www.transparencia.org.es/LEY_DE_TRANSPARENCIA/Posici%C3%B3n_y_propuestas_de_TI-Espa%C3%B1a_Proyecto_de_Ley_Transparencia.pdf>[Consulta: 15 de octubre de 2013]

[146] GLOBAL RIGHT TO INFORMATION RATING. *Country Data* [en línea]. <http://www.rti-rating.org/country_data.php>[Consulta: 15 de octubre de 2013]

[147] TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. *Posición y consideraciones de Transparencia Internacional España sobre la nueva Ley de Transparencia* [en línea]. < http://www.transparencia.org.es/LEY_DE_TRANSPARENCIA/Posici%C3%B3n_TI-E_sobre_nueva_Ley_Transparencia.pdf>[Consulta: 21 de febrero de 2014]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dentro del propio ámbito nacional podemos indicar que, hasta ese momento, solo algunas comunidades españolas habían dado pasos en este sentido. Es el caso de Navarra, que tiene en vigor desde finales de 2012 una Ley Foral de Transparencia y Gobierno abierto, y Euskadi, región que ultimó con Patxi López un Proyecto de Ley de Transparencia, que ha puesto en marcha iniciativas como Irekia u Open Data.

A pesar de haberse publicado la ley de transparencia en diciembre de 2013, no entrará en vigor en lo que respecta a las obligaciones de transparencia de comunidades y ayuntamientos hasta el trascurso de 2 años desde su aprobación, mientras que para el Estado el plazo será de un año.

Ley de transparencia Pública de Andalucía

La Ley de Transparencia Pública de Andalucía, habiendo superado ya la fase de aprobación de su proyecto de ley, se encuentra en estos momentos esperando ser remitido al Parlamento para su debate y aprobación. Esto sucede tras un período para a la incorporación de aportaciones ciudadanas, de organizaciones y colectivos sociales y de las propias fuerzas parlamentarias abierto durante el año 2013.

Lo que trata de regularse a través de esta Ley es la transparencia de la actuación de los poderes públicos andaluces, y se articula, en su texto, a través de dos conceptos principales, que son la publicidad activa y el acceso a la información pública.

Estos dos conceptos responden a diferentes situaciones. Según el documento del anteproyecto de ley,

> la publicidad activa implica la difusión por propia iniciativa de la información que obra en poder de los poderes públicos. Se trata de posibilitar que la ciudadanía conozca la información que sea relevante para

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

garantizar la transparencia de su actividad, implicando una actitud proactiva de los mismos.[148]

Además la Ley se basará en una serie de principios básicos como los que siguen a continuación[149]:

1. *Principio de transparencia*, en cuya virtud toda la información pública es en principio accesible, y sólo puede ser retenida para proteger otros derechos e intereses legítimos de acuerdo con la Ley.
2. *Principio de libre acceso a la información pública*, en cuya virtud cualquier persona puede solicitar el acceso a la información pública.
3. *Principio de responsabilidad*, en cuya virtud, las entidades sujetas a lo dispuesto en la presente Ley son responsables del cumplimiento de sus prescripciones.
4. *Principio de no discriminación tecnológica*, en cuya virtud las entidades sujetas al ámbito de aplicación de la presente Ley habrán de arbitrar los medios necesarios para hacer efectiva la transparencia, con independencia del medio de acceso a la información.
5. *Principio de veracidad*, en cuya virtud la información pública ha de ser cierta y exacta asegurando que procede de documentos respecto de los que se ha verificado su autenticidad, fiabilidad, integridad, disponibilidad y cadena de custodia.
6. *Principio de utilidad*, en cuya virtud la información pública que se suministre, siempre que sea posible, ha de ser adecuada al cumplimiento de los fines para los que se solicite.
7. *Principio de gratuidad*, en cuya virtud el acceso a la información y las solicitudes de acceso serán gratuitos, sin perjuicio de las exacciones que puedan establecerse por la expedición de copias o soportes o la transposición de la información a un formato diferente al original.

[148] España. Proyecto de Ley de Transparencia Pública de Andalucía. *Consejo de Gobierno*, Junta de Andalucía, 18 de febrero de 2014, p. 5.

[149] *Ibíd.*, art. 6, p. 15.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8. *Principio de facilidad y comprensión*, en cuya virtud la información se facilitará de la forma que resulte más simple e inteligible atendiendo a la naturaleza de la misma.
9. *Principio de accesibilidad*, por el que se proporcionará información estructurada sobre los documentos y recursos de información con vistas a facilitar la identificación y búsqueda de la información.
10. *Principio de interoperabilidad*, en cuya virtud la información será publicada conforme al Esquema Nacional de Interoperabilidad.

Según se desprende del texto, parece ser una ley exigente que obligará a las instituciones, así como a empresas y entidades que también reciban fondos públicos a ser muy transparentes. En ella están también incluidos los partidos políticos, sindicatos y organizaciones empresariales, y obliga a las administraciones a hacer públicas las agendas institucionales de los gobiernos.

Una vez que la ley se ponga en funcionamiento los andaluces y andaluzas podrán acceder a toda la información que les permita, no sólo saber qué hacen las administraciones públicas con su dinero, sino también qué hacen empresas y entidades privadas con los fondos públicos que reciben.

Para ser más concretos, además del deber de informar acerca de las delegaciones de competencias vigentes, las sedes físicas, los horarios de atención al público, y todos estos datos de interés general, de la administración autonómica, también existirá obligación de informar a cerca de sus presupuestos, cuentas anuales, la financiación de la comunidad, la deuda pública, el gasto en campañas de publicidad institucional, el catálogo de los procedimientos administrativos, la carta de servicios, todos los contratos formalizados, todos los convenios suscritos, las subvenciones y ayudas públicas concedidas, así como la relación de puestos de trabajo y retribuciones anuales, la oferta pública de empleo, los procesos de selección

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de todo el personal, los convenios colectivos, la identificación de miembros de órganos de representación o el número de liberados.

Como puede observarse, se trata de un texto muy ambicioso que debe ser capaz de transformar las instituciones públicas andaluzas hacia un modelo más abierto y cercano a la ciudadanía, pudiendo convertirse en un importante elemento en favor de la lucha contra el descrédito de la política y la gestión pública actual.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.LA TEORÍA FEMINISTA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

« La mujer nace libre y permanece igual al hombre en derechos. Las distinciones sociales sólo pueden estar fundadas en la utilidad común»

*(*Artículo 1 de la Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana*)*

Olympe de Gouges

Este trabajo de investigación pretende hacer un análisis desde la perspectiva feminista de la empresa y los mecanismos e instrumentos que ésta tiene para desarrollar una política de igualdad de género, teniendo en cuenta que despliega su actividad en un mercado laboral discriminatorio y bajo una economía androcéntrica.

El concepto de igualdad de género referido a la empresa tiene su origen, desde una perspectiva teórica, en las vindicaciones y reivindicaciones del movimiento feminista. Para analizar el feminismo como movimiento transformador de la sociedad es necesario partir de la premisa de que, a pesar de que la igualdad formal parece que se ha alcanzado, es claro que no es así respecto de la igualdad real. Dicho en palabras de Victoria Camps:

> No cabe duda de que el feminismo es el movimiento social del siglo XX, con resultados indiscutiblemente positivos. Está ciego – o ciega– quien se atreva a negarlo. La igualdad formal de hombres y mujeres se ha conseguido en las sociedades occidentales avanzadas. (…) Pero también es indiscutible que la igualdad conseguida es insuficiente. Han cambiado las leyes, pero no cambian las costumbres.[150]

En el presente capítulo se pondrá el acento en el marco conceptual, el marco teórico que inspira abordar y llevar a cabo la igualdad de género en el seno de una empresa. En primer lugar, se definirán los conceptos que serán utilizados, cómo se delimitan desde autoras feministas y comparándolos en

[150] CAMPS, Victoria. *Óp. cit.,* p. 13.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

muchos casos con dos fuentes: por un lado, el diccionario de la Real Academia y por otro, el diccionario Maria Moliner. La razón en la selección de este segundo en detrimento de otros tiene que ver con el homenaje a una mujer, como describe Nuria Varela:

> Republicana y comprometida, que tras ser represaliada tras la guerra decide comenzar en solitario la titánica tarea de hacer, ella sola, un diccionario. Pero no un diccionario cualquiera, un diccionario que enmendara la plana al de la Real Academia, con sus prejuicios, "olvidos" y errores. Ella quería un diccionario que pudiese servir "para todos", donde la palabra libertad no fuera mutilada, la palabra dictador no remitiera al "buen gobierno" romano y con el que cualquier persona, fuese cual fuese su formación, pudiera encontrar la puerta que le permitiera entrar en el profundo significado de las palabras para conseguir la exactitud a la hora de trasladar sus pensamientos. Como cuando su médico le comenta extrañado: "¿Licenciada en Filosofía? No es normal para una mujer de su edad"; y ella responde: "Es muy normal, lo que no es, es muy frecuente".[151]

Aproximar con una breve introducción sobre el movimiento feminista, ahondando en los feminismos que han servido de marco conceptual a la hora diseñar las políticas en materia de igualdad de género y sus actuales tendencias, parece adecuado para comprender cómo se debe abordar la perspectiva de género aplicada a las empresas. De este modo, una vez analizado el pasado y el presente de este movimiento, esbozaremos el panorama de hoy y del mañana de su aplicación a las empresas. Se plantearan algunas reflexiones de cómo a través de las empresas se puede y se debe modificar el imaginario colectivo existente en torno al papel que las mujeres deben jugar, haciéndolo ya en muchos de los casos, en la sociedad actual.

Para una mejor comprensión de cómo se llega a la actual regulación de la igualdad de género y su aplicación a la empresa es necesario entender cómo hemos llegado hasta aquí en la reciente historia del feminismo en España, así como las políticas públicas en materia de igualdad. Políticas que llevaron a una posición de nuestro país a la vanguardia europea en la defensa de la igualdad de género, aunque ya no sea así pues, tal y como se defenderá son

[151] VARELA, Nuria. *María Moliner para despedir* el 2012 [en línea]. <http://nuriavarela.com/maria-moliner-para-despedir-el-2012/>[Consulta: 10 de julio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

los gobiernos de izquierdas los que favorecen las políticas públicas de igualdad de género. En este sentido, desde la primera década del siglo XXI que gobernaba el Partido Socialista hasta la actualidad que gobierna el Partido Popular, según el *World Economic Forum*, España ha caído en este ranking de la posición 12 del 2011 al puesto 26 en el informe del 2012[152].

Por lo que respecta al marco jurídico que regula la igualdad de género y sobre el que se sustenta que la igualdad de género sea aplicada a una empresa de tal manera que forme parte de su estrategia empresarial, se tratará la igualdad como derecho humano y fundamental, que es lo que cimenta el hecho de que en el marco de la responsabilidad social corporativa y respondiendo a los objetivos del milenio de la ONU se impulse la igualdad de género de manera trasversal en las empresas. No obstante, no se hará en este capítulo mención a los objetivos del milenio ya que han sido desarrollados en el capítulo anterior. Por otro lado, es especialmente relevante profundizar en la igualdad como derecho humano y fundamental ya que es la piedra angular sobre la que se sostienen las demás leyes, así como las políticas llevadas a cabo en fomento de la igualdad de género.

Una vez analizado por qué se puede definir el mercado laboral como discriminatorio, y la economía como androcéntrica, se analizará cómo, en el seno de una empresa en la que se van a desarrollar estas políticas en relación al proceso de toma de decisión sobre las mismas, es necesario que sea desde una comunicación participativa que, además, contribuirá a que la empresa sea más democrática. A continuación se estudiará cómo se ha regulado la igualdad de género en Europa, España y Andalucía sobre todo haciendo incidencia en el mercado laboral y empresarial.

[152] WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Gender Gap Report 2012* [en línea]. <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>[Consulta: 8 de julio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.1. Los fundamentos teóricos feministas

Se ha considerado conveniente, en primer lugar, hacer una aclaración de los conceptos que serán utilizados en esta tesis, analizando previamente el feminismo que, en tanto que marco conceptual, será abordado también desde el punto de vista histórico.

3.1.1. Aproximación conceptual e histórica del feminismo

Considerando que el feminismo es desconocido en el ámbito empresarial, es conveniente, por un lado, entender qué es, sus reivindicaciones históricas, así como la teoría de género con los conceptos que ésta misma implica, para abordar los conceptos que serán utilizados en materia de igualdad de género referidos a la empresa.

Aunque la historia de las vindicaciones feministas y las distintas olas se analizarán *a posteriori*, es necesario abordar el término feminismo para, desde esa perspectiva, ir analizando los demás conceptos de los que se nutre él mismo en el análisis de la realidad. En efecto, en numerosos estudios se afirma que el concepto feminismo es relativamente moderno y que aparece mucho después de esas primeras vindicaciones feministas. Como señala Jane Freedman, "ya existía lo que hoy llamaríamos un pensamiento y una actividad feminista mucho antes de que el término en sí se utilizara"[153].

Se coincide con "Mujeres en Red"[154] que las feministas se han ocupado más de hacer el feminismo que de la cuestión de su definición, razón por la cual la abordaremos empezando por fuentes secundarias patriarcales para terminar con algunas de las de feministas con las que se coincide.

[153] FREEDMAN, Jane. *Feminismo. ¿Unidad o conflicto?* LOPEZ BALLESTER. José (trad.). Madrid: Narcea, 2004. Colección Mujeres. p.16.

[154] MUJERES EN RED. *¿Qué es el feminismo?* [en línea]. <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article1308>[Consulta: 15 de junio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Así, según la RAE, en su primera acepción, el feminismo es una "doctrina social favorable a la mujer, a quien concede capacidad y derechos reservados antes a los hombres". En su segunda acepción, lo define como "movimiento que exige para las mujeres iguales derechos que para los hombres".

Más acertada, desde el punto de vista feminista, es la definición del María Moliner, ya que la igualdad de género en una sociedad significa que ninguno de los dos paradigmas, el masculino y el femenino, sea tomado como norma para modelizar el estilo y condiciones de vida de las personas[155], y lo define como: "1. Doctrina que considera justa la igualdad de derechos entre hombres y mujeres. 2 Movimiento encaminado a conseguir esta igualdad".

Por su parte, Victoria Sau, (2001), en el volumen I de su "Diccionario Ideológico Feminista" lo define de la siguiente manera:

> El feminismo, es un movimiento social y político que se inicia formalmente a finales del siglo XVIII, aunque sin adoptar todavía esta denominación, y que supone la toma de conciencia de las mujeres como grupo o colectivo humano, de la opresión, dominación, y explotación de que ha sido y son objeto por parte del colectivo de los varones en el seno del patriarcado bajo sus distintas fases históricas de modelo de producción, lo cual las mueve a la acción para la liberación de su sexo con todas las transformaciones de la sociedad que aquélla requiera.[156]

Marcuse en "Marxismo y feminismo" dice que el movimiento feminista actúa en dos niveles: uno, la lucha por conseguir la igualdad completa en lo social, lo cultural y lo económico; dos, "más allá de la igualdad" tiene como objetivo la construcción de una sociedad en la que quede superada la dicotomía hombre-mujer.[157]

---

[155] *Íbid*

[156] SAU, Victoria. *Diccionario ideológico feminista*. Barcelona: Icaria Editorial, 1990. p.121-122.

[157] IGUALDAD Y CONCILIACIÓN. *Definición de conceptos: feminismo no es lo contrario de machismo* [en línea]. <http://brizas.wordpress.com/2010/07/06/definicion-de-conceptos-feminismo-no-es-lo-contrario-de-machismo/>[Consulta: 15 de junio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hay un aspecto del feminismo que interesa poner en valor y que hace referencia a su relación con la propia democracia. En este sentido, es relevante la definición que hace la jurista Alda Faccio y Lorena Fries ya que sustenta el hecho de que los principios democráticos adquieren aún más valor desde una perspectiva feminista:

> El feminismo es un rico instrumento para llenar de contenidos más democráticos los valores que podríamos querer preservar. Es decir, conociendo el pensamiento feminista, podríamos mantener –dándoles otro contenido– los principios e instituciones que el mismo Derecho nos ha enseñado a valorar para así poder lograr más justicia y armonía en nuestras sociedades.[158]

El contexto histórico

Hay coincidencia en la doctrina y entre las autoras que el movimiento feminista en tanto que pensamiento filosófico y político nace con la Ilustración, aunque esto no significa que antes no hubiera discursos en favor de la igualdad. Son numerosas las autoras que defienden que "el feminismo ha existido siempre", como dice Ana de Miguel[159]. Ciertamente el término es más moderno, como se ha argumentado previamente, pero lo que implica ha existido siempre. Desde la antigüedad han existido mujeres decididas a participar en todos los ámbitos de la vida, tanto públicos como privados, rechazando las discriminaciones que sufrían.

Aunque se pueda considerar que efectivamente no podamos hablar de feminismo si la vindicación no lleva aparejada una conciencia de discriminación sexual, existen hechos anecdóticos históricos que resultan interesantes tanto individual como colectivamente, en Grecia y en Roma, cunas de nuestra civilización. Dos ejemplos: individualmente, la griega Hipatia, la primera filósofa, matemática y fuerte defensora del paganismo, reivindicada por los movimientos feministas actuales como paradigma de

[158] FALCIO, Alda y FRIES, Lorena. *Hacía otra teoría crítica del derecho*. Santiago de Chile: LOM Ediciones, 1999. Género y Derecho. p. 25.
[159] DE MIGUEL, Ana. "Los Feminismos". En: AMORÓS, Celia. *Diez palabras clave sobre la mujer.* Estella: Editorial Verbo Divino, 2000. p. 217.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

mujer liberada; colectivamente, la rebelión de las romanas en contra de la Lex Oppia en la que "las mujeres se echaron a la calle en una manifestación de proporciones inimaginables."[160] En cualquier caso, como ya se ha manifestado, se coincide con Victoria Sau que en su definición remonta los inicios del feminismo a finales del siglo XVIII.

Efectivamente es en la Ilustración cuando mayoritariamente por las autoras se entiende que empieza el feminismo en cuanto que movimiento social y político. Así, en plena convulsión revolucionaria, a fines del S. XVIII, cuando en Francia la monarquía caía y la ciudadanía se planteaba nuevos derechos y nuevas formas de organización política, Mary Wollstonecraft (1759-1797) escribía en Inglaterra "Vindicación de los derechos de la mujer"[161] (1792), Olympia Gouges escribió *La Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana*, obra en la que critica la exclusión de las mujeres de *La Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano* y amplía el reconocimiento de esos derechos a las mujeres. Ambas defienden que las "potencialidades emancipadoras de la Ilustración que les eran negadas al conjunto de las mujeres".[162]

En este sentido, De Miguel afirma que

> Aun cuando las mujeres quedan inicialmente fuera del proyecto igualitario -tal y como sucedió en la susodicha Francia revolucionaria y en todas las democracias del XIX y buena parte del XX-, la demanda de universalidad que caracteriza a la razón ilustrada puede ser utilizada para irracionalizar sus usos interesados o ilegítimos, en este caso patriarcales. En este sentido afirma que el feminismo supone la efectiva radicalización del proyecto igualitario ilustrado.[163]

[160] DE REYES, DIOSES Y HÉROES. *Rebelión femenina en la antigua Roma* [en línea]. <http://themaskedlady.blogspot.com.es/2010/08/rebelion-femenina-en-la-antigua-roma.html>[Consulta: 17 de julio de 2013]

[161] WOLLSTONECRAFT, Mary. *Vindicación de los derechos de la mujer*. Madrid: Taurus, 2012.

[162] SÁNCHEZ MUÑOZ, Cristina. "Genealogía de la vindicación". En: BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia. *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005. p. 31-32. Citada por DE LAS HERAS, Samara. "Una aproximación a las teorías feministas". *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*. 2009, Nº 9, enero, p. 49.

[163] DE MIGUEL, Ana. *Óp. cit*., p. 222-223.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Esta sería, tal y como afirman Valcárcel y Amorós, la primera ola feminista. La segunda ola será el movimiento sufragista vinculado a fundamentaciones religiosas, que tuvo lugar en primer lugar en Estados Unidos y Reino Unido, países ambos de religión protestante[164]. Por su parte, en los países europeos católicos, el feminismo posee un marcado cariz laico e incluso anticlerical, en gran parte debido a la posición ultraconservadora de la Iglesia Católica con respecto al papel de las mujeres en la sociedad[165].

A pesar de que es un movimiento de reivindicaciones del reconocimiento de la ciudadanía de las mujeres en el sentido amplio del término, se simplifica en muchos textos haciéndolo coincidir con el movimiento sufragista. Bien es cierto que las feministas de finales del XIX y principios del XX consideraron que si conseguían el voto femenino, el resto de los derechos civiles y políticos que reclamaban. En palabras de De Miguel: "Las sufragistas luchaban por igualdad en todos los terrenos apelando a la auténtica universalización de los valores democráticos y liberales. Sin embargo, y desde un punto de vista estratégico, consideraban que una vez conseguido el voto y el acceso al parlamento podrían comenzar a cambiar el resto de las leyes e instituciones"[166].

El movimiento feminista se desarrolló de manera distinta en EE.UU. y en Europa. Así, el primero, que fue de la mano del movimiento abolicionista estableciéndose alianzas entre ambos, tuvo un eco colectivo reflejado en *La Declaración de Sentimientos de Seneca Falls*, publicado en 1848 tras la primera Convención sobre los Derechos de la Mujer.

---

[164] Autoras anglosajonas, así como algunas españolas como Carme Castells consideran que ésta es la primera ola, es decir, la sufragista que por estas autoras es considerada la segunda.
BALAGUER, Maria Luisa. *Mujer y Constitución. La construcción jurídica del género*, Madrid: Ediciones Cátedra, 2005. Colección Feminismos. p. 27-28.

[165] MONTERO, Jesús. "Evolución de los derechos políticos de la mujer. Análisis comparado de los movimientos de mujeres en Estados Unidos, Reino Unido y España". En: NUÑO GÓMEZ, Laura. *Mujeres: de lo privado a lo público*. Madrid: Tecnos, 1999.

[166] DE MIGUEL, Ana. *Óp. cit*., p. 228.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por lo que se refiere a Europa, el discurso feminista, tanto político como teórico, siendo especialmente relevante en Inglaterra, lo enarbolaron voces aisladas, como la de Stuart John Stuart Mill o Emmeline Pankhurst. Por otro lado, el movimiento estará ligado al socialismo marxista que defendía que la opresión de las mujeres era consecuencia de la propiedad privada. Más adelante, en contraposición al marxismo clásico, hay que señalar la obra de August Bebel "Mujer y socialismo", en la que defendió que la opresión de la mujer tenía características específicas distintas a la de la opresión de la clase trabajadora y, por ello, su lucha debía ser también específica.

Tras la I guerra mundial, todo el periodo entre guerras y la II guerra mundial hay un parón en la teoría feminista, que renace con la publicación del "El segundo sexo" de Simone de Beauvoir que, como afirma De Miguel, es un "brillante ejemplo de cómo la teoría feminista supone una transformación revolucionaria de nuestra comprensión de la realidad"[167]. La repercusión de esta obra es extraordinaria pues, al afirmar la autora que no se nace mujer sino que se hace, está construyendo uno de los puntos en los que todos los feminismos coinciden: el patriarcado.

Independientemente de las diferencias entre EE.UU. y Europa es evidente que siendo el siglo XIX el de los movimientos emancipatorios, el feminismo, como señala De Miguel, "aparece, por primera vez, como un movimiento social de carácter internacional, con una identidad autónoma teórica y organizativa."[168]

En España, a pesar de que la II República reconoce a las mujeres, política muy vanguardista para la época, derechos como votar o abortar, la Dictadura del General Franco, confesional católica, suprime en mayor o

[167] *Ibíd.*, p. 236.

[168] *Ibíd.*, p. 226.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

menor medida los derechos y libertades públicas de la ciudadanía. De nuevo, será dentro del movimiento libertador de los derechos, que se produce una vez caída la dictadura, a mediados de los setenta y hasta principios de los ochenta, cuando en España, con diez años de retraso sobre el mismo fenómeno en Europa, se defiendan los derechos de las mujeres[169].

La relevancia que tiene para esta investigación la 3 ola feminista que surge a finales de los 60 principios de los 70 merecen un epígrafe aparte ya que son el origen de las actuales políticas públicas en materia de igualad en las empresas españolas. En esta época, junto a la lucha por la democracia y la defensa de los derechos y libertades intrínsecos a ella, se reclamarán para las mujeres no solo los derechos legales sino también los sociales. Serán los movimientos de mujeres de izquierdas los que luchen y promuevan los aspectos sociales, económicos, jurídicos y políticos que conllevan a la igualdad de las mujeres, que vieron la luz porque gobernaba un partido de izquierdas.

La tercera ola: los fundamentos conceptuales del feminismo institucional en España.

Como se señalaba, esta ola que surge a finales de los sesenta contara con numerosas corrientes o perspectivas a las que se llaman feminismos. Entre otros surgen el liberal, el socialista, el radical, el cultural, el postmoderno, etc. y alguno de ellos con sus propias evoluciones a lo largo de los años. Según Suarez Llanos se pueden englobar en dos categorías: el feminismo de la igualdad y el de la diferencia[170]. No obstante, dada la magnitud que implicaría el desarrollo conceptual de cada uno de ellos, así como de los que engloban, se abordaran aquellos que aportan y justifican

[169] *Cf.*, ESCARIO, Pilar; ALBERDI, Inés. y LOPEZ-ACCOTO, Ana Inés. *Lo personal es político. El movimiento feminista en la transición.* Madrid: Instituto de la Mujer, 1996.
[170] SUÁREZ LLANOS, María Leonor. *Teoría Feminista, Política y Derecho*. Madrid: Dykinson, 2002. p. 63 y ss.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

teóricamente las políticas públicas de igualdad que se han llevado a cabo en España y que afectan, directa o indirectamente, a la empresa.

Dentro del feminismo de la igualdad estarían, según Castells[171], el feminismo liberal y el socialista. Por lo que respecta al primero, no se puede entender el feminismo liberal, y en consecuencia el desarrollo del mismo en el mundo, sin hacer referencia a la obra de la autora norteamericana Betty Friedman. En concreto, la obra "La mística de la feminidad" que, años más tarde a raíz de los fallos en el análisis, dio lugar a "La segunda Fase" donde el análisis se acerca más a planeamientos socialdemócratas centrándose en "la doble jornada y la imagen de mujer que le corresponde: la *superwoman*", aunque sin renunciar al individualismo una revolución en la esfera.[172]

Siendo las políticas redistributivas en contraposición a las políticas de la identidad diferenciadas por Nancy Frazer[173] las que fundamenten el análisis de la realidad económica y empresarial en el que se desarrolla este trabajo de investigación, es especialmente relevante a efectos de este trabajo hacer hincapié en la aportación que ha tenido el feminismo socialista, es decir, los planteamientos de la confluencia existente entre la opresión del patriarcado y del capitalismo son fundamentales para su comprensión.

El feminismo socialista, que nace de la teoría marxista, se produce en un movimiento de "Nueva Izquierda" estadounidense y europeo, realizándole una crítica referida al patriarcado. El feminismo socialista trata de conciliar dos análisis teóricos como son el feminismo y el socialismo defendiendo, como señala De Miguel, la complementariedad de su análisis[174]. Este feminismo ha llegado hasta nuestros tiempos e indica la

[171] CASTELLS, Carme. *Perspectivas feministas en teoría política*. Barcelona: Paidós, 1996. p. 21-22.

[172] *Cf.*, DE LAS HERAS, Samara. *Óp. cit.,* p.58.

[173] La imbricación entre cultura y economía política es el *leitmotiv* de su trabajo. Por ejemplo, ha defendido este punto en varios capítulos de su libro *Unruly Practices: Power, Discourse and Gender in Contemporary Social Theory*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1989.

[174] DE MIGUEL, Ana. *Óp. cit.*, p. 21.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

adscripción a una teoría que analiza especificidad de la opresión de las mujeres no solo en términos económicos.

Las críticas feministas al marxismo se centraron fundamentalmente en dos aspectos: la producción y el trabajo siendo uno de los principales escollos la reproducción que no repercutía en la esfera productiva, es decir, en el sistema económico. Se ponía de manifiesto que la esfera pública era el espacio propio para las relaciones productivas, mientras que la privada era dónde tenía lugar la reproducción. De este modo, politizaron lo privado sacando a la luz las relaciones de poder y económicas, así como la importancia del análisis de la sexualidad de las mujeres y el control de ésta por parte de los hombres.[175]

A pesar de las críticas que se han hecho al feminismo socialista, como que termina promoviendo una masculinización de la mujer, dado que la integran en estructuras sociopolíticas creadas por los varones en lugar de buscar un cambio institucional, tal y como defiende Iris Marion Young: "el feminismo socialista no solo ha enriquecido la teoría feminista, sino que ha constituido el desarrollo más profundo del marxismo."[176]

Iris Young afirma que: "En cuanto a grupo[177], las mujeres están sometidas a la explotación en función del género, a la carencia de poder, al imperialismo cultural y a la violencia."[178] En lo referente a la explotación en función del género, realiza una afirmación especialmente relevante a los efectos de la propuesta de esta investigación, en lo referido a las propuestas

[175] SÁNCHEZ MUÑOZ, Cristina. "Feminismo liberal, radical y socialista". En: BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia. *Feminismos. Perspectivas feministas en teoría política*. Madrid: Alianza Editorial, 2008. Debates teóricos contemporáneos. p. 120.

[176] MOLINA PETIT, Cristina. "El feminismo socialista estadounidense desde la "Nueva Izquierda". Las teorías del sistema dual (Capitalismo + Patriarcado)". En: AMORÓS, Celia y DE MIGUEL, Ana (eds.). *Teoría feminista: de la Ilustración a la Globalización*. Madrid: Minerva Ediciones, 2005. p. 149.

[177] Para esta autora los grupos sociales son "una clase específica de colectividad con consecuencias específicas respecto de cómo las personas se entienden a sí mismas y entienden a las demás". YOUNG, Iris Mrion. *La justicia y la política de la diferencia.* ÁLVAREZ, Silvina (trad.). Madrid: Ediciones Cátedra, 2000. p. 77.

[178] *Ibíd.,* p. 112.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de toma de decisión: "Hacer justicia donde hay explotación requiere reorganizar las instituciones y las prácticas de toma de decisiones, modificar la división del trabajo (...)."[179]

Es, precisamente, en relación a la opresión por razón del género donde los distintos feminismos coinciden, ya que la dominación de un sexo sobre otro, siendo la pertenencia a un sexo determinado una categoría social, establece la organización social, es decir, cómo nos organizamos. Así, la eliminación del patriarcado es otra de las premisas en la que coinciden los feminismos. El patriarcado y su eliminación son, por tanto y en palabras de Jane Freedman "el sustrato común".[180]

En efecto, el feminismo radical también coincide en el patriarcado como sistema de dominación, aunque para él es ése, y no el capitalismo, la razón fundamental de la opresión, del reparto de poder, del rol que cada uno o cada una ocupa en la sociedad. De hecho, Firestone es la primera autora que se aleja del marxismo ortodoxo afirmando que las mujeres son una "clase sexual".[181]

Otra aportación a los efectos de esta investigación la realiza Dephy[182], quien defiende que la sociedad está fundamentada en una producción doméstica antes, y en mayor grado, que la capitalista, encontrándose el trabajo doméstico integrado en el modo de organización de la producción, definido como improductivo. Esta autora abogaba por un proceso revolucionario que destruyera este sistema y estuviera dirigido por un movimiento autónomo de mujeres.

[179] *Ibíd.,* p. 93.
[180] FREEDMAN, Jane. *Óp.cit.,*
[181] FIRESTON, Shulamith. *La dialéctica del sexo. En defensa de la revolución feminista.* Barcelona: Kairos, 1976.
[182] DEPHY, Christine. *Por un feminismo materialista: el enemigo principal y otros textos.* Barcelona: La sal, 1982.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A las feministas radicales, como señala De Miguel, "les corresponde el mérito de haber revolucionado la teoría política al analizar las relaciones de poder que estructuran la familia y la sexualidad"[183], que se resume en el eslogan "lo personal es político".

Ante las críticas que recibe el feminismo radical, por un abuso de la diferencia, de la identidad femenina, así como al hecho de hablar de las mujeres como un grupo y no atender a la realidad plural de las mujeres, surgen respuestas como las de las feministas socialistas como Eisenstein o Young. Para ellas, el poder tiene sus raíces en la clase social tanto como en el patriarcado, que Eisenstein lo define como "patriarcado capitalista".[184]

Precisamente, como se ha dicho anteriormente, es la unión de ambos sistemas de explotación sexual-clase lo que será explicado por feministas como Young como "teorías del doble sistema". De este modo, se amplía al método materialista histórico la incorporación de relaciones de las mujeres con la división sexual del trabajo, concibiendo a la sociedad como productora-reproductora, además de incorporar la formulación ideológica de esta relación.

Dentro del feminismo cultural, desarrollado a partir del feminismo radical, interesa hacer referencia a la "ética del cuidado" de Gilligan, que según Silvina Álvarez, tiene que ver con el aprendizaje de las mujeres en función del rol social que han tenido. Es decir, es una cuestión que va más allá del determinismo biológico, y que tiene que ver con cuestiones como la responsabilidad o el cuidado, que vienen dadas por un aprendizaje social.[185] Por otro lado, Victoria Camps con respecto a la "ética del cuidado", dice:

> Dice Gilligan que, así como los hombres han desarrollado una ética de la justicia, las mujeres siempre han estado más cerca de una ética del cuidado y de la responsabilidad. No significa que tengamos que renunciar a la

[183] DE MIGUEL, Ana. *Óp. cit.*, p. 242.
[184] EISENSTEIN, Zillah. *Patriarcado capitalista y feminismo socialista.* México: Siglo XXI, 1980.
[185] *Cf.,* ÁLVAREZ, Silvia. "El feminismo radical". En: BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia (eds.). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005. p. 105.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> justicia para dedicarnos al cuidado de los demás. Significa que la justicia es insuficiente y que el cuidado de los demás no es menos importante que aquélla. Al lado de la llamada por Hume "la fría y celosa virtud de la justicia" hay que mantener y cultivar la virtud de la benevolencia, la preocupación por los otros.[186]

Esta "ética del cuidado" es reivindicada en este trabajo de investigación, y sin perder de vista que tiene que ver con la corresponsabilidad y políticas de conciliación, en la denominación de cuestión ética, aunque rechazada como educación exclusiva para las mujeres. Como decía Mary Wollstonecarft en su *Vindicación de los derechos de la Mujer* "Por consiguiente, la educación más perfecta constituye, en mi opinión, un ejercicio del entendimiento, orientado lo mejor posible para fortalecer el cuerpo e instruir el corazón" .[187]

Por último, antes de abordar la acción política en materia de igualdad de género, interesa señalar que la pluralidad existente, en cuanto a los tipos de feminismos, no es óbice para poder analizarlo como un movimiento autónomo. El feminismo, como el socialismo, postura defendida en este trabajo, son movimientos emancipatorios del patriarcado y del capitalismo, respectivamente, que parten del análisis de la opresión a un grupo cuya subordinación no es un hecho natural. Hay en ambos movimientos diferentes posturas, propuestas, soluciones, etc., y de la misma manera que esta pluralidad no es cuestionada en el socialismo, tampoco debe serlo respecto del feminismo[188]. Por último, en ambos el aumento de conciencia es un pilar y es posible extrapolar las palabras de Pablo Iglesias respecto del socialismo al feminismo: "Sois socialistas no para amar en silencio vuestras ideas, ni para recrearos con su grandeza y con el espíritu de justicia que las anima, sino para llevarlas a todas partes".

Por último, antes de abordar los conceptos sobre los que se sustenta la justificación de este apartado, es imprescindible hacer referencia a la

[186] CAMPS, Victoria. *Óp. cit.* p. 18-19.
[187] WOLLSTONECRAFT, Mary. *Óp. cit.,* p. 27.
[188] *Cf.,* DE LAS HERAS, Samara. *Óp. cit.,* p. 73 y ss.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

diferencia existente entre lo que Nancy Fraser denomina injusticia socioeconómica e injusticia cultural en las sociedades post-socialistas y las distintas soluciones que se aplican a unas y otras, es decir, entre las políticas redistributivas y las políticas de reconocimiento. A pesar de que efectivamente como bien defiende esta autora están imbricadas las unas con las otras desde un punto de vista analítico es conveniente distinguirlas. Así, según la autora,

> La solución para la injusticia económica es algún tipo de reestructuración político-social. Esto puede implicar la redistribución del ingreso, la reorganización de la división del trabajo, el someter la inversión a decisiones democráticamente adoptadas, o la transformación de otras estructuras económicas básicas. Aunque estas diversas soluciones difieren entre sí de manera importante, en lo sucesivo me referirá a ellas en conjunto bajo el término genérico de 'redistribución'. La solución para la injusticia cultural, por el contrario, es algún tipo de cambio cultural o simbólico. Esto podría implicar la revaluación cada vez mayor de las identidades irrespetadas y de los productos culturales de grupos menospreciados. Podría implicar reconocer y valorar positivamente la diversidad cultural.[189]

3.1.2. La sociología del género

En este epígrafe se abordará el análisis de los conceptos necesarios para una mejor comprensión y un posicionamiento teórico de esta investigación. Se comenzará por el concepto de género para después analizar qué son los roles, estereotipos, qué se entiende por la igualdad de género y la discriminación social, así como sus tipos. Los conceptos que atañen directamente al mercado laboral se delimitarán en el apartado 3.3 cuando se estudie el mercado y la economía. Ámbitos en los que se desarrolla la actividad empresarial.

[189] FRASER, Nancy. *¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas en tomo a la justicia en una época "postsocialista"* [en línea].
< http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Fraser%20cap1.pdf>[Consulta: 16 de marzo de 2014]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Género

Al abordar el término género, partimos de la afirmación que hace Rosa Cobo: "el concepto de género es la categoría central de la teoría feminista[190]". Es por ello incomprensible que la RAE no haga referencia expresa al género en términos feministas teniendo en cuenta los siglos que ya acumula en su haber dicho movimiento (mínimo desde las ilustradas), definiéndolo en su acepción más aproximada como "conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes". Una vez más, María Moliner sí se acerca definiéndolo como "referido especialmente a las diferencias sociales o culturales motivadas por el sexo de las personas".

Desde el Feminismo, el género es una construcción social y cultural que hace referencia al conjunto de prácticas, símbolos, representaciones, normas valores, y derechos que las sociedades elaboran a partir de las diferencies sexuales. Se trata de una dimensión históricamente construida, que asigna roles, espacios, características e identidades diferentes a hombres y mujeres en función de su sexo biológico, de acuerdo al modelo de relaciones dominante. En términos expresados por Rosa Cobo "la noción de género surge a partir de la idea de que lo femenino y lo masculino no son hechos naturales o biológicos, sino construcciones culturales"[191].

Hay poca o ninguna discusión, tanto la RAE como María Moliner hacen referencia a las diferencias biológicas que hacen distintos a los machos de las hembras en cualquier especie, es decir, lo biológico es el sexo. Según María Moliner es "carácter de los seres orgánicos por el cual pueden ser machos o hembras". Según la RAE, "condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas". Así mismo, desde una perspectiva feminista, el sexo nos refiere exclusivamente a características físicas, biológicas, que por sí mismas no comportan diferencias culturales o sociales,

[190] COBO BEDIA, Rosa. *Género. Óp. cit.,* p. 55.
[191] *Ibíd*., p. 55.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ni por supuesto, situaciones de subordinación, dependencia o discriminación de uno respecto al otro.

Cuando utilizamos la expresión "sexo", nos estamos refiriendo exclusivamente a las diferencias biológicas entre las personas. El género es la categoría de análisis de la realidad basada en la atribución de determinadas pautas de comportamiento a las personas en función de su sexo. Cuando utilizamos la expresión "género" nos estamos refiriendo al conjunto de aptitudes, actitudes y conductas que cada sociedad atribuye a cada sexo. Así, el género es el conjunto de pautas de cada sociedad (según sus necesidades) construye e impone desde el nacimiento a cada uno de sus miembros. Lo que sí hay que tener en cuenta es que el término sexo sí se debe utilizar cuando se refiere a las mujeres y hombres como pertenecientes a categorías físicas diferentes (por ejemplo, datos estadísticos analizados por sexo)[192].

Como señala Rosa Cobo,

> La génesis de esta noción se remonta al siglo XVII con el pensamiento de Poulin de la Barre (…) La idea central de Poulain de la Barre es que la desigualdad social entre hombres y mujeres no es consecuencia de la desigualdad natural sino que, por el contrario, es la propia desigualdad social y política la que produce teorías que postulan la inferioridad de la naturaleza femenina. Como señala Amelia Valcarcel, el descubrimiento de que el género es una construcción social se termina de consolidar en la Ilustración.[193]

En el siglo XVIII, se manifiesta individual y colectivamente que la desigualdad no es un hecho natural, sino histórico. Las diferencias sociales entre hombres y mujeres son aprendidas, cambiantes en el tiempo, con variaciones tanto en el seno de una cultura como entre diferentes culturas.

[192] VIEDMA, María. *Metodología de Empoderamiento de Personas en Desventaja Social ante las Políticas de Empleo.* Área de Derechos Sociales de la Diputación Provincial de Málaga, 2007.
[193] COBO BEDIA, Rosa. *Género*. *Óp. cit*., p. 57.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En efecto, los valores en los que cada sociedad educa a sus miembros varían tanto de una sociedad a otra como de una época a otra, por eso no puede decirse que sean connaturales, porque dependen de lo que cada sociedad en cada época y en cada lugar del mundo entienda que debe ser lo que se define como característico de hombres y característico de mujeres. Así mismo, las funciones y necesidades del género se ven afectadas por la edad, raza, clase social, religión y otras ideologías.

Desde la crítica feminista se analizan las relaciones de género considerando éste como un principio estructural de todas las sociedades humanas. Desde ahí se afirma que existe una jerarquía de valores que concede al género masculino cierta superioridad o supremacía sobre la base de una sociedad, como la nuestra, en la que el lugar, papel y posición de hombres y mujeres, en tanto que individuos, se encuentra determinado por elementos que nada tienen que ver con sus capacidades personales.

Así mismo, es acertada la afirmación que hace Henrietta Moore, que afirma que:

> Todo análisis debe partir de la correcta percepción de las relaciones de género en la estructuración de las sociedades humanas, su historia, ideología, sistema económico y organización política, cualquier acto para el beneficio social no puede prescindir de ello.[194]

Como señala Kate Millet, la socialización generalizada produce dos culturas y dos formas de sentir radicalmente diferentes. La socialización implica que cada género tiene que haber interiorizado las pautas necesarias para saber qué tiene que pensar o hacer para satisfacer las expectativas de género.[195]

La ONU, en los trabajos preparatorios de la IV Conferencia en Pekín en septiembre de 1995, adoptó oficialmente la definición de género como una

[194] MOORE, Henrietta. *Antropología y feminismo*. Madrid: Editorial Cátedra, 1991.

[195] MILLET, Kate. *La política sexual.* México: Aguilar, 1975. p. 41.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

herramienta de análisis de la realidad de las mujeres. El género es la forma en que todas las sociedades del mundo determinan las funciones, actitudes y relaciones que conciernen al hombre y a la mujer. Mientras que el sexo hace referencia a los aspectos biológicos que se derivan de las diferencias sexuales.

Sin embargo, en términos prácticos, es más correcto decir que el género es una herramienta de análisis de la realidad de la sociedad y, al analizarla desde el feminismo, se toma consciencia de que ésta es androcéntrica. Desde un punto de vista feminista, el androcentrismo, que proviene del griego Andros (hombre), define la mirada masculina en el centro del Universo, como medida de todas las cosas y representación global de la humanidad, ocultando otras realidades, entre ellas la de la mujer. Es decir, es la percepción de la realidad a través de las figuras masculinas y sus intereses.

Sobre este concepto, la RAE establece que es la "visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino", mientras que el María Moliner no lo acuña.

Roles - Estereotipos

Desde el Feminismo, y para una correcta comprensión de las relaciones existentes dentro de una empresa, es necesario también distinguir dos conceptos: los roles y los estereotipos.

Según la RAE, rol es la "función que alguien o algo cumple", mientras que María Moliner de manera más extensa lo define como "función o papel que desempeña alguien en un lugar o en cierta situación". Cuando hablamos de roles en términos de género nos referimos a los papeles o funciones que se atribuyen diferencialmente a hombres y mujeres que se manifiestan en determinados comportamientos y conductas, socialmente esperados y aplicados artificialmente.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En lo que respecta a los estereotipos, tanto la RAE como María Moliner coinciden, aunque en ninguno de los dos casos se hace referencia expresa a los estereotipos por razón del género. La RAE establece que un estereotipo es "imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable", mientras que María Moliner dice que es "modelo o idea simplificada y comúnmente aceptada de algo".

Para Rosa Cobo, el estereotipo "puede definirse como un conjunto de ideas simples, pero fuertemente arraigadas en la conciencia, que escapan al control de la razón. Los estereotipos de género varían según las épocas y las culturas, pero algunos temas son constantes." [196]

Desde el punto de vista del género se podría decir que los estereotipos son los rasgos, imágenes mentales y creencias que atribuyen características a mujeres y a hombres como grupos, sexual y genéricamente diferentes. Se consideran juicios de valor y creencias. Dicho de otro modo, el conjunto de las características típicas de hombres y mujeres se denomina estereotipos de género. Los estereotipos de género se corresponden con ideas preconcebidas, juicios previos o prejuicios que se superponen como verdaderos clichés a las personas. Como estereotipos, poseen una importante carga emocional y reflejan la opinión de la sociedad sobre hombres y mujeres.[197]

Igualdad de género y discriminación

Según la RAE, la igualdad es el "principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos", mientras que según María Moliner es la "circunstancia de ser tratadas de la misma manera las personas de todas las categorías sociales". Por lo que respecta a la igualdad de género, es un término que no aparece en ninguno de los dos diccionarios.

[196] COBO BEDIA, Rosa. *Género*. *Óp. cit*., p. 66.
[197] *Cf.* VIEDMA, María. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Elena Simón define la igualdad como "principio rector de la vida democrática, que supera las diferencias discriminatorias y eleva a todos los seres humanos a la categoría de personas y ciudadanas sin distinción de sexo[198]". Así, se enmarca dentro del término de igualdad en tanto que resulta ser un pilar sobre el que se asienta la Ilustración, a pesar de que como bien afirma Ana Jorge "el cambio profundo en la concepción de lo social y del propio ser humano, representado por la ilustración, no afectó en lo esencial a la condición de las mujeres (...) si acaso para abrir una mayor fractura en la situación social de las mujeres"[199].

La igualdad de género va mucho más allá de la igualdad de derechos o igualdad *de iure*. Se corresponde con una visión más amplia y más democrática, fomentando la participación de ambos sexos en todas las esferas de la vida pública y privada. En este sentido, podemos hacer una breve distinción entre dos tipos de igualdad:

- *Igualdad formal*: La equiparación de hombres y mujeres mediante medidas legislativas. Es decir, la igualdad ante la ley. María Moliner establece que la igualdad ante la ley es el "principio por el que se reconoce a todos los ciudadanos en idéntica situación los mismos derechos".
- *Igualdad real*: Se entiende la Igualdad real o de hecho a la considerada paridad entre hombres y mujeres real y efectiva. Afecta a cambios de costumbres y estructuras.

Así, si bien es cierto que en el plano legal no hay diferencias, en el plano real sí, y de poco sirven los derechos si su ejercicio no es posible. Es decir, con el paso del tiempo la igualdad formal ha alcanzado a todas las personas aunque el hecho de tener los mismos derechos no significa que los puedan ejercitar de la misma manera. El hecho de que en la sociedad se siga

[198] SIMÓN RODRÍGUEZ, Elena. *Hijas de la Igualdad, herederas de la injusticia*. Madrid: Ed. Narcea, 2008. p. 212.
[199] JORGE, Ana. *Mujeres en los medios, mujeres de los medios: imagen y presencia femenina en las televisiones públicas, Canal Sur TV. Óp. cit.,* p.13.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

primando lo masculino sobre lo femenino lleva a la conclusión de que las mujeres no parten de la misma situación a la hora de ejercitar sus derechos. En palabras del Presidente de los EE.UU, Lyndon B. Johnson en un discurso pronunciado en 1965: "Suponiendo que un hombre haya estado muchos años encadenado. Es liberado y conducido al punto de partida de una carrera. Se le dice: ahora estás libre para participar junto a los otros ¿sería esto un tratamiento igualitario?"

En efecto esa libertad no implica igualdad. Es bien cierto que el concepto igualdad imbrica el concepto de libertad y que existe una relación dinámica entre ambos que ha dado lugar a debates teóricos de gran importancia que, desgraciadamente, no pueden ser analizados profusamente en este trabajo. No obstante, con el objetivo de aclarar el posicionamiento en lo referido a la investigación, interesa la reflexión dada por Victoria Camps:

> También la libertad se resiente cuando, salvadas las diferencias jurídicas, se mantiene esa discriminación cotidiana – en el lenguaje, en el reparto de papeles, en las relaciones interpersonales– que no es menos vejatoria para el individuo que las padece.[200]

En relación al concepto de igualdad de género, resulta oportuno reseñar que la doctrina analiza la que se denomina nueva dimensión de la igualdad de género, y señala que este nuevo tipo de igualdad constituye el objetivo a perseguir cara al futuro. En palabras de Rodríguez Piñero, la doctrina

> (...) pone el acento en el carácter adquirido, variable y artificial de la mayor parte de las diferencias de roles establecidas en función del sexo, que crean compartimentos sociales que inciden y conforman estructuras sociales que reflejan un desigual acceso y control de los recursos económicos, culturales y sociales entre hombres y mujeres en perjuicio de estas, afectando tanto en su dimensión individual como colectiva a la dignidad de la mujer en cuanto persona desigual... [201].

[200] CAMPS, Victoria. "La igualdad y la libertad". En: VALCARCEL, Amelia (Comp.). *El concepto de la igualdad.* Madrid: Pablo Iglesias, 1994. p. 17-27.
[201] RODRÍGUEZ PIÑERO, Miguel. "Nuevas dimensiones de la igualdad: No discriminación y acción positiva". *Persona y Derecho, Revista de fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos*. 2001, Nº 44, p. 234 y ss.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Es el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres viene a garantizar en la práctica social el derecho a la igualdad. En este sentido, hablar de igualdad es hablar de diferencia, es decir, la diferente manera en que una persona puede ejercitar sus derechos respecto de otra, o sea, la discriminación.

En el reverso de la palabra igualdad se encuentra el término discriminación, que explica las razones por las que todavía en estos momentos, cuando estamos ya iniciando el siglo XXI, hombres y mujeres no disfrutan de las mismas oportunidades. No hay mucha diferencia entre la definición de la RAE y el María Moliner, la discriminación es la "acción y efecto de discriminar", y que a su vez ofrece dos acepciones: "seleccionar excluyendo". En concreto sería: "dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc.". Llama la atención que no se haga referencia al sexo teniendo en cuenta que La discriminación por razones de sexo es una de las principales que existen en la sociedad, afectando, además, a más del 50% de la población.

Tal y como afirma Ana Jorge,

> La ilicitud de la discriminación trae aparejada una igualdad de oportunidades y posibilita la aparición de medidas correctoras o de discriminación inversa, de gran tradición jurídica en Estados Unidos y que, desde el Tratado de Amsterdam han sido incorporadas de forma decidida al derecho de la Unión Europea, puesto que con anterioridad a este el derecho comunitario era deficitario en aspectos de defensa de la igualdad y lucha contra la discriminación[202].

Según la Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres de 2007 existen tres modos de discriminación:

1. *La discriminación directa*: Es la situación en la que se encuentra una persona que haya sido o pudiera ser tratada en atención a su sexo de manera menos favorable que otra en la misma situación.

[202] JORGE, Ana. *La comunicación como nexo. Repensar las preguntas para una práctica feminista emancipatoria. Óp. cit.,* p. 76-77.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La discriminación directa por razón de sexo, o por cualquier otra condición, está prohibida por la Ley.

2. *La discriminación indirecta*[203]*:* Es cuando una persona sufre una situación de desventaja por la aplicación de una práctica, criterio o tratamiento que aparentemente es neutro, pero que al final tienen como efecto un resultado negativo o desigual para las mujeres. En palabras de la catedrática Teresa Pérez del Rio[204], son "aquellos actos normas o medidas aparentemente neutros, cuya aplicación práctica, produce un impacto adverso sobre el colectivo femenino, siempre que resulten carentes de justificación suficiente, probada, proporcional y ajena al sexo, es decir, carentes de razonabilidad". Añade la autora que "las implicaciones en cuanto al propio significado y alcance del concepto discriminación, ya que resulta imposible comprender el concepto de discriminación indirecta si no es con referencia al género, a la diferente situación social en que los roles asignados han colocado a hombres y mujeres".
3. *La discriminación múltiple*: Es cuando al hecho de ser mujer se suma otras variables discriminatorias como la edad, la orientación sexual, la religión, la discapacidad o el origen étnico.

Para combatir la discriminación se desarrolla el "principio de igualdad de oportunidades", que hace referencia a las políticas y medidas que se adoptan para que la igualdad formal llegue a ser igualdad real, al compensar las situaciones de desigualdad que se dan en las posiciones de los hombres y de las mujeres. Por otro lado, las discriminaciones, tanto directas como indirectas, generan desigualdad entre mujeres y hombres debiendo los

[203] La conceptualización de las discriminaciones indirectas es realizada en sus inicios por los Tribunales de Justicia norteamericanos para después ser asumida por la Civil Acts de 1991. El denominado Disparate Impact tiene su origen en la lucha contra la discriminación racial, pero lógicamente acabó incorporado a las discriminaciones por razón de sexo. En lo que respecta a la regulación comunitaria es necesario retrotraerse a la Directiva 76/207 que define y reconoce por primera vez las discriminaciones indirectas.

[204] PÉREZ DEL RÍO, Teresa. *Discriminación indirecta, acción positiva y trasversalidad de género* [en línea]. Cádiz: Universidad de Cádiz. Disponible en web: <http://www.amit-es.org/assets/files/publi/teresa_%20perez_2006.pdf>[Consulta: 25 de junio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

poderes públicos, en virtud del artículo 9.2 de la Constitución, actuar mediante las políticas de igualdad.

Estas políticas de igualdad desarrollan actuaciones que, en función del ámbito geográfico, serán internacionales, nacionales, regionales, etc. Con el paso del tiempo, y la evolución de las políticas de igualdad, se distinguen también en función de su modus operandi entre políticas de igualdad específicas o transversales, también llamadas *mainstreaming* de género, que veremos más adelante.

Por último, es pertinente hacer referencia al término sexismo, en general, y el sexismo en el lenguaje, en particular. Según la RAE, el sexismo es en su primera acepción: "la atención preponderante al sexo en cualquier aspecto de la vida". En la segunda es la "discriminación de personas de un sexo por considerarlo inferior al otro". María Moliner lo define como la "discriminación por motivo del sexo". El sexismo en el lenguaje no está definido en ninguno de los dos diccionarios. No obstante, si el sexismo en general, se considera como actitudes que favorecen y perpetúan la desigualdad y la jerarquización en el trato que reciben las mujeres basándose en su diferencia sexual, en lo que respecta al sexismo en el lenguaje es el trato discriminatorio que, a través, de la forma del mensaje, se da a cualquiera de los sexos.

El sexismo en el lenguaje se manifiesta fundamentalmente de tres maneras:

i. La existencia de duales aparentes, es decir, de términos que adquieren un significado diferentes según el sexo, sea o no peyorativo o menosprecio de la mujer.
ii. La alusión a términos descriptivos físicos cuando se está describiendo la actividad pública de una mujer.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

iii. La ocultación de la mujer en el lenguaje: Donde el masculino no solo alude a su sexo sino también al genérico, mientras que el femenino solo alude a este sexo.

Esta última es la que se puede aplicar de manera más directa en la política de comunicación de la empresa.

3.2. La acción política de las políticas de igualdad

El feminismo conlleva el progreso de unas políticas públicas encaminadas a desarrollar la igualdad de género en la sociedad. Actualmente estas políticas públicas se sustentan en la defensa de la igualdad de género como derecho humano. Por ello, se analizará esta fundamentación, en primer lugar, abordando después las políticas públicas llevadas a cabo en España. Se finalizará describiendo cómo dichas políticas de igualdad en un primer momento se llevaron a cabo a través de políticas específicas, para más tarde desarrollar el enfoque de mainstreaming en todas ellas, afectando a todos los agentes socializadores, incluidas las empresas.

Tal y como defiende Rosa Cobo, la tarea que se ha dado a sí misma la teoría feminista de distinguir aquello que es biológico de lo que es cultural ha tenido una gran transcendencia política, puesto que ha trasladado el problema de la dominación de las mujeres al territorio de la voluntad y de la responsabilidad humana[205]. Dicho de otro modo: si se descubren las conexiones entre las conceptualizaciones de lo "femenino" y la fuerte situación de desigualdad de las mujeres en las sociedades patriarcales, se abre el camino al cuestionamiento moral y político de esa dominación.

Centrando el estudio en el cuestionamiento político, se puede afirmar que hacer política de igualdad de género es plantearse como avanzar, como

[205] *Cf.,* COBO BEDIA, Rosa. *Género. Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

cambiar los marcos conceptuales de la sociedad que contribuyen a perpetuar relaciones desiguales de poder entre mujeres y hombres, y a lograr un equilibrio.

Resulta necesario hacer mención particular al que se ha dado en llamar feminismo de estado, que se considera es más pertinente llamar de las instituciones dado que, como se refleja en numerosos estudios, no es un feminismo de Estado sino que se puede producir, y de hecho se produce en muchos casos, en otros niveles de la administración distintas al estado.

Por otro lado, este feminismo institucional es el que ha llevado, aunque no sin sombras, las reivindicaciones feministas a la agenda política en lo que se denomina las políticas de igualdad.

En España, se están diseñando políticas de igualdad desde hace algo más de treinta años. En este tiempo se han consolidado estrategias y herramientas como los planes de igualdad que a principios del siglo XXI se han expandido al ámbito privado. Además, surgen nuevas herramientas y estrategias dirigidas no solo a resolver la desigualdad, sino también a prevenirla. Antes de analizar las tres líneas estratégicas, a saber políticas específicas de igualdad, el *mainstreaming* y los planes de igualdad, haremos un breve repaso histórico de la evolución conceptual de dichas políticas.

De este modo abordaremos el marco conceptual de dichas políticas de igualdad para su implementación de políticas de igualdad, interesando a efectos de esta tesis la plena consideración de los derechos de la mujer como derechos humanos, estando siempre presente en la concepción de la RSC.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.2.1. La igualdad de género como principio jurídico universal

El gran reto del siglo XXI es la construcción de sociedades sólidamente asentadas sobre los principios de derechos fundamentales[206] que aseguren el pleno bienestar de la población, democracia participativa y un desarrollo sostenible, siendo imprescindible para ello la vigencia de los derechos humanos, entre los que se encuentra la paridad entre hombres y mujeres. De ello se deduce que la igualdad de género es un aspecto central de la igualdad económica, política y social en tanto que uno de los derechos sobre los que se asienta ese tipo de sociedad.

Se ha considerado pertinente hacer una distinción en los distintos ámbitos geográficos en los que se ha desarrollado la igualdad de género como principio universal, se tratará desde lo que afecta a un mayor número de territorios hasta la realidad jurídica concreta por la que se verá afectada el caso concreto de análisis, es decir, Novasoft, que tiene su sede en Andalucía, siempre desde la perspectiva de los derechos fundamentales.

Se defiende en este trabajo que una conceptualización moderna del siglo XXI en cuanto a la igualdad de género debe abordarse situándola en el contexto de lo que son los derechos humanos, es decir, los derechos de mujeres y hombres. Desde ahí se fundamenta y justifica, tanto la conceptualización, como las propuestas de intervención hacia una mayor

[206] Referente al concepto de derechos humanos, se pueden tomar como sinónimos otras expresiones como derechos fundamentales, derechos del hombre o derechos del ciudadano. No obstante, si tenemos en cuenta las palabras del profesor Gregorio Peces-Barba, todos esos términos "*tienen connotaciones culturales y explicaciones derivadas de un contexto histórico, de unos intereses, de unas ideologías y de unas posiciones científicas o filosóficas de fondo*". Por eso, aunque el término derechos humanos sea más común y utilizado tanto en el plano jurídico como en el político, no es el más idóneo. Peces-Barba propone el término derechos fundamentales, ya que "*puede comprender tanto los presupuestos éticos como los componentes jurídicos, significando la relevancia moral de una idea que compromete la dignidad humana y sus objetivos de autonomía moral, y también la relevancia jurídica que convierte a los derechos en norma básica material del Ordenamiento, y es instrumento necesario para que el individuo desarrolle en la sociedad todas sus potencialidades. Los derechos fundamentales expresan tanto una moralidad básica como una juridicidad básica*". (V*id*., PECES-BARBA MARTÍNEZ, Gregorio, et. al. *Curso de Derechos Fundamentales. Teoría General*. Madrid: Universidad Carlos III, 1999. p. 21-38).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

igualdad de género, así como en un marco más amplio de búsqueda de justicia social.

Así mismo, hay que tener en cuenta que se aborda la igualdad de género como derecho fundamental teniendo en cuenta que la primera etapa de la protección a los derechos humanos está marcada por la tónica de la protección general, que expresa el temor a la diferencia con base en la igualdad formal. Sin embargo, es insuficiente tratar al individuo de forma genérica, general y abstracta y se hace necesaria la especificación del sujeto de Derecho, y se pasa a ver desde sus peculiaridades y particularidades.

Al lado del derecho a la igualdad, surge, como derecho fundamental, el derecho a la diferencia, lo que implica el derecho al reconocimiento de identidades propias, propiciando la incorporación de la perspectiva de género, es decir, revisar los derechos humanos a partir de la relación entre los sexos, como un tema transversal.

Se destacan, así, tres vertientes en lo que se refiere a la concepción de la igualdad: a) la igualdad formal, reducida a la fórmula "todos son iguales ante la ley" (que, en su tiempo, fue crucial para la abolición de privilegios); b) la igualdad material, que corresponde al ideal de justicia social y distributiva (igualdad orientada por el criterio socioeconómico); y c) la igualdad material, que corresponde al ideal de justicia como reconocimiento de identidades (igualdad orientada por los criterios género, orientación sexual, edad, raza, etnia y demás criterios).[207]

Los derechos fundamentales se han establecido de manera formal, en mayor o menor grado, como veremos más adelante, en numerosos textos jurídicos, para luchar contra la opresión, contra todas las formas de opresión. La razón por la cual los seres humanos tienen derechos responde

[207] *Seminario Internacional Reformas Constitucionales y Equidad de Género*. Unidad Mujer y Desarrollo: 2005. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL). p. 5.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

en primera instancia al hecho de que es capaz de una libertad responsable. Tiene en efecto la capacidad de rehusar o aceptar de manera consciente y responsable cualquier opción que ante él se presente. Se mezclan por tanto la capacidad volitiva como la intelectual.[208]

Para Hannah Arendt, los derechos humanos no están previamente establecidos, ya que constituyen una invención humana, en constante proceso de construcción y reconstrucción.[209] Si se tiene en cuenta la historicidad de estos derechos, se puede afirmar que la definición de derechos humanos apunta hacia una pluralidad de significados. Al considerar dicha pluralidad, este estudio destaca la llamada concepción contemporánea de los derechos humanos, que se introduce con el advenimiento de la Declaración Universal de 1948 y se reitera en la Declaración de Derechos Humanos de Viena de 1993.

Esta concepción es el resultado del movimiento de internacionalización de los derechos humanos, que constituye un movimiento muy reciente en la historia y que surge, a partir de la posguerra, como respuesta a las atrocidades y a los horrores cometidos durante el nazismo. Es ese el panorama en el que se articula el esfuerzo de reconstrucción de los derechos humanos como paradigma y referencial ético que orienta el orden internacional contemporáneo.

Por último, es necesario aclarar que en todos los textos que hacen referencia a este derecho fundamental se establece tanto la vertiente subjetiva del derecho a la no discriminación, es decir, en sí misma, como la objetiva de que las autoridades deben promover dicho derecho.

[208] HERSH, Jeanne. *Progrès de Sciences, progrès des Droits de l`Homme?* Strasbourg : Institut International de Droits de l`homme, 1994. Défis Actuels. p. 8–12.
[209] AREDNT, Hannah. *Los orígenes del totalitarismo, 2. Imperialismo.* Madrid: Alianza Editorial, 1987. p. 422-438.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La protección universal: Naciones Unidas y sus instrumentos

Ya en el Preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948[210], se declara que los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la Carta Fundamental de esta organización, su fe, entre otros, en la igualdad de derecho entre hombres y mujeres. Esto se refleja en su artículo primero que señala: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos…", y en el artículo dos: "Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición". (DUDH, 1948, Artículo 2, punto 1). Por último es de destacar que en el artículo 7, se proclama la igualdad ante la ley, es decir, la igualdad formal.[211]

La Declaración avanza desde la universalidad de los derechos humanos como supuesto filosófico,[212] hacia la universalidad de hecho. Construye un sujeto de derechos que tiene derechos frente al Estado, la ciudadanía, pero también va más allá cuando afirma el deber del Estado de garantizar su protección lo que marca lo que se entiende por la segunda generación de los derechos humanos.

---

[210] NACIONES UNIDAS. *Declaración Universal de los Derechos Humanos.* París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948. No obstante, es pertinente señalar que la Organización Internacional del Trabajo, creada por la Conferencia de Paz en el marco del Tratado de Versalles al término de la Primera Guerra Mundial en 1919, y que en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado de las Naciones Unidas, desde el mismo año 1919 comienza a elaborar Convenios, con acuerdo de gobiernos, trabajadores y empresarios, que definen derechos para las mujeres trabajadoras y también para las niñas. De 1919 data el primer Convenio sobre protección a la maternidad (Convenio Nº3), cuya última modificación fue aprobada el año 2000 (Nº183). En 1951 aprueba el Convenio Nº100 sobre igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor. Desde una normativa altamente protectora de las mujeres trabajadoras irá incorporando una perspectiva de derechos que considera la dimensión de la libertad.

[211] Cuando la Declaración fue aprobada, hacía ya dos años que funcionaba la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, creada en 1946, cuyo objeto es dar seguimiento a la situación de las mujeres y promover sus derechos.

[212]Se entiende por universalidad el que ser persona es el único requisito para ser titular de estos derechos, siendo su fundamento la dignidad humana.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

No obstante, esta universalidad, abstracta o más tarde concreta, no era real aun estando respaldada por el feminismo. Tal y como expresa Victoria Camps:

> El primer feminismo compartió la falacia de la universalidad. Pidió la inclusión de las mujeres en ese mundo común que se erigía en portavoz de lo universal. La radicalidad, imprescindible en un primer momento, impedía pensar en lo heterogéneo. Hoy, sin embargo, estamos en condiciones de criticar esa perspectiva universalista como esencialmente masculina. (…) En lugar de una ciudadanía universal- dice Iris Marion Young- necesitamos una ciudadanía diferenciada en función del grupo.[213]

Por su parte, en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos[214] tiene como principio el reconocimiento de la dignidad inherente a todas las personas y de sus derechos iguales e inalienables que constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo. Reconoce la igualdad entre hombre y mujeres, en el artículo 3: "Los Estados parte en el presente Pacto se comprometen a garantizar a los hombres y mujeres la igualdad en el goce de todos sus derechos civiles y políticos enunciados en el presente Pacto".

Por otra parte, obliga a los estados parte a asegurar a hombres y mujeres igualdad en el gozo de los derechos económicos, sociales y culturales. Es decir, se reconoce tanto la vertiente subjetiva del derecho como la objetiva de responsabilidad por parte de los poderes públicos. Así mismo, en él se reconoce la no discriminación recogida en el artículo 2, mientras que la igualdad en los derechos económicos, sociales y culturales está reconocida en el artículo 3.

En concreto, los principales documentos de Naciones Unidas que dan cuerpo a los derechos humanos de las mujeres: la Convención sobre la

[213] CAMPS, Victoria. *Óp. cit.,* p. 31.
[214] NACIONES UNIDAS. *Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales, Culturales, Civiles y Políticos.* París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1976.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer (CEDAW)[215], la Declaración de Viena (1993)[216], la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo de El Cairo (1994), su Programa de Acción Mundial y más adelante la sesión de la Asamblea Cairo +5[217], la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing (1995) y su Plataforma de Acción Mundial[218], la Declaración del Milenio (2000)[219] y las diversas Resoluciones del Comité CEDAW. De entre ellos se analizarán específicamente los más significativos a efectos de este estudio.

A) *La convención CEDAW*[220]

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979, es el principal instrumento jurídico internacional relativo a los derechos de las mujeres como derechos humanos.[221] Fue propuesta a la Asamblea por cuanto "las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones" y subraya que esa discriminación viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana.

La CEDAW es especialmente importante porque plantea las discriminaciones contra las mujeres en el nudo de la equidad y el respeto a los derechos humanos desde una perspectiva de género, no sólo en términos

[215] NACIONES UNIDAS. *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1979.
[216] NACIONES UNIDAS. *Conferencia Mundial sobre los Derechos Humanos*. Viena: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1993.
[217] NACIONES UNIDAS. *Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*. El Cairo: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1994.
[218] NACIONES UNIDAS. *Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer*. Beijing: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1995.
[219] NACIONES UNIDAS. *Declaración del Milenio*. Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas, 2000.
[220] Basado en la Introducción a la CEDAW incluida en la *Compilación de los principales instrumentos sobre derechos humanos de las mujeres*, publicada por Instituto Nacional de las Mujeres de México con motivo de la 9ª Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe, México 2004.

[221] Entró en vigor como tratado internacional el 3 de septiembre de 1981, tras su ratificación por 20 países.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de una construcción teórica, sino también política. Esto quiere decir que plantea una agenda estratégica de los derechos de las mujeres. Algunas referencias que conviene tener en cuenta a efectos de este trabajo son:

- Reafirma los derechos humanos de la mitad femenina de la humanidad en sus distintas manifestaciones.
- Reafirma la fe en los derechos humanos fundamentales, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres.
- Define la discriminación contra la mujer: "la expresión 'discriminación contra la mujer' denotará toda distinción, exclusión a restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera" (artículo 1).
- Define el significado de la igualdad e indica cómo lograrla convirtiéndose en un programa de acción para que los Estados Partes garanticen el goce de esos derechos. De este modo, afirma positivamente el principio de igualdad pidiendo a los Estados Partes que tomen "todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre" (artículo 3).

Establece el principio en el que se fundamenta las cuotas ya que se establece que "la adopción de medidas que favorezcan de facto a acelerar la igualdad no se consideraran discriminatorias, siempre y cuando no se mantengan en el tiempo indefinidamente" (artículo 4).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

B) *Declaración de Viena 1993: los derechos de las mujeres son derechos humanos*.

La Segunda Conferencia Internacional de Derechos Humanos realizada en Viena en 1993 es un hito importante en el desarrollo de los derechos humanos para las mujeres ya que:

- Avanza en cuanto a la universalidad, indivisibilidad[222] e interdependencia de los derechos.
- Define no sólo a las personas como sujetos de derechos en general, sino que se define sujetos específicos, entendidos como minoritarios, sea por su sexo, edad, raza o religión.
- Señala que "Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional" (Nº 18).
- Señala específicamente que la violencia y todas las formas de acoso de la mujer debe formar parte integrante de las actividades de derechos humanos de las Naciones Unidas, en particular la promoción de todos los instrumentos de derechos humanos relacionados con la mujer.

Insta a los gobiernos, las instituciones intergubernamentales y las organizaciones no gubernamentales a que intensifiquen sus esfuerzos en favor de la protección y promoción de los derechos humanos de la mujer y de la niña.

[222] La indivisibilidad se refiere a que los derechos civiles y políticos se conjugan con los derechos económicos sociales y culturales y no son separables unos de otros.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

C) *Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (El Cairo, 1994)*

Esta Conferencia es especialmente significativa en cuanto a la construcción de la igualdad de género porque por primera vez se reconoce explícitamente que el hombre desempeña un papel clave para alcanzarla. Entre sus objetivos figura lograr la igualdad y la equidad entre el hombre y la mujer recomendando, entre otras las siguientes medidas que sirven de fundamento a este estudio:

- Crear mecanismos que garanticen la participación de la mujer en pie de igualdad y su representación equitativa en todos los niveles de la vida pública, así como la eliminación de todas las prácticas discriminatorias contra la mujer, incluido el lugar de trabajo y las que afectan su acceso al crédito, a la propiedad y a los sistemas de seguridad social.
- Pedir medidas para eliminar todas las formas de explotación, abuso, acoso y violencia contra las mujeres, adolescentes y niñas.
- Señalar que cuando se adopten medidas relacionadas con el desarrollo, se preste atención a las múltiples exigencias que consumen el tiempo de la mujer y que se favorezca las medidas encaminadas a reducir la carga de las responsabilidades domésticas, así como la promulgación de leyes y la aplicación de programas y políticas que permitan a los empleados de ambos sexos armonizar sus responsabilidades familiares y laborales.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

D) *IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing 1995)*[223]

Los documentos aprobados en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer realizada en Beijing reiteran lo ya consensuado por los gobiernos en Viena (1993) y el Cairo (1994), en especial:

- que los derechos humanos de las mujeres y las niñas son parte inalienable, integral e indivisible de los derechos humanos,
- que la igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos y que ésta constituye una condición para el logro de la justicia social.
- que se debe atender a las especificidades, es decir, determinadas mujeres, o determinadas violaciones de los derechos humanos, que requieren de una respuesta específica y diferenciada confirmando así el derecho a la diferencia de los sujetos de derechos, junto al derecho a la igualdad, como derecho fundamental.
- que se deben establecer el principio de que mujeres y hombres deben compartir el poder y las responsabilidades en el hogar, en el lugar de trabajo y, a nivel más amplio, en la comunidad nacional e internacional.

De acuerdo con los procedimientos establecidos por Naciones Unidas, se han realizado reuniones de seguimiento de todas estas Conferencias: Viena, El Cairo y Beijing, a los cinco años y a los diez dando origen cada una a otros documentos como es el caso de la Sesión de la Asamblea de Naciones Unidas, Cairo +5 (1999)[224] en la se recomienda a los gobiernos a adoptar una perspectiva de género en todos los procesos de formulación y aplicación

[223] Anteceden a la IV Conferencia Mundial, la Primera Conferencia realizada en Ciudad de México en 1975, la II Conferencia realizada en Copenhague, en 1980, y la III Conferencia realizada en Nairobi, en 1985.

[224] La sesión, realizada en Nueva York en julio de 1999, abordó el Examen y evaluación generales de la ejecución del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo y dio origen al documento *Medidas clave para seguir ejecutando el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de políticas e invita a gobiernos, parlamentos, dirigentes sociales y otros grupos pertinentes a promover activamente la igualdad y equidad entre los sexos, desarrollando y potenciando estrategias para cambiar actitudes y prácticas negativas, discriminatorias para con las mujeres y las niñas (Nº49).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 1. Conferencias y cumbres internacionales más importantes en la historia sobre temas relacionados con RSC e igualdad

Conferencias y Cumbres Internacionales**
1975 Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer: Igualdad, desarrollo y paz. México. Década de la Mujer 1975-1985.
1980 Segunda Conferencia Mundial sobre la Mujer: Evaluación de la mitad del Decenio. Copenhague
1985 Tercera Conferencia Mundial para el Examen y Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz. Nairobi.
1990 Cumbre Mundial a favor de la Infancia. Nueva York
1992 Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: Cumbre de la Tierra. Río de Janeiro, Brasil
1993 Conferencia Mundial de Derechos Humanos, Viena.
1994 Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. El Cairo. (CIPD). Plan de Acción Mundial.
1995 Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer: Acción para la Igualdad, el Desarrollo y la Paz. Beijing. Plataforma de Acción Mundial.
1995 Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. Copenhague
1999 Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (Cairo + 5), Nueva York.

Fuente: Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

E) *Declaración del Milenio (Nueva York 2000)*

La Asamblea de las Naciones Unidas adoptó, el año 2000, la Declaración del Milenio. En dicha oportunidad, los gobiernos se comprometieron con los Objetivos de Desarrollo del Milenio que establece que "debe garantizarse la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres" (Nº6).

Nuevamente, los gobiernos se comprometen a promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer como medios eficaces de combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y de estimular un desarrollo verdaderamente sostenible (Nº20), a luchar contra todas las formas de violencia contra la mujer y a aplicar la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (Nº25).

F) *Recomendaciones Comité CEDAW (2004)*

El Comité de la CEDAW, como se señaló anteriormente, es un actor importante en evaluación de los derechos humanos de las mujeres y en la identificación de formas concretas en que pueden o deben ser implementados por los Estados Partes que han ratificado la CEDAW. Sus recomendaciones constituyen una herramienta para que los gobiernos, y también las organizaciones de la sociedad civil, puedan avanzar en la comprensión y materialización de la equidad de género.

Entre las Recomendaciones formuladas en la sesión del año 2004, destacan las siguientes:

- Sobre la tensión entre igualdad formal e igualdad sustantiva:

  8. "…un enfoque jurídico o programático puramente formal, no es suficiente para lograr la igualdad de facto con el hombre, que el Comité interpreta como igualdad sustantiva. … requiere que la mujer tenga las mismas oportunidades desde un primer momento y que disponga de un entorno que le permita conseguir la igualdad de resultados. No es suficiente garantizar a la mujer un trato idéntico al del hombre. También deben tenerse en cuenta las diferencias biológicas que hay entre la mujer y el hombre y las diferencias que la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sociedad y la cultura han creado. En ciertas circunstancias será necesario que haya un trato no idéntico de mujeres y hombres para equilibrar esas diferencias. El logro del objetivo de la igualdad sustantiva también exige una estrategia eficaz encaminada a corregir la representación insuficiente de la mujer y una redistribución de los recursos y el poder entre el hombre y la mujer".

- Sobre la necesidad de abordar las causas de la discriminación:

  10. "La situación de la mujer no mejorará mientras las causas subyacentes de la discriminación contra ella y de su desigualdad no se aborden de manera efectiva. La vida de la mujer y la vida del hombre deben enfocarse teniendo en cuenta su contexto y deben adoptarse medidas para transformar realmente las oportunidades, las instituciones y los sistemas de modo que dejen de basarse en pautas de vida y paradigmas de poder masculinos determinados históricamente".

- Sobre la necesidad de observar los cambios introducidos y las nuevas necesidades:

  11. "Las necesidades y experiencias permanentes de la mujer, determinadas biológicamente, deben distinguirse de otras necesidades que pueden ser el resultado de la discriminación pasada y presente cometida contra la mujer por personas concretas, de la ideología de género dominante o de manifestaciones de dicha discriminación en estructuras e instituciones sociales y culturales. Conforme se vayan adoptando medidas para eliminar la discriminación contra la mujer, sus necesidades pueden cambiar o desaparecer o convertirse en necesidades tanto para el hombre como la mujer. Por ello, es necesario mantener en examen continuo las leyes, los programas y las prácticas encaminados al logro de la igualdad sustantiva o de facto de la mujer a fin de evitar la perpetuación de un trato no idéntico que quizás ya no se justifique".

- Sobre la acción afirmativa:

  14. "La Convención proscribe las dimensiones discriminatorias de contextos culturales y sociales pasados y presentes que impiden que la mujer goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales. Su finalidad es la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, incluida la eliminación de las causas y consecuencias de la desigualdad sustantiva o de facto. Por lo tanto, la aplicación de medidas especiales de carácter temporal de conformidad con la Convención es un medio de hacer realidad la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y no una excepción a las normas de no discriminación e igualdad".

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La regulación europea

Al lado del sistema normativo global, surgen los sistemas regionales de protección que procuran internacionalizar los derechos humanos. El sistema global y el regional no son dicotómicos, sino complementarios. Al adoptar el valor de la primacía de la persona humana, estos sistemas se complementan e interactúan con los distintos sistemas de protección regionales: Europa, España y Andalucía en el caso que nos ocupa, con el objetivo de que haya una mayor efectividad en la tutela y en la promoción de los derechos fundamentales. Por otro lado, es necesario reseñar que la concepción contemporánea de los derechos humanos está caracterizada por los procesos de universalización e internacionalización de estos derechos, entendidos desde el prisma de su indivisibilidad.[225]

A) *Textos elaborados en el seno del Consejo de Europa*[226]

Entre las finalidades que se establece en el Estatuto del Consejo de Europa[227] para poder ser miembro del Consejo es necesario que el país solicitante demuestre una defensa de los derechos fundamentales y libertades públicas dado que esta es una de las finalidades del mismo establecida en el Capítulo I de dichos Estatuto. Por su parte, el artículo 3 determina:

> Cada uno de los Miembros del Consejo de Europa reconoce el principio del imperio del Derecho y el principio en virtud del cual cualquier persona que se halle bajo su Jurisdicción ha de gozar de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, y se compromete a colaborar sincera y activamente en la consecución de la finalidad definida en el capítulo primero.

[225] La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, la Convención sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos del Niño contemplan no solamente los derechos civiles y políticos, sino también los derechos sociales, económicos y culturales, lo que apoya la idea de la indivisibilidad de los derechos humanos.

[226] El Consejo de Europa es una organización internacional de ámbito regional destinada a promover, mediante la cooperación de los estados de Europa, la configuración de un espacio político y jurídico común en el continente, sustentado sobre los valores de la democracia, los derechos humanos y el Estado de Derecho. http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_de_Europa. Visitado 6 Diciembre de 2012.

[227] Firmado en Londres el 5 de Mayo de 1949.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por su parte, el Convenio para la salvaguarda de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales,[228] que tiene por objeto proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas sometidas a la jurisdicción de los Estados miembros, y permite un control judicial del respeto de dichos derechos individuales, establece, en su artículo 14, que el disfrute de los derechos reconocidos en el texto estar asegurado sin distinción alguna por razón de sexo.

El Convenio ha sido desarrollado y modificado por diversos protocolos adicionales que han añadido el reconocimiento de otros derechos y libertades al listado inicial o han mejorado las garantías de control establecidas. Así, el Protocolo Número 12[229] añade a la prohibición general de discriminación el ″goce de cualquier derecho previsto por la ley", es decir, de cualquier derecho que la legislación interna del Estado reconozca a las personas.

La Carta Social Europea,[230] que tiene como objetivo mejorar el nivel de vida, establece en su Preámbulo el principio de no discriminación como pauta para la satisfacción de los derechos sociales, lo que proyecta la igualdad de manera transversal sobre el conjunto de disposiciones. Con tal espíritu, la Carta Social Europea bien puede catalogarse como el Pacto Europeo de Democracia Social o como el Pacto Europeo por la Igualdad.[231]

---

[228] El Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales, más conocido como la Convención Europea de Derechos Humanos, fue adoptado por el Consejo de Europa el 4 de noviembre de 1950 y entró en vigor en 1953. Se inspira expresamente en la Declaración Universal de Derechos Humanos, proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948.

[229] Aprobado el 4 de noviembre de 2000 y entró en vigor el 1 de abril de 2005. España lo ratificó el 13 de febrero de 2008, entrando en vigor el 1 de junio siguiente.

[230] Firmada en Turín el 18 de octubre de 1961. Ratificada por España por Instrumento de 29 de abril de 1961. Con motivo de su veinticinco aniversario, el Consejo de Ministros del Consejo de Europa adoptó un protocolo adicional, de 5 de mayo de 1988, ratificado por España el 7 de enero de 2000.

[231] JIMENA QUESADA, Luis y TOMÁS MALLÉN, Beatriz. "Hacia un estándar europeo común de igualdad: la contribución del comité europeo de derechos sociales". *Revista de Derecho Político.* 2007, Nº 68, p. 339-359.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La Carta Social de 1961 también ha tenido que adaptarse a las recientes necesidades de lucha contra las desigualdades emergentes y a las nuevas exigencias de inclusión social. Esa adaptación se ha producido mediante el Protocolo de 1988, el Protocolo de 1995 y, sobre todo, la Carta Social Europea revisada de 1996. En especial, en la nueva Carta Social de 1996 se introduce una cláusula específica reconociendo ampliamente el principio de igualdad y se consagran nuevos derechos como el derecho a una remuneración equitativa con independencia del sexo; el derecho de las trabajadoras a la protección, antes y después del parto, con un descanso de una duración total de doce semanas, como mínimo, sea mediante vacaciones pagadas, sea por prestaciones de la seguridad social o por subsidios sufragados por fondos públicos y se considera ilegal que un empresario despida a una mujer durante su ausencia por permiso de maternidad.

Hay que señalar que el Comité Europeo de Derechos Sociales, en tanto que órgano supervisor de la Carta Social, establece como doctrina general el principio de igualdad según la cual es considerada como discriminatoria toda diferenciación perjudicial que no esté justificada sobre una base objetiva. Con apoyo en esta definición general, el Comité ha exigido a los Estados Partes en la Carta Social que informen sobre medidas concretas que propicien la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, especialmente en el ámbito laboral.[232]

Por su parte, en la Declaración sobre los Derechos Humanos,[233] una vez reafirmada la importancia de los derechos humanos y fundamentales y la decisión de dar prioridad a los trabajos que tengan como objetivo alargar las listas de derechos, sobre todo en el terreno social, los Estados se comprometen a participar activamente en la salvaguarda y en el desarrollo de los derechos humanos y las libertades fundamentales, incluidos en

[232] *Equality between women and men in the European Social Charter*, Col. Human Rights. Social Charter Monographs, no. 2, Ed. Council of Europe Publishing, 2nd edition, 2000.

[233] Adoptada por el Comité de Ministros el 27 de abril de 1978 durante su sesión 62.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sentido extenso, los derechos relevantes de los terrenos social, económicos y cultural que fortalezcan la paz y la seguridad mundial.

A tenor de la falta de reconocimiento como referente europeo del principio de igualdad, y ello a pesar de que cuenta con Convenio Europeo de Derechos Humanos y del Tribunal Europeo de Derechos Humanos, se constata que el verdadero referente en la materia es la regulación de la UE y su Tratado constitucional de 2004.

B) *Textos elaborados en el seno de la Unión Europea*

La igualdad de género ha sido una de las estrategias fundamentales en la Unión Europea desde sus inicios y ya en el Tratado de Roma de 1957 quedó reflejado el principio de "a igual trabajo, igual sueldo". El artículo 8 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, expresamente establece: "En todas sus acciones, la Unión se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad" (antiguo artículo 3.2 del Tratado de Constitución).

Se puede afirmar que de 1957 a hoy es posible diferenciar claramente dos periodos dentro del marco normativo:

1. Desde el Tratado de Roma (1957), hasta el Tratado de Amsterdam (1997), con una prohibición de la discriminación por razón de sexo.
2. Desde el Tratado de Amsterdam hasta el de Lisboa (2009), con una posición activa en el sentido de lograr la igualdad entre hombres y mujeres, estableciéndose en Lisboa, como principio básico y fundamental en la ciudadanía europea, el de "igualdad de oportunidades".

Así, la Unión Europea ha seguido un largo recorrido desde los artículos básicos del Tratado de la originaria Comunidad Económica Europea hasta la actualidad en materia de Igualdad: por ejemplo, el artículo 7 (actual 12)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sobre no discriminación por razón de nacionalidad, el artículo 141 relativo a igual remuneración entre hombres y mujeres; el artículo 13 (que confiere competencia a ésta para emprender las acciones adecuadas tendentes a combatir toda discriminación basada en el sexo, la raza o el origen étnico, la religión o las creencias, la discapacidad, la edad o la orientación sexual), así como la introducción de un tercer y cuarto apartados en el artículo 141 del propio Tratado para añadir la igualdad de oportunidades y la igualdad de tratamiento en materia de remuneración, avalando las llamadas medidas de discriminación positiva.

La Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea[234] recoge en un único texto, por primera vez en su historia, el conjunto de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales de la ciudadanía europea y de todas las personas que viven en el territorio de la Unión. Estos derechos se agrupan en seis grandes capítulos, entre los que se encuentra la igualdad, que se basan esencialmente en los derechos reconocidos especialmente por las tradiciones constitucionales y las obligaciones internacionales comunes de los Estados miembros, el Tratado de la Unión Europea y los Tratados comunitarios, el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales, las Cartas Sociales adoptadas por la Comunidad y por el Consejo de Europa, así como por la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas y del Tribunal Europeo de Derechos Humanos. Avala específicamente las acciones de discriminación positiva en su artículo estableciendo en el artículo 23 que la "igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución. El principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que ofrezcan ventajas concretas a favor del sexo menos representado".

Una vez analizado como la igualdad de género ha sido una de las estrategias fundamentales en la Unión Europea desde sus inicios, así como

[234] Firmada en Niza el 7 de diciembre de 2000.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la diferenciación entre los dos grandes periodos de lo que se pasa del derecho humano de la "nos discriminación por razón de sexo" al derecho a la igualdad de género, las directivas y decisiones europeas que afectan de manera expresa al objeto de esta investigación son las siguientes:

- Recomendación del Consejo de Europa de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada entre hombres y mujeres en los procesos de toma de decisión, mediante el cual el Consejo recomienda a los estados a adoptar una estrategia global integrada, destinada a promover la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en la toma de decisión y crear o desarrollar a tal efecto las medidas adecuadas, legislativas, reglamentarias o del incentivo.
- En 2007, se publica la Decisión 1672/2006/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de octubre de 2006, por la que se establece un "Programa comunitario para el empleo y la solidaridad social, PROGRAMA PROGRESS 2007-2013, el programa se divide en 5 secciones que corresponden a los 5 ámbitos de acción principales: empleo, protección e integración social, condiciones de trabajo, no discriminación y diversidad, e igualdad de género.
- Programa de trabajo elaborado y publicado por la Comisión Europea: Estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres 2010-2015; se trata de un marco global en el que la Comisión se compromete a promover la igualdad de género en todas sus políticas, con las siguientes cinco prioridades temáticas:
    i. Igual independencia económica para mujeres y hombres
    ii. Igualdad de retribución para un trabajo de igual valor
    iii. Igualdad en la toma de decisiones
    iv. Dignidad, integridad y fin de la violencia de género
    v. Promoción de la igualdad de género en el exterior de la UE

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- La Carta de la Mujer que la Comisión publicó en 2010, en la que se renueva el compromiso por la igualdad entre sexos y la consolidación de la perspectiva de género en todas las políticas.
- La Estrategia Europa 2020, reconoce que el aumento de la participación laboral de las mujeres constituye una condición previa para impulsar el crecimiento y hacer frente a los desafíos demográficos en Europa; dicha Estrategia fija como uno de sus objetivos principales el de aumentar hasta el 75 % la tasa de empleo de mujeres y hombres de entre 20 y 64 años, lo que significa que al aplicar la estrategia, habrá que procurar sobre todo eliminar las barreras a la participación de las mujeres en el mercado laboral.
- El Consejo de la Unión Europea, adopta el Pacto por la igualdad de género 2011-2020 (2011 / C 155 / 02) en el que se reconoce que la igualdad entre hombres y mujeres constituye un valor fundamental de la Unión Europea y que las políticas de igualdad de género son vitales para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad. En dicho pacto el Consejo insta a que se actúe en los estados miembros, con la adopción de medidas para suprimir las desigualdades de género y combatir la segregación por sexos en el mercado laboral, así como con medidas para promover un mayor equilibrio entre la vida laboral y privada de mujeres y hombres.

La regulación nacional y autonómica

A) *La Constitución Española*

La Constitución Española de 1978, en su artículo 10, garantiza que las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades reconocidas en la misma se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los Tratados y acuerdos internacionales

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sobre las mismas materias ratificadas por España. Y en su artículo 14, establece el principio de igualdad ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquiera otra condición o circunstancia personal o social. Es decir, que a la declaración de igualdad se suma la prohibición de discriminación que supone una ampliación de facto del derecho hacia otras parcelas de las relaciones sociales, esto es, hacia las discriminaciones directas y también las indirectas o encubiertas por una situación formal de igualdad.[235] Por su parte, el artículo 1.1 de la Constitución señala la igualdad como valor superior del ordenamiento jurídico, lo que los juristas consideran como una igualdad sustancial sumada a la formal del artículo 14.

Finalmente, en su artículo 9.2, encomienda a los poderes públicos que promuevan las condiciones y remuevan los obstáculos para que este derecho sea disfrutado en condiciones de igualdad por todos los ciudadanos. Sin embargo, este principio es menos preciso que los derechos anteriores, ya que existe una ausencia de contenido objetivo. La doctrina constitucional ha sido la encargada de dar esa objetividad y, en el caso de la igualdad, ha permitido ampliar la tutela constitucional admitiendo la legalidad de la discriminación positiva.

B) *Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*

Al hilo del mandato constitucional (Art. 14 CE), en 2007 se aprueba la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres[236] (en adelante LOI), que trata de combatir todos los casos de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y promover la igualdad real entre mujeres y hombres.

[235] SAEZ LARA Carmen. *Mujeres y mercado de trabajo: las discriminaciones directas e indirectas.* Bruxelas: Consejo económico y social, 1994.
[236] España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo de 2007, Nº 71, p. 12611- 12645.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Se puede afirmar que el principal objetivo de esta ley es la prevención y eliminación de discriminaciones por razón de sexo, así como la creación de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad, transponiendo igualmente tres directivas europeas, la 2002/73CE, la 2004/113/CE y la 97/20/del Consejo. Por lo tanto, nace, además de por otras razones de orden político, de la necesidad de unificar y desarrollar en un único texto con rango de ley orgánica, toda la normativa nacional y supranacional acerca del tema de la igualdad entre mujeres y hombres.

Este texto legal dedica el capítulo II, del Título IV a la Igualdad y Conciliación, fomentando la corresponsabilidad en la asunción de obligaciones familiares, reconociendo explícitamente la conciliación como un derecho de los trabajadores en el mundo productivo (artículo 44) y sentando por primera vez las bases del permiso de paternidad; por otra parte, en el capítulo III de ese mismo título, se establece la obligación de integrar entidades y documentos para evitar la discriminación laboral entre hombres y mujeres a través de los planes de igualdad (artículo 45.2) obligatorio para empresas de más de 250 trabajadores.

La ley de igualdad fomenta, como decimos, la idea de corresponsabilidad, entendiéndose ésta como un paso más allá del concepto original de conciliación que incorpora la idea de que mujeres y hombres comparten ahora espacios tanto públicos como privados, así como que el reparto de tareas domésticas y de cuidado debe ser equitativo y por ello las medidas que se adopten para conseguirlo, no pueden afectar solo al ámbito laboral, sino que las políticas dirigidas a la familia son las que pasan a estar en el punto de mira de las nuevas políticas de conciliación, entendida desde la perspectiva de la corresponsabilidad y por tanto deben ser políticas dirigidas tanto a hombres como a mujeres y tanto a lo público como a lo privado, lo que conllevará una modificación de las estructuras sociales y un nuevo pacto social que nos conduzca a (re)organizar, nuestro tiempo dedicado al trabajo,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

a las tareas domésticas, al cuidado de las personas dependientes y menores y al ocio y vida personal de cada uno de nosotros y nosotras.[237]

Sin embargo, el pleno reconocimiento de la igualdad formal en una norma ha resultado insuficiente en la práctica para alcanzar los objetivos perseguidos; hoy día seguimos hablando de mayor desempleo femenino, de discriminación salarial entre géneros, de escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, de distinta incidencia en sectores de actividad específicos y sobre todo de problemas en la conciliación familiar, laboral y personal.

En la exposición de motivos de la LOI se evidencia que la igualdad plena y efectiva es todavía una tarea pendiente, y también se puede leer en ella el elenco de circunstancias que justifican la necesidad de instaurar nuevos instrumentos jurídicos para combatir la discriminación. La LOI se ocupa en su articulado de la proyección general del principio de igualdad en los diferentes ámbitos normativos, y concreta en sus Disposiciones Adicionales la correspondiente modificación de las muy diversas leyes que resultan afectadas. De este modo, la Ley nace con la vocación de erigirse en ley-código de la igualdad entre mujeres y hombres, y para ello incorpora el principio de transversalidad y modifica múltiples leyes.

Así mismo, la LOI pretende promover la adopción de medidas concretas a favor de la igualdad en las empresas, situándolas en el marco de la negociación colectiva, como son los planes de igualdad en las empresas, o la creación de un "Distintivo de Igualdad" en reconocimiento a las empresas que efectivamente estén llevando a cabo políticas estratégicas de igualdad.

En cualquier caso, se defiende que la LOI es un instrumento legal necesario, porque supone el desarrollo del derecho fundamental a la

[237] FERNANDEZ CASTRO, Patricia. "El camino hacia la transversalidad de género, el empoderamiento y la corresponsabilidad en las políticas de igualdad". *Revista de Filosofía, Derecho y Política. 2012*, Nº 16. p. 79-104.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, recogido en la Constitución Española, lo que permite avanzar en el camino hacia el reconocimiento de la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en nuestra sociedad.

C) *Estatuto Autonómico de Andalucía*

Elevando el Estatuto de Autonomía[238] a Carta Magna andaluza, se puede afirmar con rotundidad que la igualdad de género es una cuestión que se repite de manera constante en el mismo y desgranándose de muy diversas formas: la prohibición de la discriminación, la garantía de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, la igualdad de mujeres en el empleo, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, el impacto de género, el principio de representación equilibrada entre hombres y mujeres, etc.[239]

Así pues, la transversalidad se propone como criterio de igualdad de género. Ejemplo de ello es el hecho de que es el único texto de esta naturaleza que utiliza un lenguaje no sexista.[240] Se hará referencia exclusivamente a aquellos artículos que sean relevantes de cara a este estudio.

El Artículo 10.2 establece los objetivos básicos de la Comunidad Autónoma establece que "La Comunidad Autónoma propiciara la efectiva igualdad del hombre y la mujer andaluces, promoverá la democracia participativa y la plena incorporación de aquella en la vida social, superando cualquier discriminación laboral".

[238] Reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía, aprobado por Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, BOJA 56/2007, de 20 de marzo de 2007.
[239] FEDERACIÓN DE ENSEÑANZA DE CC.OO. DE ANDALUCÍA. "Estatuto de Autonomía - Igualdad – Transversalidad". *Revista digital para profesionales de la enseñanza*. 2010, Nº 6.
[240] MUJERES EN RED, *El Estatuto Andaluz tendrá un lenguaje "no sexista" desoyendo las recomendaciones de la RAE* [en línea].
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article831>[Consulta: 20 de julio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dentro del Capítulo II del Estatuto y si lo elevamos a categoría de buscando en él un calco del artículo 14 de la constitución, no encontraremos una simple reproducción del mismo, sino una verdadera actualización constitucional en la materia. Así, el artículo 14 establece que:

> Se prohíbe toda discriminación en el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la prestación de los servicios contemplados en este Título, particularmente la ejercida por razón de sexo, orígenes étnicos o sociales, lengua, cultura, religión, ideología, características genéticas, nacimiento, patrimonio, discapacidad, edad, orientación sexual o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. La prohibición de discriminación no impedirá acciones positivas en beneficio de sectores, grupos o personas desfavorecidas.

Por su parte el Artículo 15 hace ya una referencia expresa a la igualdad de género estableciendo que "se garantiza la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos".

Ya dentro del Capítulo III "Principios rectores de las políticas públicas", en el Artículo 37. 1 se dice:

> Los poderes de la Comunidad Autónoma orientarán sus políticas públicas a garantizar y asegurar el ejercicio de los derechos reconocidos en el Capítulo anterior y alcanzar los objetivos básicos establecidos en el artículo 10, mediante la aplicación efectiva de los siguientes principios rectores:
> 2.º La lucha contra el sexismo, la xenofobia, la homofobia y el belicismo, especialmente mediante la educación en valores que fomente la igualdad, la tolerancia, la libertad y la solidaridad.
> 11.º La plena equiparación laboral entre hombres y mujeres y así como la conciliación de la vida laboral y familiar.

Por su parte, en el artículo 38 se establece la vertiente objetiva de los derechos pero vincula además de a los poderes públicos a los particulares estableciendo que:

> La prohibición de discriminación del artículo 14 y los derechos reconocidos en el Capítulo II vinculan a todos los poderes públicos andaluces y, dependiendo de la naturaleza de cada derecho, a los particulares, debiendo ser interpretados en el sentido más favorable a su plena efectividad. El Parlamento aprobará las correspondientes leyes de desarrollo, que respetarán, en todo caso, el contenido de los mismos establecido por el Estatuto, y determinarán las prestaciones y servicios vinculados, en su caso, al ejercicio de estos derechos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En el Título II sobre las competencias de la comunidad autónoma se establecen las políticas de género en su artículo 73:

> 1. Corresponde a la Comunidad Autónoma la competencia exclusiva en materia de políticas de género que, respetando lo establecido por el Estado en el ejercicio de la competencia que le atribuye el artículo 149.1.1.ª de la Constitución, incluye, en todo caso:
>
> a) La promoción de la igualdad de hombres y mujeres en todos los ámbitos sociales, laborales, económicos o representativos. Se atribuye expresamente a la Comunidad Autónoma la facultad de dictar normativas propias o de desarrollo en esta materia.
>
> b) La planificación y ejecución de normas y planes en materia de políticas para la mujer, así como el establecimiento de acciones positivas para erradicar la discriminación por razón de sexo.

En el Título VI referido a Economía, Empleo y Hacienda, en el artículo 167 se hace referencia a la igualdad de la mujer en el empleo, estableciendo que: "Los poderes públicos garantizarán el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, en el acceso a la ocupación, la formación y promoción profesional, las condiciones de trabajo, incluida la retribución, así como que las mujeres no sean discriminadas por causa de embarazo o maternidad".

Por último el artículo 168 hace referencia expresa a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal estableciendo que "la Comunidad Autónoma impulsará políticas que favorezcan la conciliación del trabajo con la vida personal y familiar".

El desarrollo normativo del Estatuto en materia de igualdad en los términos que interesan al presenta trabajo llega de la mano de las siguientes leyes de la Ley 12/2007 del 26 de noviembre para la Promoción de la Igualdad de Género, que como en los casos precedentes se estudiará más adelante.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

D) *Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía*

En nuestra comunidad autónoma, la Ley para la promoción de la igualdad de género en Andalucía[241], ha reconocido formalmente el derecho a la conciliación de hombres y mujeres, tanto en el ámbito público como privado, y dentro de éste, en el familiar.

De las encuestas realizadas para la elaboración del estudio Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: hacía una guía de buenas prácticas, editado por la Junta de Andalucía en 2009[242], se puede concluir que en general, en personas que trabajan en grandes empresas (aquellas de más de 250 trabajadores) se considera que las medidas de conciliación han mejorado (48,8% frente al 3,7% que sostiene que han empeorado) y sin embargo, más e la mitad de las personas que trabajan en microempresas afirma que las medidas de conciliación no se han modificado tras la entrada en vigor de las leyes de igualdad (nacional y autonómica), mientras que en las pequeñas y medianas empresas se registra una distribución más equilibrada entre quienes afirman que la situación ha mejorado (30,1% de las personas empleadas en empresas de entre 10 y 49 trabajadores y 33,7% en empresas de entre 50 y 250 trabajadores) y los que afirman que la situación no ha cambiado (33,1% y 35,6%, respectivamente).

Estos datos refuerzan la idea de que el tamaño de la empresa es fundamental en la aplicación y adopción de medidas de conciliación, dada la mayor capacidad económica, material y personal para afrontarlas.

Por otra parte las políticas deflacionistas que se están imponiendo tras el Pacto del euro en Europa son, en palabras de Lina Gálvez, la causa

[241] España. Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía,* 18 de diciembre de 2007, Nº 247.
[242] SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO. *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Hacia una Guía de Buenas Prácticas* [en línea]. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, 2009. Disponible en web:
<http://web.sae.junta-andalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/argos/web/es/ARGOS/Publicaciones/pdf/Publicacixn_Conciliacixn_vida_familiary_laboral.pdf>[Consulta: 20 de julio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

principal de que aumente la vulnerabilidad de las mujeres, su mayor dedicación al cuidado, limitando así sus oportunidades, su autonomía financiera y su libertad, lo que hace prácticamente imposible alcanzar los objetivos del Pacto europeo por la igualdad; con cada vez más trabajos precarios, con una menor participación de los salarios en las rentas nacionales y una disminución del gasto social, se aumentan las desigualdades entre hombres y mujeres ya que se disminuyen las rentas directas e indirectas de las familias que así tienden a suplir los bienes y servicios, cuya adquisición en el mercado se les encarece y los servicios que el estado deja de proveerles, con trabajo no pagado, principalmente a cargo de las mujeres que ya realizan la mayor parte de él, siendo en Andalucía un 78 % del total; Solo un mercado de trabajo que garantice la estabilidad laboral, el trabajo y el salario decente puede facilitar que se avance hacia la corresponsabilidad de los hombres y de las instituciones públicas con las mujeres en el cuidado y mantenimiento de los estándares de vida, incluidos los afectivos de las personas.[243]

3.2.2. Aproximación a la evolución de las políticas de igualdad y los organismos de igualdad en España

El concepto de igualdad de género es más actual y comprensivo de aquellas actuaciones que desde los poderes públicos se llevan a cabo para que exista una mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Así, la igualdad de género nace de la idea de que el estado, en todas sus dimensiones, puede y debe hacer algo en favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

[243] UGT ANDALUCÍA. *¿Y después de la crisis qué?* [en línea]. Claves, Reflexiones sociolaborales de la UGT Andalucía, 2011. <http://web.ugt-andalucia.com/documentos/2011/6/clavescd.pdf?ind=3403>[Consulta: 30 de julio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

No todas las feministas están de acuerdo en que esto sea así. El hecho de que la desigualdad de género se convierta en una cuestión pública, y que entre en la agenda política, es debido al feminismo radical[244] que, aunque supuso una fractura entre las feministas que defendían el papel necesario del estado en la promoción de la igualdad de género, también supuso que se tomaran a partir de entonces medidas de acción positiva para las mujeres desde las instituciones.

La difícil relación entre las feministas que defendían el papel del estado como primordial en la consecución de los objetivos perseguidos por el feminismo, así como la conveniencia o no de la doble militancia en las asociaciones y en los partidos políticos ha originado numerosos conflictos entre las feministas contemporáneas. Sin embargo, parece innegable el impacto y la necesidad del feminismo de estado por varias razones:

1. Sin entrar a definir las teorías críticas feministas de estado de bienestar, así como al estado liberal, a raíz de la crisis sufrida en Inglaterra en el "tacherismo" y, partiendo de la base de que se defiende que uno de los problemas es el hecho de que el feminismo no tiene una teoría de estado, se entiende en este trabajo de investigación que el hecho de que los recortes en los servicios públicos afectan más a las mujeres es para determinar que efectivamente el estado tenía y tiene un papel que jugar en las políticas de igualdad.
2. Por otro lado, es innegable el impacto que ha tenido históricamente la reivindicación del movimiento feminista en las políticas de estado. Así, aunque hubiera oposición de parte de las feministas, y aunque el movimiento feminista de la segunda oleada, no estuviera muy organizado, el impacto del movimiento en las organizaciones internacionales, empezando por Naciones Unidas, ha sido decisiva en las políticas posteriores de ámbito nacional en defensa de la igualdad de género.

[244] BUSTELO, María. *La evaluación de las políticas de género en España*. Madrid: La catarata, 2004.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. Existe una concepción universalizada de que era necesaria una intervención del estado en los problemas sociales. A partir de ahí se crean distintas instituciones políticas destinadas exclusivamente a promocionar el papel de la mujer y la igualdad entre sexos, es lo que se llama feminismo institucional.

A pesar de que el término femócratas tiene sus orígenes como manera de nombrar peyorativamente a las mujeres que estaban al frente de las instituciones de igualdad, ahora se utiliza por las propias feministas de estado.

En España también se constata un incremento del feminismo institucional, no solo referido a la proliferación de organismos de igualdad en los distintos niveles (estado, comunidades autónomas, diputaciones,...) sino también en el hecho de que haya más mujeres en otras instituciones de representación como las cortes generales. En concreto, hay que tener en cuenta las acciones positivas de incremento de la cuota de representación de las mujeres hasta el 40%, o de las listas cremallera al parlamento en el caso de Andalucía.

Se asume en este trabajo la definición dada por María Bustelo sobre las políticas públicas de igualdad como "el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres"[245].

El origen de estas políticas públicas de igualdad de género se encuentra en la idea o el reconocimiento de que el Estado o los poderes públicos pueden y deben hacer algo para paliar las desigualdades de género y la discriminación de la mujer.

[245] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

De hecho, "cuando las feministas de Estado logran introducir nociones de género en debate público, las personas participantes las usan en sus argumentaciones lo que favorece que la política en cuestión responda a las necesidades de las mujeres"[246]. Esto lleva a un cambio en la agenda política con un aumento de temas de mujeres, debiéndose el impulso esencial para que el tema de la desigualdad de género se convirtiera en una cuestión pública, entrara en la agenda de los poderes públicos y se comenzaran a formular medidas al respecto, al movimiento feminista de los 60 y los 70.

Todo este desarrollo lleva a una serie de estudios sobre el feminismo institucional que, junto con la literatura especializada, marcan un antes y un después en cuanto a la perspectiva de análisis del feminismo de estado. En "*Comparative State feminism*" de Stetson y Mazur se comparan 14 países entre los que se encuentra España, y donde se concluye la gran capacidad del estado para conseguir objetivos feministas. En el caso de España se basa en el estudio realizado por Celia Valiente, clasificándonos entre los países que tienen un alto nivel de influencia en las políticas, pero bajo nivel en cuanto al acceso a movimientos de mujeres[247]. En este caso, la autora demuestra cómo siendo el movimiento feminista igual en el periodo analizado, el hecho de que cambiase el Gobierno pasando del PSOE al PP demuestra la influencia que en las políticas públicas de igualdad que esté al frente en los organismos de igualdad.

Con respecto a los organismos de Igualdad, es con la llegada de la democracia que en España se crea el Instituto de la Mujer, que tiene como objetivo desarrollar políticas y acciones a favor de la Igualdad entre mujeres y hombres. Fue creado por Ley en 1983. El Instituto de la Mujer, con más de veinticinco años de historia, fue creado (Ley 16/1983) con la finalidad de dar cumplimiento y desarrollo a las políticas encaminadas a promover las

[246] VALIENTE, Celia. "El feminismo de estado y los debates de estado: la formación ocupacional en España (1983-1998)". *Revista española de ciencia política*. 1999, vol. 1, Nº 1, p. 129.

[247] *Ibíd.,* p. 129.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

condiciones que posibiliten la igualdad de ambos sexos y la participación de la mujer en la vida política, cultural, económica y social. Su primera directora fue Carlota Bustelo.

España se sumaba así a las propuestas que habían sido puestas en marcha desde mediados del S.XX en otros países democráticos y los acuerdos aprobados en el ámbito internacional como Naciones Unidas o la Unión Europea.

Con la creación del Instituto de la Mujer como referencia, se comenzaron a diseñar organismos e instituciones responsables de la igualdad a nivel estatal, autonómico y local que lideraron las políticas de mujer con diferentes estrategias e instrumentos que garantizasen su efectividad. A pesar de la diversidad existente, todos tienen como finalidad garantizar que las mujeres y los hombres puedan participar de forma igualitaria en todas las esferas de la vida económica, política, social.

En concreto, por lo que se refiere a Andalucía, el Instituto Andaluz de la Mujer, organismo autónomo creado en 1988, dependiente de la Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social, promueve la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres con el objetivo de avanzar hacia un modelo de sociedad que incorpore nuevas formas de convivencia más democráticas e igualitarias[248]. Su primera directora fue Carmen Olmedo.

3.2.3. Tres estrategias del feminismo institucional: Las políticas específicas de igualdad, mainstreaming y los planes de igualdad

Las acciones llevadas a cabo en materia de políticas de igualdad se pueden agrupar en tres estrategias que son complementarias: las políticas

[248] INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. *Funciones del Instituto Andaluz de la Mujer* [en línea]. <http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/index.php/iquienes-somos/funciones-del-instituto-andaluz-de-la-mujer>[Consulta: 30 de octubre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

específicas, la transversalidad de género o *gender mainstreaming* y los planes de igualdad.

Las políticas específicas

Las políticas específicas de igualdad empiezan a desarrollarse con el objetivo de corregir las situaciones de discriminación de las mujeres. Por esta razón han sido conocidas como "políticas de mujer" y consisten en realizar un tratamiento desigual, ante una situación desigual, favorable para a quien parta de una mayor desventaja social.

Dado que la igualdad legal se mostró insuficiente para que se produjera la igualdad de género real, ya que la ausencia de discriminación no comporta necesariamente la igualdad entre hombres y mujeres, resulta necesario ir más lejos e incorporar mecanismos que la práctica social permitan a las mujeres disfrutar de las mismas oportunidades que los hombres.

Las políticas de igualdad específicas parten del reconocimiento de las desigualdades existentes entre mujeres y hombres, desigualdades que guardan relación con la construcción social de los géneros y con la discriminación histórica padecida por las mujeres. Es por eso, que las políticas específicas desarrollan acciones compensatorias que igualen la situación de las mujeres con la de los hombres.

En ocasiones, las políticas específicas tratan de desarrollar mecanismos de adaptación de las mujeres a la realidad, lo que lleva a las feministas de la diferencia a una de las grandes críticas que hacen a las feministas femócratas, ya que no es la realidad la que se adapta a las mujeres sino que son éstas las que se deben adaptar a la realidad de los hombres. Se puede decir, que las políticas específicas han:

- favorecido un mayor conocimiento de la situación real de las mujeres
- permitido mejorar su situación

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- sensibilizado a la sociedad sobre la desigualdad
- desarrollado metodologías de intervención para mejorar la situación de otros grupos desfavorecidos de personas
- propiciado espacios de reflexión sobre el género

Las políticas específicas de igualdad utilizan la acción positiva como estrategia de actuación. La piedra angular sobre la que se sustentan las políticas específicas o tradicionales es la acción positiva. La práctica ha demostrado que no es suficiente con tratar de la misma forma a los hombres y las mujeres para llegar a la igualdad real, ya que socialmente ocupan posiciones diferentes, tienen experiencias, necesidades e intereses diferentes. Por esta razón, es necesario aplicar políticas y acciones positivas que consigan que desde distintas posiciones de partida, se lleguen a resultados equivalentes.

La necesaria intervención de los poderes públicos para la eliminación de las resistencias que mantienen a las mujeres en una situación de discriminación ha llevado a la adopción de medidas que son denominadas de acción positiva. Tal y como sostiene Raquel Osborne,

> Acción positiva e igualdad son conceptos que se hallan indisolublemente unidos. Las acciones positivas desarrollan el principio de igualdad y la igualdad constituye su fundamento. Una de las herramientas para la consecución del objetivo de la igualdad entre los sexos es la acción positiva o discriminación positiva[249].

La génesis histórica de las medidas de acción positiva nos remite al marco del derecho estadounidense en el que posee una larga tradición, no solo en su aplicación sino a otras entre las que se destaca por su relevancia la racial. Así, la primera referencia legislativa es la Civil Acts de 1964 en la que la mención a la discriminación sexual en el ámbito laboral fue una estrategia de sectores conservadores que rechazaban la promulgación de

[249] OSBORNE, Raquel. "Acción positiva". En: AMORÓS, Celia. *Diez palabras clave sobre la mujer.* Estella: Editorial Verbo Divino, 2007. p. 287

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

leyes antidiscriminatorias para protección de la raza negra pensando que añadir la variable sexual añadiría más detractores a la ley. En el caso europeo, las medidas de acción positiva surgen directamente para paliar la ineficacia del principio de igualdad formal para combatir la discriminación real sufrida por las mujeres.

Por lo que se refiere a España, la desigualdad formal se prolongó hasta después de la dictadura franquista. Es más, como afirma Raquel Osborne, "Durante la dictadura todos esos logros (los de la II República) fueron suprimidos, y la situación de la mujer experimentó un retroceso cuyas consecuencias aún sufrimos hoy en día".[250] Desde el inicio de la democracia, los organismos oficiales protagonizan la puesta en marcha de las acciones positivas dentro del desarrollo del estado del bienestar que España ha vivido.

La acción positiva es definida por todos los organismos de igualdad en sus webs oficiales, como cualquier medida de carácter temporal, que tiene por finalidad eliminar los obstáculos que se oponen al igual disfrute de los derechos de la ciudadanía por parte de los individuos que integran aquellos grupos que se encuentran en situación de discriminación.

Es toda forma de incentivos especiales, formación o ventajas a aquellos que necesitan superar la discriminación del pasado. Es limitada tanto en su naturaleza como en su duración en la medida en que los objetivos de la igualdad justifiquen tal ayuda, que en ningún caso debe resultar en una discriminación inversa.

También ha sido definida por el Comité para la Igualdad entre hombre y mujer del Consejo Europa como una estrategia destinada a establecer la igualdad de oportunidades por medio de medidas que posibiliten compensar

[250] *Ibíd.,* p. 318

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas sociales.

Las acciones positivas responden al principio de igualdad que obliga a los poderes públicos a tratar igual a las y los iguales pero también a tratar desigual a quienes son desiguales de forma que se obtengan los mismos derechos. Para aproximar las posiciones sociales hasta un mismo nivel hemos de incorporar una excepción al tratamiento igualitario, lo que quiere decir que con el objeto de conseguir la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres es necesario primero compensar las desigualdades.

Dicho en otras palabras, las acciones positivas tienen como objetivos:

- Superar los obstáculos específicos que dificultan los derechos de las mujeres y garantizar los mismos resultados para hombres y mujeres.
- Equiparar las oportunidades de los hombres con las mujeres en la esfera pública y privada.
- Transformar las relaciones de jerarquía entre los hombres y las mujeres modificando roles y estereotipos.

Las medidas de discriminación positiva tienen las siguientes características[251]:

- Son igualatorias: Intentan erradicar la discriminación de las mujeres sin atentar contra la situación del colectivo dominante, salvo en lo que se refiere a los privilegios adquiridos a costa de la discriminación de las mujeres. Este concepto es muy importante, porque la aparición de las acciones positivas provoca numerosas discusiones.
- Temporales: Son compensatorias y temporales. Existen en la medida que existe la discriminación y terminan cuando desaparece.

[251]ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE EXTREMADURA. "Las políticas de igualdad y sus estrategias" [en línea]. *Guía de formación para la incorporación de la igualdad en la administración pública.*
<http://eap.juntaextremadura.es/external/guia_formacion_igualdad/contenido/cap5/2contenidos_de_la_clase-accionespositivas.html>[Consulta: 16 de junio de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Directas y específicas: Son programas y acciones muy concretas que se dirigen al grupo que está discriminado.
- Dinámicas y flexibles: Las medidas puestas en práctica no son fijas e inmutables sino que tienen que ser revisadas e ir modificándose en función de cómo evoluciona el colectivo al que se aplique.

Un ejemplo de acción positiva es la propuesta de cambio en la Ley de Régimen Electoral General para conseguir una representación o composición equilibrada que garantice la presencia de mujeres y hombres, de forma que, en las listas electorales, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento. Otro ejemplo que se detallará es la presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las empresas. Y, por último, la adopción de medidas de acción positiva parece la única fórmula con un cierto éxito para combatir de forma eficaz la discriminación que las mujeres siguen sufriendo en el acceso y la promoción en el empleo.

El *gender mainstreaming*

Se define como un intento de integrar las cuestiones de igualdad es el proceso que persigue la reducción de las diferencias entre mujeres y hombres para acceder a las oportunidades de desarrollo y la labor de conseguir la igualdad entre ambos se convierten en parte integrante de la estrategia, las políticas y las actividades de la organización, y en el tema central del empeño constante por conseguir la excelencia.

El concepto de mainstreaming de género apareció por primera vez en textos internacionales, con posterioridad a la 3ª Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre mujeres en Nairobi, durante 1985. El mainstreaming de género se contempló como un medio para promocionar el papel de la mujer y la integración de sus valores en el campo del desarrollo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Diez años más tarde en Beijing, durante la VI Conferencia sobre mujeres de Naciones Unidas, la estrategia de mainstreaming de género fue asumida por la Plataforma para la Acción. Dicha plataforma manifestó que "los gobiernos y otros actores deberían promocionar una política activa y visible de mainstreaming de género en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres respectivamente.

Hay que añadir, además, que la estrategia mainstreaming, que ya fue mencionada en el 3er Programa Comunitario a Medio Plazo sobre Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la Comisión Europea, llegó a ser un tema central del IV Programa de Acción. Según expertos/as el mainstreaming de género es la (re)organización, la mejora el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género, se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.

El mainstreaming no se propone únicamente combatir la desigualdad, sino propiciar la igualdad de género, producir un cambio estructural en la sociedad. Las diferencias entre la política específica y el mainstreaming no son excluyentes. El mainstreaming de género es un paso más en el diseño e implementación de las políticas de igualdad. En este sentido, los pasos previos (la política específica de igualdad) resultan necesarios. Un cambio estructural, solo es posible cuando las necesidades específicas de las personas han sido satisfechas. Solo es posible estimular las oportunidades de hacer crecer la igualdad, si previamente se da respuesta a la desigualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 2. Diferencias entre política específica de igualdad y *mainstreaming* de género

CARACTERISTICAS	POLÍTICA ESPECIFICA DE IGUALDAD	MAINSTREAMING DE GENERO
Grupo diana	Las mujeres	La sociedad
Modalidad de actuación	Sectorial	Transversal
Desarrollo en el tiempo	Limitado/temporal	Continuo/permanente
Necesidades que satisface	Prácticas	Estratégicas
Acciones que desarrolla	Compensadoras/correctoras	Transmutadoras
Incide sobre	La desigualdad de oportunidades	La igualdad de género
Cambios que promueve	Funcionales	Estructurales

Fuente: Curso de mainstreaming impartido por María Viedma en la Diputación de Málaga. Unidad 3. La respuesta institucional ante la discriminación: las políticas de igualdad.

El termino transversalidad, en lo que a igualdad de género se refiere, hace alusión a la responsabilidad de todos los órganos de gobierno de una empresa en el avance de la Igualdad entre mujeres y hombres. Hablamos de la incorporación y aplicación del Principio de Igualdad de Trato y de Oportunidades entre mujeres y hombres en las políticas estratégicas de la empresa, de modo, que se garantice el acceso a todos los recursos en igualdad de condiciones, se planifiquen las políticas públicas teniendo en cuenta las desigualdades existentes y se identifiquen y evalúen los resultados e impactos producidos por éstas en el avance de la igualdad real.

Siendo así, podríamos definirla como "la organización (la reorganización), mejora, desarrollo y evaluación de los procesos, de modo que la perspectiva de la igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas" (Consejo de Europa 1999), y constituye una de las prioridades de como la estrategia más eficaz para construir una sociedad igualitaria entre las mujeres y los hombres de Europa.

En este contexto, le corresponde a los organismos encargados de la responsabilidad social en la empresa, el impulso, promoción y coordinación de la estrategia de transversalidad, asumiendo la necesidad de que cada uno de los órganos participativos de la empresa han de convertirse en elementos activos y asumir su responsabilidad de trabajar fomentando la igualdad entre mujeres y hombres desde sus respectivas áreas de actuación.

A todo esto hay que añadir que la implementación de las políticas de igualdad de género requiere de la elaboración de instrumentos específicos, que deben abordar una problemática no sólo coyuntural, sino también con importantes componentes culturales, arrastrados a lo largo de los años por una sociedad que se va despertando del sexismo acostumbrado y asumido en tiempos pasados.

Viendo este enfoque sobre su vital importancia, no resulta extraño observar como la Naciones Unidas recogen en su Declaración del Milenio firmada, como uno de sus ocho objetivos principales, el de "promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer", aunque sus metas solo se hayan fijado para tratar de eliminar las desigualdades entre los géneros en todos los niveles de la enseñanza antes del 2015. Según las Naciones Unidas, lograr la paridad en la educación es un paso muy importante para el logro de la igualdad de oportunidades, tanto para los hombres como para las mujeres, en los ámbitos social, político y económico.

En definitiva, tratada la igualdad de género como un pensamiento transversal, que llega a todas y cada una de las partes de la empresa, puede desembocar en la aportación a la sociedad de un modelo empresarial que

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

promueve la autonomía de la mujer, apoya la prevención de la violencia de género (y las medidas para hacerle frente), fomenta la participación y el liderazgo de las mujeres, define como los hombres pueden comprometerse con el fomento de la igualdad entre los sexos y crea capacidades entre sus trabajadores para identificar las deficiencias relacionadas con esta materia.

Los planes de igualdad

Por lo que respecta a los planes de igualdad, son la hoja de ruta de la igualdad y señalan el rumbo que hay que tomar y el destino de llegada. A partir de la aprobación de la Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores y trabajadoras están obligadas a desarrollar su propio plan de igualdad.

Los Planes de Igualdad comienzan con el análisis de la situación de las mujeres en distintos campos, a partir de la obtención de datos segregados se establecen los objetivos y las medidas que se van a realizar en un periodo de tiempo determinado, así como los recursos que van a ser necesarios y los agentes que van a realizarlo.

Constituyen un compromiso de la organización con las personas a las que va destinado el plan. Los objetivos y contenidos del Plan de Igualdad se difunden de forma que el mayor número de instituciones, organismos y por supuesto, ciudadanas y ciudadanos, puedan contribuir a su desarrollo.

La realización de un plan de igualdad requiere de los siguientes pasos:

- Analizar la realidad desde la perspectiva de género, es decir, obtener datos de la situación de las mujeres en distintas áreas.
- Definir los temas y áreas que consideramos prioritarias para la intervención.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Definir los objetivos de igualdad de oportunidades que queremos conseguir, así como el plazo de tiempo y la forma de evaluar los resultados.
- Concretamos las actuaciones a realizar para conseguir la igualdad y qué recursos son necesarios.
- Por último, es importante difundir el plan. De esta forma conseguiremos informar, sensibilizar y hacer partícipes del plan al mayor número de personas y entidades.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.3. Análisis feminista del mercado laboral

Uno de los principales retos de la sociedad moderna es alcanzar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito de las relaciones laborales. Conseguir aumentar la presencia de las mujeres en todos los sectores productivos o actividades económicas, y en todas las categorías o niveles profesionales, eliminar las diferencias salariales y conseguir un mayor equilibrio en el tiempo dedicado a las tareas del cuidado, debe mostrarse como un asunto de justicia social, y una oportunidad de rentabilidad económica.

Según el Informe de desigualdades salariales de UGT de 2013,

> las diferencias en las retribuciones salariales de mujeres y hombres se ha mantenido casi invariable durante los últimos años, situándose en torno al 22%, por lo que las mujeres tienen que trabajar 82 días más que los hombres para poder percibir la misma retribución media anual.[252]

De hecho, como defienden Lina Gálvez y Juan Torres, la creación de

> un nuevo modelo productivo o es el de un nuevo pacto de rentas basado en el salario o es el mismo modelo anterior basado en el beneficio que, aunque derive de nuevos tipos de actividades, será generado de la misma desigualdad creciente e insoportable para el sistema.[253]

Interesa a esta investigación hacer referencia a la segregación sexual del trabajo[254], tanto desde el punto de vista económico, como desde una perspectiva feminista. En este último sentido, los condicionantes culturales son fuentes de segregación sexual en el empleo, en la medida en que existen estereotipos sexuales que afectan, no sólo a las "presuntas" aptitudes y preferencias de los trabajadores y trabajadoras, sino a la misma conformación de los empleos y de sus "presuntas" características.

---

[252] UGT..*Las políticas de recorte acentúan la desigualdad salarial y social entre mujeres y hombres.* [en línea]. Informe sobre desigualdades salariales, 2013. Disponible en web: < http://www.rtve.es/contenidos/documentos/ugt_informe_desigualdad_salarial_2013.pdf>

[253] GÁLVEZ, Lina y TORRES, Juan. *Óp. cit*., p. 179.

[254] Una vez más, no acuñan ni la RAE ni el María Moliner el término de segregación laboral, desde la perspectiva de género. En términos generales, segregar significa separar y marginar a una persona o a un grupo de personas por motivos sociales, políticos o culturales.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Desde la perspectiva feminista, en lo que se refiere a la segregación, se explica:

- Que existe una similitud de las aptitudes y preferencias de hombres o de mujeres en las razones subyacentes para la segregación, tanto dentro como fuera del mercado de trabajo.
- Por qué en todo el mundo los principales empleos ocupados por mujeres no hacen más que alimentar los estereotipos femeninos aplicados a las trabajadoras.
- Por qué las mujeres adquieren menos experiencia profesional que los hombres, dado que sobre ellas recae la responsabilidad del cuidado familiar.
- Por qué el trabajo a tiempo parcial y los horarios flexibles se asocian a muchos trabajos "femeninos", más como efecto de la consideración como "femeninos" de tales trabajos que como consecuencia de una necesidad real de flexibilidad en los mismos.

La segregación sexual del trabajo, con independencia del nivel de desarrollo económico, es una característica concreta de todos los mercados de trabajo. Es por ello que podamos aplicar los tipos de segregación del informe ETAN[255], que apunta a la existencia de diversos tipos de segregación:

- *La segregación horizontal*, que mide el índice de concentración en los sectores o disciplinas ocupacionales.
- *La segregación vertical*, que afecta a la posición de hombres y mujeres en las jerarquías científicas.
- *La segregación financiera*, que trata de las diferencias salariales por género.
- *La segregación temporal*, o la distribución del tiempo dedicado a tareas domésticas o de cuidado y a tares científicas.

[255] *Informe promover la excelencia mediante la integración de la igualdad entre géneros.* Luxemburg: Comisión Europea, Dirección General de Investigación, Oficina de *Publicacions Oficials de les Comunitats Europees*, 2001.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Con el fin de progresar hacia una igualdad real entre hombres y mujeres es imprescindible mejorar cada una de las segregaciones mencionadas, siendo clave que este avance se haga desde una perspectiva de género, a fin de no volver a repetir modelos y roles que tradicionalmente han sido el origen de las desigualdades.

En los siguientes epígrafes trataremos de analizar varios aspectos concretos que tienen que ver con el mercado de trabajo desde el punto de vista del feminismo, abarcando temas como su organización androcéntrica, la discriminación existente en él y la importancia del desarrollo de políticas empresariales en fomento de la igualdad de género, por parte de las empresas.

3.3.1. La división sexual del trabajo

Los estereotipos masculinos y femeninos poseen significativas implicaciones en lo que al desarrollo y competitividad de las economías se refiere y, por tanto, en lo que afecta a su eficiencia. Es por ello trascendente analizar con cierta atención las posibles circunstancias que podrían constituir formas de discriminación, para poder así establecer mecanismos que las corrijan, tratando de conseguir una conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores y trabajadoras, así como una concienciación social sobre la necesidad de eliminar los estereotipos y los prejuicios en materia de género.

Las apreciaciones sociales están jerarquizadas porque están jerarquizados los géneros, y si, el trabajo realizado por las mujeres no está considerado socialmente como relevante es debido a que las mujeres no representan un colectivo valorado correctamente por la sociedad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Según Celia Amorós:

> (…) hay que tener poder para decidir acerca de lo valioso. Podría ocurrir que los que tienen el poder lo mantengan porque han podido decidir acerca de lo valioso, de lo socialmente valorado, lo hagan así porque son quienes tienen poder. Pero, tanto en una hipótesis como en la otra, para implantar definiciones alternativas de lo valioso, de lo digno de ser socialmente valorado, hay que poder hacerlo. [256]

Según Gregorio Gil, existe consenso sobre la existencia de dos estructuras claras que hacen referencia al sistema de género: la división del trabajo y el poder[257]. Así, la distribución de las cargas de trabajo tiende a organizarse por la ideología de género, asumiendo que el hombre trabaje fuera del hogar y la mujer quede al cargo de la reproducción. Por ello, Ana Amorós es clara al respecto y dice: "Se entiende por división sexual del trabajo el reparto social de las tareas en función del sexo"[258].

Como vemos, tradicionalmente la ciencia económica ha centrado su interés en el denominado trabajo productivo, siendo el trabajo doméstico objeto de escasísima consideración denominándolo como reproductivo, pasando por alto el papel cuantitativa y cualitativamente importante de este trabajo doméstico como sostén o puntal del trabajo mercantil.

Esta situación androcéntrica de la realidad económica, que acabamos de ver en el epígrafe anterior, provoca una continua invisibilización del trabajo doméstico realizado por las mujeres y su contribución en términos económicos y sociales. Y una prueba de ello es la inclusión de las amas de casa en la categoría de personas inactivas.

---

[256] AMORÓS, Celia. "Mujer y participación política". En: ASTELARRA, Judith. *Participación política de las mujeres*. Madrid: CIS/Siglo XXI, p. 107-115.

[257] GREGORIO GIL, Carmen. *La migración femenina. Su impacto en las relaciones de género*. Madrid: Narcea, 1998.

[258] AMOROS, Ana. "División sexual del trabajo". En: AMORÓS, Celia. *10 palabras claves sobre la mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2007. p.257.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por otra parte, los trabajos domésticos y del cuidado implican una producción necesaria a nivel social, aunque si el conjunto de la sociedad únicamente se sustenta en la producción mercantil, estos no se consideran trabajo real al quedar fuera de la esfera que marcan los mercados.[259]

El trabajo doméstico de las mujeres, incluyendo su trabajo biológico de embarazo, parto y lactancia, es trabajo concreto, no es una mercancía y su uso produce un valor, definiéndose así como productivo. En este trabajo se entiende que el trabajo doméstico es trabajo productivo, siendo necesario articular las formas de producción y reproducción desde una perspectiva de análisis económico ya que es a partir de las diferencias del que denominamos género que se construye la desigualdad.

En este sentido, una persona trabajadora vende su capacidad de trabajo, y esta relación asalariada permite que la capacidad para trabajar se convierta en una mercancía que se pueda vender. Es la fuerza de trabajo, que Marx definía como la capacidad de trabajo que aportan los seres humanos y que se consume en los procesos de producción.

Dentro de la lógica capitalista, los hombres aparecen como los trabajadores asalariados por excelencia, creándose así una brecha entre estos y el resto de personas trabajadoras sin salario, ya que, al no ser directamente partícipes en la producción social al mismo nivel, no son consideradas igualmente capaces.

Es por ello, que el mecanismo cultural y social de arrinconamiento de las mujeres hacia las tareas de cuidado tiene directamente que ver con la separación de las esferas de la producción y la reproducción y, por ende, la mayor exclusión de éstas del mercado laboral.

[259] *Cf.,* MARTÍNEZ VEIGA, Ubaldo. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Como consecuencia, Razavi destaca que, para superar el androcentrismo tan arraigado en la sociedad, deben existir, para el cuidado, unos derechos equivalentes a los de empleo si se quiere conseguir una ciudadanía igualitaria e incluyente[260].

Además, tanto los hombres como las mujeres deben avanzar en el reparto de tareas domésticas, familiares y de cuidado mediante un cambio de ideología asumiendo entre ambos, de manera equilibrada, todas las responsabilidades del grupo familiar.

Es aquí donde surge el término de corresponsabilidad que, según el Ministerio de Igualdad se define como

> la distribución equilibrada en el seno del hogar de las tareas domésticas, el cuidado de personas dependientes, los espacios de educación y trabajo, permitiendo a sus miembros el libre y pleno desarrollo de opciones e intereses, mejorando la salud física y psíquica de las mujeres y contribuyendo a alcanzar una situación de igualdad real y efectiva entre ambos sexos.[261]

Es, por tanto, necesario un cambio de mentalidad de mujeres y hombres y una implicación directa de los hombres, ya que sin su participación no existe reparto equitativo de responsabilidades y tareas.

Visto todo lo visto, y como resumen, se puede decir que la división sexual del trabajo es la manifestación de una cultura androcéntrica, la cual ha provocado varias consecuencias principales:

1ª La continua entrada y salida de las mujeres del espacio de producción mercantil desde la industrialización hasta prácticamente los años 60 como reserva que usa el mercado laboral cuando conviene. Esto ha originado que se tengan como ciertas las siguientes afirmaciones:

   a. Inferior tasa de actividad femenina respecto de la masculina.

[260] RAZAVI, Shahra. "The political and social economy of care in a development context". *Gender and Development*. 2007, Paper 3.
[261] *Igualdad de oportunidades: Aplicación práctica en la empresa y los RRHH*, (3ª Edición). Madrid: Ministerio de Igualdad, Instituto de la Mujer, 2007.

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

b. Mayores tasas de desempleo femenino y de mayor duración.
c. Las mujeres trabajan únicamente parte de su vida adulta.
d. Pensiones más bajas en su jubilación y mayor nivel de pobreza.
e. Mayor número de mujeres en la economía sumergida.

2ª La mayor dificultad para la (re)incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, reflejándose en:
   a. La escasa presencia femenina en el tejido empresarial.
   b. La percepción de retribuciones salariales inferiores a las de los hombres.
   c. La segregación horizontal.
   d. La segregación vertical.

3ª La posición desventajosa de las mujeres en el mercado de trabajo es un reflejo de su posición desventajosa en la sociedad, y del reparto desigual de los tiempos y cargas de trabajo no mercantil o doméstico.

4ª La mayor dificultad de las mujeres para promocionarse, y sobre todo, para acceder desde los puestos intermedios a las esferas de la alta dirección.

5ª Las diferencias retributivas entre hombres y mujeres son todavía una práctica en nuestras sociedades.

6ª La doble jornada, profesional y doméstica, sigue siendo asumida por una amplia mayoría de mujeres trabajadoras.

3.3.2. Un mercado laboral discriminatorio

Las políticas de igualdad en las empresas pueden llegar a ser un instrumento facilitador del cambio necesario para el avance hacia unas relaciones de género que certifiquen la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, en las condiciones de trabajo y en el desarrollo de las carreras profesionales.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Para que estas políticas de igualdad causen un impacto real en el mercado de trabajo, y puedan ser realmente efectivas, es decir, que produzcan un impacto positivo de largo alcance, es necesario que todos y cada uno de los actores sociales se comprometan con éstas, donde las propias empresas sustentan la base principal. Las compañías representan un eje clave en el entramado de relaciones sociales, y prosperar en este sentido requiere, como no, aportar cambios en la su cultura, sus valores y sus estrategias organizacionales.

Una de las cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de hablar de igualdad en las empresas y sobre todo cuando se hace referencia a la igualdad de oportunidades en el acceso al puesto de trabajo y en el ascenso (techo de cristal) es que esa decisión responda a aptitudes, comportamientos o contribución de la persona y nunca a su sexo. Así, la igualdad en la valorización de las personas en relación al mundo laboral empieza por reconocer que las personas no son idénticas sino más bien muy diferentes y que algo como el sexo no las hace iguales ni, por supuesto, las capacita automáticamente para un puesto de trabajo. Así, lo que debe primar no es si la "mayoría" de los hombres serían mejores para un puesto específico de trabajo que la "mayoría" de las mujeres, sino cuál de las personas candidatas consideradas individualmente lo haría mejor para ese puesto concreto.

Las razones por las cuales una empresa puede tratar el tema de la igualdad y adoptar una política de igualdad pueden ser porque se lo exige la ley, porque el personal quizá a través de los sindicatos le esté presionando, o porque favorece el negocio. En el caso de que desde la dirección de la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

empresa se tome la iniciativa en materia de igualdad, se estará dando un paso hacia una mejor y más eficiente gestión empresarial. Aunque, en realidad, una gestión competente y sólida, eliminaría automáticamente la discriminación, porque la selección estaría siempre basada en aptitudes relevantes y en la habilidad de cada individuo.[262]

Las empresas que están altamente sensibilizadas con los temas de igualdad se caracterizan porque van más allá de las obligaciones legales, y se identifican por tener documentos como códigos éticos o documentos que expresamente muestran el compromiso de la empresa, y en concreto de la dirección de la misma, en esta materia[263].

Lógicamente no se puede deducir que el hecho de que una empresa tenga estos principios, éstos se traduzcan automáticamente en beneficios laborales o en mejoras de las condiciones laborales de los trabajadores y las trabajadoras, pero es claro que sí que redundan en esa cuestión, incidiendo una mayor concienciación de las discriminaciones y las desigualdades, lo que fortalece así las reivindicaciones de la plantilla. Además, cuando una empresa basa su estrategia competitiva en la calidad del servicio, tiende a que su plantilla se identifique con la empresa y para ello es especialmente interesante incorporar medidas de conciliación, flexibilidad horaria y teletrabajo, temas que abordaremos a continuación.

Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

La LOI, en su exposición de motivos, evidencia que la igualdad plena y efectiva es todavía una tarea pendiente, justificando así la necesidad de

[262] OIT. *De un empleador a otro: hablemos de igualdad*. Turín: OIT, 1997. p. 7.
[263] *Cf.,* GALVEZ, Lina y MATUS, Mauricio. *El impacto de la Ley de Igualdad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las empresas andaluzas*. CC. OO., Fundación de Estudios Sindicales, Archivo Histórico, 2010.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

instaurar nuevos instrumentos jurídicos para combatir la discriminación laboral.

Con la LOI se instaura la obligación empresarial expresa de respetar la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral y, con tal objetivo, deberán adoptarse medidas tendentes a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres (Art. 45 LOI 3/2007).[264]

La LOI hace especial mención al tratamiento de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales y trata de reconocer el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares. Prevé, así mismo, la LOI un marco legal para la adopción de medidas de acción positiva que permita alcanzar un equilibrio entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, incorporando importantes mejoras socio-laborales y de protección social.

Llegados a este punto, es importante señalar que la división sexual del mercado laboral conlleva, no sólo que las mujeres dediquen mayor cantidad de tiempo a trabajo doméstico, o al cuidado de otras personas, sino que también pueden, en ocasiones, llevar a cabo un desempeño profesional interrumpido, con períodos de inactividad total parcial.

En este sentido, podemos decir que los modelos de trabajo masculinos que potencian las carreras interrumpidas o los obstáculos para avanzar en la carrera profesional pueden constituir, en la práctica, formas indirectas de discriminación por razón de género, siendo casi siempre en perjuicio del género femenino.

[264] MENÉNDEZ CALVO, Remedios. *Impacto laboral de la implementación de planes y políticas de igualdad en las empresas*. Madrid: Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones, 2011.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Es importante referirnos pues al doble trabajo, también denominado doble jornada o doble presencia, que es la condición a la que se ven sometidas las mujeres al tener que asumir el trabajo productivo remunerado, y estructurado en un horario laboral, y el trabajo doméstico, familiar y de cuidado de hijos, hijas u otras personas dependientes, y que no es mayoritariamente compartido por los hombre.[265] En este sentido, nos topamos de lleno con un problema de sobrecarga de trabajo para las mujeres, y por tanto de su calidad de vida producido por este doble trabajo.

Por lo general, las políticas europeas de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral se han incluido dentro de las políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y éstas a su vez, quedan sumidas en el ámbito de la UE bajo las políticas sociales y de empleo.[266]

La perspectiva desde la que se aborda la conciliación en este trabajo es considerándola pieza clave en la estrategia de eliminación de las desigualdades de género y las discriminaciones sexuales en el mercado de trabajo. Es decir que, aunque se considere que es a través de la educación de hombres y mujeres la mejor manera de incidir de forma radical en los cambios sociales que lleven a una corresponsabilidad en el hogar, no es menos cierto que mejorar las condiciones laborales, esto es, empleos estables, salarios dignos y establecer en las empresas mecanismos que ayuden a eliminar estereotipos de género, así como la colaboración entre los sindicatos y las empresas, contribuye considerablemente a avanzar en la conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

[265] CARRASCO, Cristina; BORDERÍAS, Cristina y ALEMANY, Carme. *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales.* Madrid: Icaria, 1994.

[266] Autores como Maria Teresa López, argumentan la inconveniencia de tratar esta problemática desde una perspectiva exclusivamente de género, puesto que sostiene que estas políticas afectan de igual manera al resto de miembros de la familia y que son los derechos de todos y cada uno de sus componentes los que con ellas se pretenden tutelar y garantizar. Esta postura conlleva contemplar y abordar la cuestión de un modo más completo, ya que tiene en consideración no solo las dificultades y necesidades de la mujer, sino las concretas y específicas de los hijos e hijas y como puede ser su derecho a ser cuidados y educados por sus padres y las de los ancianos a ser atendidos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En las empresas las medidas concretas que se establezcan y diseñen en materia de conciliación deben ser pensadas y planificadas tanto para hombres como para mujeres. Esto conllevará, tal y como se manifiesta en el estudio elaborado por Lina Gálvez y otros a que "ambientes conciliadores reducen el absentismo laboral y aumentan la motivación de las y los trabajadores, cuestiones que se traducen en procesos más eficientes y eficaces"[267].

Además, cuando una empresa basa su estrategia competitiva en la calidad del servicio tiende a que su plantilla se identifique con la empresa y para ello es especialmente interesante incorporar medidas de conciliación.

Por otro lado, es tarea de las empresas y los sindicatos investigar y adoptar nuevas formas de organización del trabajo que permitan a mujeres y hombres hacer compatibles las esferas laboral, familiar y personal para mejorar la calidad de vida, de cada uno de ellos, de ambos en conjunto y de la sociedad en general.

Desde la Unión europea se impulsan políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Estas políticas tratan la problemática interdependiente entre el trabajo remunerado y el doméstico, haciendo más visible el valor social del trabajo del cuidado, además de permitir revalorar y reubicar las políticas de soporte a las familias como herramienta política para el bienestar junto con las políticas sociales y laborales.

Las políticas en materia de conciliación han ido evolucionando con el paso del tiempo. Las políticas llamadas natalistas son las que están basadas únicamente en las prestaciones económicas directas por motivo de tener a cargo hijas o hijos. Más tarde se empezaron a poner en marcha políticas que tratan de dar respuesta a un modelo de unidad familiar donde, tanto

[267] GALVEZ, Lina y MATUS, Mauricio. *Óp. cit.*, p. 10.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

hombres como mujeres, participen en el mercado laboral, teniendo en cuenta también a las familias monoparentales.

Por eso en la evolución de las políticas de conciliación se ha pasado de aprobar medidas dirigidas exclusivamente a las mujeres para facilitar su incorporación al mercado de trabajo, pero considerando la conciliación como un problema exclusivo de ellas, a tomar medidas que afectan a políticas sociales y familiares.

Para avanzar en el logro de la igualdad real entre hombres y mujeres es imprescindible avanzar en materia de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, pero es clave que este avance se haga desde una perspectiva de género a fin de no reproducir modelos y roles que son tradicionalmente la causa y el origen de las desigualdades entre hombres y mujeres, y uno de los elementos fundamentales para este avance es el logro de una mayor corresponsabilidad en el ámbito familiar.

Flexibilidad horaria y teletrabajo

A todo ello hay que añadir los cambios organizacionales, en cuanto a las jornadas laborales en los centros de trabajo, necesarios para que estas políticas de conciliación puedan ser eficaces e incrementen el bienestar de las personas y la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.[268] Además, estas políticas deben estar dirigidas tanto a hombres como a mujeres, y deben contemplar la sostenibilidad del bienestar en general, sin limitarse únicamente al ámbito familiar, contemplando como hemos dicho nuevas organizaciones del tiempo.

En este sentido, nace en España la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios, desde donde se proponen medidas para reformar los tiempos laborales, sosteniendo que las actuales jornadas

[268] *Cf.,* CARRASCO, Cristina; BORDERÍAS, Cristina y ALEMANY, Carme. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

laborales son poco racionales, ya que exigen muchas horas presenciales en los centros de trabajo, obteniéndose proporcionalmente una baja productividad.

Es aquí donde se hace necesario flexibilizar los horarios laborales que, aunque no comporte ventajas para las empresas, tampoco supone un inconveniente, y puede aumentar la satisfacción de la plantilla así como atraer y retener el talento de las personas trabajadoras cualificadas, y más concretamente de las trabajadoras femeninas. La situación ideal consiste en disponer de la capacidad productiva que se ajuste en cada momento a la demanda dentro de su ciclo.

Cuando hacemos referencia a la flexibilidad estamos haciendo mención a las diferentes modalidades de organización del tiempo de trabajo, como puede ser la anualización de la jornada o la no existencia de horarios de entrada y salida, entre otras, tratando de adaptar la capacidad productiva de la empresa a la demanda sin variaciones en la plantilla sino en la organización flexible del tiempo de trabajo.

El teletrabajo es un forma flexible que se basa en desarrollar el trabajo sin la presencia de las personas en el mismo centro de trabajo, siendo necesario para ello un equipamiento electrónico de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Hay que decir que En España no existe una regulación específica del teletrabajo, si bien se contempla en el Estatuto de los Trabajadores como trabajo a domicilio. Su consecuencia es la reducción de los gastos y el absentismo laboral, con el consiguiente aumento de la productividad. Además, también permite reducir los desplazamientos así como la gestión autónoma del tiempo. Entre sus inconvenientes cabe destacar que resta el contacto personal y la poca inmediatez en la resolución de problemas por parte de la empresa.

Aun contando con medidas de flexibilidad horaria y teletrabajo, cabe

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

destacar que no repartir las tareas del hogar y de cuidado casi obliga mayoritariamente a las mujeres a tener que elegir entre uno de los dos, o bien combinar ambos. Esto implica tener que buscar empleos a tiempo parcial para poder continuar con las responsabilidades familiares, o acudir a familiares cercanos, para las tareas de cuidado, renunciando así a su tiempo libre por la sobrecarga de trabajo. Debido a lo comentado, las mujeres tienden a tener una menor motivación por su promoción profesional.

El análisis del marco regulador de la igualdad de género se hará atendiendo a un análisis con una perspectiva de género. En este sentido, y dado que a continuación no se hará análisis de la primera declaración "universal" que es la Declaración Francesa de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789, se puede afirmar que ya desde esta declaración como en la etapa de la Ilustración, dejan fuera la afirmación de los derechos de las mujeres, ya que durante todo el proceso de construcción del sujeto político no se consideró a las mujeres como parte integrante de la ciudadanía durante el mencionado proceso, lo que dio lugar a movilizaciones feministas que se extendieron a lo largo del siglo XIX. Entre las primeras voces que reclaman los derechos de las mujeres estuvo Olympe de Gouges con su *Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne* (1791) quien fue guillotinada. Así, el orden social establecido en la Ilustración, que ha sustentado las bases para muchas de nuestras sociedades, se entiende como universalista e incluyente, cuando en realidad estaba sustentado en la exclusión de las mujeres.

No será hasta la década de los 80 del siglo XX[269] que el movimiento feminista comenzó a demandar los derechos de las mujeres utilizando el marco de los derechos humanos para reivindicar los primeros, no como mujeres, sino reclamando los derechos de la mitad de la humanidad. Este

[269] MUNDUBAT. *Defensa de los derechos humanos de las mujeres* [en línea]. <http://www.mundubat.org/archivos/201205/ddhhmujeres02web.pdf> [Consulta: 2 de septiembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

enfoque aporta un marco común para desarrollar una amplia gama de visiones y estrategias concretas para el cambio, a la vez que impulsa y favorece una articulación trasnacional de las demandas de los movimientos feministas, ya que dentro de las múltiples maneras en las que las personas pueden sufrir explotación, marginación y exclusión, la lucha contra "la discriminación de las mujeres sigue estando planteada en todos los ámbitos, con independencia de su etnia, religión, pensamiento o posición social".[270]

Se empezó a hablar así de los derechos humanos de las mujeres, afirmación que puede parecer redundante pero existe una gran parte de la humanidad no sólo que no ejerce de manera plena e igualitaria los derechos considerados como universales, sino que, además, sufre la violación sistemática de los mismos por causa de la discriminación de género.[271] Según Elisa Gómez Sánchez, esta expresión responde a un triple objetivo: evidencia el problema de la discriminación (política, económica y social); da a conocer a las mujeres sus derechos para que los puedan reivindicar; y hace un llamado a toda la sociedad para que se implique en la solución del problema.

3.3.3. La conciliación: una regulación ineficaz

Según ya hemos podido indicar, la igualdad de género en el mundo empresarial puede llegar a considerarse un eje fundamental, alimentado por el apoyo de un conjunto legislativo específico sobre la materia. Si volvemos sobre la Ley Orgánica 3/2007 (LOI), en su Título IV ya se hace referencia

[270] COLLADO, Concepción. "Mujer, poder y derecho". *Feminismo/s*. 2006, Nº 8, p. 15-34.

[271] Según la versión preliminar de la publicación del Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2010-2011, bajo el título *Justicia de Género: Clave para Alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, se señala que, a cinco años del cumplimiento del plazo para alcanzar los ODM, a pesar de haber habido considerables progresos generales desde el año 2000 en varias metas fijadas por los ODM, éstos han sido más lentos en las dimensiones de la igualdad de género. Se reconoce asimismo que la principal razón de esta demora se encuentra asociada a la discriminación ejercida sobre las mujeres que, siendo una violación a los derechos humanos, impide progresar hacia la justicia social.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

específica a la misma, denotando "el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades".

Debido a ello, consideramos interesante abordar en este epígrafe la base legal que sustenta la medida convencional y más importante de una búsqueda efectiva de igualdad de oportunidades entre sexos, dentro del ámbito de las relaciones laborales, la conciliación.

Nuestra intención es mostrar cómo se trata de reconocer este derecho, inculcando una mayor corresponsabilidad en la asunción de obligaciones familiares, entre mujeres y hombres, que permita alcanzar un equilibrio perfecto entre ellos en el mercado de trabajo. Para ello, la ley se centra en incorporar mejoras socio-laborales y de protección social.

Ámbito europeo

Desde sus inicios, se puede decir que la Unión Europea ha mostrado interés por la igualdad de género, en general como ya se ha explicado, pero también y en particular sobre la repercusión que la incorporación de la mujer al mundo del trabajo tiene sobre la propia estructura y sistema europeos, diseñando por ello diferentes políticas de igualdad.

Lo cierto es que uno de los factores a los que la conciliación está estrechamente unido es el de la maternidad, por ello, aunque sea de manera indirecta, si la maternidad es protegida, en la mayoría de los casos, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral se verá favorecida y por este motivo es por lo que en la primera etapa normativa la investigación se centró casi exclusivamente en la protección de la maternidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Otro de los factores es el tiempo, por ello Rodríguez Rodríguez[272] manifiesta que las principales instituciones jurídicas que permiten conciliar las responsabilidades laborales y personales, son básicamente tres: en primer lugar las licencias y los permisos que posibilitan a los trabajadores y las trabajadoras dedicarse por completo al cuidado familiar durante intervalos temporales, más o menos largos y al finalizar, recuperar el empleo. En segundo lugar, los horarios laborales flexibles para adaptar el tiempo a la vida privada y a la del trabajo y por último, los servicios públicos adecuados de atención a dependientes en general.

Respecto a la evolución histórica de la normativa europea, hay claramente dos periodos diferenciados: uno primero que abarca desde el propio Tratado de Constitución (Tratado de Roma, de 1957) hasta el Tratado de Amsterdam (1997) y un segundo periodo que iría desde dicho Tratado de Amsterdam, hasta la actualidad, con la firma del Tratado de Lisboa (2009).

Durante el primer periodo, la igualdad entre hombres y mujeres quedó restringida al ámbito laboral y más concretamente al reconocimiento de la igualdad retributiva, sin que todavía se hubiese desarrollado el término y concepto de conciliación familiar, personal y laboral.

En la segunda etapa el instrumento jurídico fundamental es la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, de 7 de diciembre de 2000, en cuyo artículo 23 se establece que "la igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución. El principio de igualdad no impide el mantenimiento o la adopción de medidas que ofrezcan ventajas concretas a favor del sexo menos representado" y por su parte el artículo 33 reconoce el derecho a conciliar la vida personal, familiar y laboral.

[272] RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Emma. *Instituciones de conciliación del trabajo con el cuidado de familiares*. Albacete: Editorial Bomarzo, 2010.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Es fundamental también la Directiva 2010/18/UE, del Consejo, de 8 de marzo de 2010, por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental celebrado por *Business Europe*, la UEAPME, el CEEP y la CEP (y deroga la anterior directiva 96/34/CE) el 18 de junio de 2009.

La cláusula 1.1 proclama como fin del acuerdo "facilitar la conciliación de las responsabilidades familiares y profesionales de los trabajadores con hijos, teniendo en cuenta la diversidad cada vez mayor de las estructuras familiares y respetando al mismo tiempo la legislación, los convenios o los usos nacionales".

La conciliación aparece como un fin último; en el preámbulo también se establece una relación directa entre las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la igualdad de oportunidades en cuestiones de empleo, haciendo referencia expresa a la Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo, aludiendo a uno de sus objetivos, incrementar la tasa de empleo general al 70%, la tasa de empleo femenino al 60% "y la contribución al logro de estos objetivos de las políticas encaminadas a mejorar la conciliación de la vida profesional, privada y familiar".

En consecuencia, vuelve a notarse un carácter eminentemente económico en esta normativa europea, si bien la propia directiva mediante la distinción entre permiso de maternidad, el parental y las ausencias al trabajo por causa mayor, pone de manifiesto que la conciliación no puede ser reducida a la maternidad y que no pueden las disposiciones que protegen la maternidad sustituir a los específicos permisos parentales.

Si bien esta regulación olvida la protección de cuidados que requieren aquellos familiares que no reúnan la condición de hijas e hijos, siendo esta una de las deficiencias más notables de la directiva.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Igualmente en la Consideración General número 8, se destaca que las políticas de conciliación son concebidas como políticas familiares y no como políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Los avances y logros alcanzados en Europa en materia de igualdad han sido notables, sin embargo tal y como indica el propio Comité Económico y Social Europeo, la igualdad entre hombres y mujeres resulta esencial para la productividad en una Europa en la que cada vez será mayor la proporción de población de edad avanzada. Para que Europa pueda mantener sus niveles de protección social, es necesario brindar a las mujeres la posibilidad de contribuir a la economía por medio de una actividad profesional propia, reflejándose que el fin en la promoción del acceso de las mujeres al mercado laboral es la contribución al crecimiento de la economía, es decir, la igualdad de hombres y mujeres es un medio para lograr un incremento en la productividad Europea, con el peligro de que se olviden otras muchas realidades esenciales, como el bienestar social, la calidad de vida, etc.[273]

En este sentido es imprescindible hacer referencia al Pacto por la igualdad de género 2011-2020 (2011/C155/02) del Consejo de la Unión Europea, en el que se reconoce que la igualdad entre hombres y mujeres constituye un valor fundamental de la Unión Europea y que las políticas de igualdad de género son vitales para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad.

En dicho pacto el Consejo insta a que se actúe en los estados miembros, con la adopción de medidas para suprimir las desigualdades de género y combatir la segregación por sexos en el mercado laboral, así como con medidas para promover un mayor equilibrio entre la vida laboral y privada de mujeres y hombres, con medidas como:

[273] *Cf.,* JUARISTI BESALDUCH, Elena. *¿Qué persigue la normativa de la Unión Europea en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral?* Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES), 2012.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

a. Mejorar la prestación de servicios de guardería adecuados, asequibles y de elevada calidad para niños en edad preescolar, con miras a lograr los objetivos establecidos en el Consejo Europeo de Barcelona 2002, teniendo en cuenta la demanda de servicios de guardería y en consonancia con las pautas nacionales de asistencia a los niños;
b. Mejorar la prestación de servicios e infraestructuras de asistencia a otras personas dependientes; y
c. Promover modalidades de trabajo flexibles y diversas formas de permisos para mujeres y hombres.

Ámbito estatal

En lo referente a la legislación española, hay que destacar a la LOI, que revolucionó el sistema de relaciones laborales en España y que además se ha establecido como un importante hito legislativo en lo que a igualdad de oportunidades se refiere y, en concreto, como el nuevo referente legislativo para el mercado laboral actual.

Pero no solo la LOI es la única referencia legislativa en nuestra historia reciente en favor de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, también debemos tener en cuenta otras reseñas anteriores, cuyo comienzo se podría encontrar en la misma Constitución Española.

Tal y como sucede con la igualdad en término de derechos humanos el primer referente en el ordenamiento jurídico español, es la Constitución Española de 1978, donde se habla por primera vez de capacidad laboral en términos de igualdad, marcando un auténtico punto de inflexión en el reconocimiento de los derechos de las mujeres. Sin embargo, no será hasta la ley 39/1999, de conciliación de la vida familiar y laboral, cuando realmente empieza a visibilizarse el asunto de una manera efectiva, como un problema que hay que solucionar; esta necesidad de conciliar trabajo y familia había

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sido ya planteada a nivel internacional y comunitario como una condición vinculada de forma inequívoca a la nueva realidad social.

Desde el año 1999 en nuestro país se ha ido construyendo un marco legal y político en materia de igualdad y conciliación, antes inexistente; por una parte se le ha ido dando entrada a estos temas en las agendas políticas y por otra y de forma separada, se han concretado mediante la implantación de medidas públicas tendentes a solucionar los conflictos y problemas surgidos.

Esta ley de conciliación del año 1999 tuvo entre sus objetivos, primero transponer la normativa comunitaria que se encontraba entonces pendiente de cumplimiento y segundo, establecer una serie de medidas como la reducción de jornada para el cuidado de familiares, facilitar que los trabajadores puedan trabajar y al mismo tiempo satisfacer sus obligaciones familiares e introducir novedades como la prestación/suspensión por maternidad, incapacidad temporal por riesgo durante el embarazo, protecciones frente al despido, excedencias por cuidado de hijo y familiares y permisos parentales.[274]

En el año 2007 se promulga la ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, situando a España en la vanguardia de los países de su entorno en políticas de igualdad de género. Esta Ley de igualdad trata de combatir todos los casos de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y promover la igualdad real entre mujeres y hombres. La LOI es un instrumento legal necesario, porque supone el desarrollo del derecho fundamental a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, recogido en la Constitución Española, lo que permite avanzar en el camino hacia el reconocimiento de la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en nuestra sociedad.

[274] En este punto la ley introduce tres nuevos permisos parentales, el de lactancia (permiso retribuido a cargo del empresario y reconocido a la trabajadora con un hijo menor de 9 meses, que puede pasarle al padre en el caso de que ambos trabajen), el de reducción de jornada por guarda legal y el permiso por fuerza mayor familiar.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Haciendo una lectura de estas leyes desde el análisis feminista de las políticas públicas podemos claramente inferir que mientras que las primeras eran políticas específicas, mientras que las segundas eran transversales. Es decir, estas primeras dirigidas fundamentalmente a la mujer (prestaciones sociales, permisos, excedencias, ayudas fiscales, etc.), que institucionalizan el hecho de que son las mujeres las que asumen o han de asumir las tareas de conciliación, no cuestionando la asignación de roles a géneros. Por su parte, las segundas desvinculan a la mujer del espacio doméstico, ubicándola en el espacio público (permiso de paternidad, paridad en los órganos de administración, permisos parentales remunerados, servicios públicos de atención y cuidado, etc.), siendo éste el que fundamentalmente inspiró la ley de igualdad de 2007.

El principal objetivo de esta ley fue y sigue siendo la prevención y eliminación de discriminaciones por razón de sexo, así como la creación de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad, transponiendo igualmente tres directivas europeas, la 2002/73CE, la 2004/113/CE y la 97/20/del Consejo.

La ley nació de la necesidad de unificar y desarrollar en un único texto con rango de ley orgánica (como sabemos destinado a derechos fundamentales), toda la normativa nacional y supranacional acerca del tema de la igualdad.

Este texto legal dedica el capítulo II, del Título IV a la Igualdad y Conciliación, fomentando la corresponsabilidad en la asunción de obligaciones familiares, reconociendo explícitamente la conciliación como un derecho de los trabajadores en el mundo productivo (artículo 44) y sentando por primera vez las bases del permiso de paternidad; por otra parte, en el capítulo III de ese mismo título, se establece la obligación de integrar entidades y documentos para evitar la discriminación laboral entre hombres

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

y mujeres a través de los planes de igualdad (artículo 45.2) obligatorio para empresas de más de 250 trabajadores.

La ley de igualdad fomenta, como decimos, la idea de corresponsabilidad, entendiéndose ésta como un paso más allá del concepto original de conciliación que incorpora la idea de que mujeres y hombres comparten ahora espacios tanto públicos como privados, así como que el reparto de tareas domésticas y de cuidado debe ser equitativo y por ello las medidas que se adopten para conseguirlo, no pueden afectar solo al ámbito laboral, sino que las políticas dirigidas a la familia son las que pasan a estar en el punto de mira de las nuevas políticas de conciliación, entendida desde la perspectiva de la corresponsabilidad y por tanto deben ser políticas dirigidas tanto a hombres como a mujeres y tanto a lo público como a lo privado, lo que conllevará una modificación de las estructuras sociales y un nuevo pacto social que nos conduzca a (re)organizar, nuestro tiempo dedicado al trabajo, a las tareas domésticas, al cuidado de las personas dependientes y menores y al ocio y vida personal de cada uno de nosotros y nosotras.[275]

Sin embargo, el pleno reconocimiento de la igualdad formal en una norma ha resultado insuficiente en la práctica para alcanzar los objetivos perseguidos; hoy día seguimos hablando de mayor desempleo femenino, de discriminación salarial entre géneros, de escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, de distinta incidencia en sectores de actividad específicos y sobre todo de problemas en la conciliación familiar, laboral y personal.

A pesar de que han transcurrido casi 6 años desde la entrada en vigor de la ley de igualdad, el porcentaje de hombres directivos sigue doblando al de mujeres en nuestro país (según datos del INE) y así en la V encuesta realizada por ADDECO a mujeres directivas de España (de octubre de 2012), el 70% de mujeres encuestadas afirmó creer que España se encuentra

[275] FERNANDEZ CASTRO, Patricia. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

a la cola de Europa en materia de conciliación laboral y familiar; el 84% piensa que solicitar una reducción de jornada puede perjudicar su permanencia en la empresa o en su promoción personal; un 53% afirma haber sufrido discriminación por el hecho de ser mujer, siendo un 55% de esa discriminación, de tipo salarial y sobre todo, teniendo en cuenta que el 75% de las mujeres encuestadas eran madres, casi la totalidad afirmó que las medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar son aprovechadas mayoritariamente por ellas.[276]

En este momento en España, el permiso de maternidad es de 16 semanas, retribuidas al 100%, de las cuales, 6 son de obligado disfrute para la madre con posterioridad al parto, pudiendo transferir el resto con el otro progenitor, siempre y cuando ambos progenitores trabajen (artículo 48.4 Estatuto de los Trabajadores).

El actual permiso de lactancia (artículo 37.4 Estatuto de los trabajadores) permite la ausencia del puesto de trabajo durante una hora diaria hasta que el menor cumpla 9 meses de edad y puede también transferirse al otro progenitor.

Por su parte, el permiso de paternidad (artículo 48 bis Estatuto de los Trabajadores) es de 13 días ininterrumpidos, intransferible y remunerado para el padre (u otro progenitor en caso de parejas homoparentales) y como existía y existe, un permiso por nacimiento a cargo de la empresa de 2 días, éste de paternidad, se convierte en 13 más 2.

Este permiso de paternidad es de reciente creación (como consecuencia precisamente de la ley orgánica de igualdad del año 2007) y aunque en ella se recogía que el mismo se iría ampliando de forma progresiva y gradual

[276] ADECCO. *V Encuesta Adecco a mujeres directivas* [en línea]. <www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/403.pdf>[Consulta: 2 de septiembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

hasta alcanzar el objetivo de las 4 semanas, que propone Europa, lo cierto es que a fecha de hoy esto no se ha producido.

En la actualidad, los permisos existentes (maternidad, lactancia, paternidad o parentales) están todos asociados a motivaciones que podemos calificar de familiares, y ello a pesar de que la ley orgánica de igualdad pretende reconocer también el derecho a la conciliación de la vida personal con la familiar y laboral (existe un derecho de excedencia voluntaria, sin necesidad de justificar motivos, pero a diferencia con la excedencia forzosa, no conlleva ni la conservación del puesto de trabajo, ni el cómputo de la antigüedad).

Con la situación actual se facilita la participación de la mujer en la vida laboral sin dejar de atender la familiar pero no se garantiza la participación del hombre en el ámbito doméstico y del cuidado en general y ello porque se sigue pensando en la conciliación como una cuestión de y para las mujeres y así seguirán persistiendo las desigualdades de género dentro y fuera del mercado de trabajo.[277]

Por tanto no es suficiente que la legislación permita que los permisos puedan ser utilizados indistintamente por hombre o mujer ya que en la realidad siguen siendo ellas y no ellos, quienes se ven forzadas a anteponer las responsabilidades familiares al empleo.

En España la cesión al otro progenitor del periodo de descanso que puede distribuirse a opción de los interesados (es decir, las 10 semanas restantes de permiso de maternidad) solo alcanza un 1,8% de media, persistiendo un arraigo cultural en ambos sexos a considerar que el permiso de maternidad es de uso exclusivo para las mujeres.

[277] HEREDERO, Carmen. *Debates en relación con la conciliación ¿conciliación o igualdad?* Madrid: Fundación 1º de Mayo, Centro de Estudios, Investigación e Historia de Mujeres "8 de Marzo", 2011. Informes de la Fundación.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una de las líneas de actuación que se está poniendo en marcha en algunos países europeos, es la de establecer permisos intransferibles para los hombres, y está mostrando su validez siempre que sean remunerados y de una duración no meramente simbólica, que es lo que se está reclamando en España: igualar su duración al permiso de maternidad, equiparando por un lado las condiciones en que hombres y mujeres se presentan y actúan en el mercado laboral y fomentando la participación de los hombres en las tareas familiares.

Lo cierto es que pese a haberse luchado con fuerza para conseguir la incorporación de la mujer al mundo laboral y a la esfera pública, no se ha puesto el mismo énfasis en democratizar la vida doméstica, es decir, en incorporar al hombre al ámbito de las tareas domésticas y del cuidado; si a ello le sumamos la actual situación de crisis económica, nos encontramos con una reducción en inversión pública que financie las instituciones que se ocupen de dicho cuidado (niño/as, mayores y discapacitado/as) y por ello no es extraño que según datos recientes del INE, un 80% de los contratos a tiempo parcial sean de mujeres o que sus cifras sean mayoritarias en las listas de personas desempleadas, en todos los rangos de edad, si bien, estos datos no son exclusivos de España, ya que el trabajo a tiempo parcial en la Unión Europea es cuatro veces mayor de media para las mujeres que para los hombres y esta modalidad de trabajo tiene repercusiones en el salario, en la promoción profesional o en la protección social.

La necesidad de conciliar la vida familiar, laboral y personal, ha existido desde siempre y que pese a los avances formales y legales producidos, a fecha de hoy sigue siendo una tarea pendiente, dada la lentitud con la que se van modificando los usos y costumbres culturales y sociales, que mayoritariamente siguen considerando a la mujer como pieza fundamental y angular en la vida doméstica y de cuidados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ámbito autonómico

En nuestra comunidad autónoma, la ley de igualdad (ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía), ha reconocido formalmente el derecho a la conciliación de hombres y mujeres, tanto en el ámbito público como privado, y dentro de éste, en el familiar.

De las encuestas realizadas para la elaboración del estudio Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: hacía una guía de buenas prácticas, editado por la Junta de Andalucía en 2009[278], se puede concluir que en general, en personas que trabajan en grandes empresas (aquellas de más de 250 trabajadores) se considera que las medidas de conciliación han mejorado (48,8% frente al 3,7% que sostiene que han empeorado) y sin embargo, más e la mitad de las personas que trabajan en microempresas afirma que las medidas de conciliación no se han modificado tras la entrada en vigor de las leyes de igualdad (nacional y autonómica), mientras que en las pequeñas y medianas empresas se registra una distribución más equilibrada entre quienes afirman que la situación ha mejorado (30,1% de las personas empleadas en empresas de entre 10 y 49 trabajadores y 33,7% en empresas de entre 50 y 250 trabajadores) y los que afirman que la situación no ha cambiado (33,1% y 35,6%, respectivamente).

Estos datos refuerzan la idea de que el tamaño de la empresa es fundamental en la aplicación y adopción de medidas de conciliación, dada la mayor capacidad económica, material y personal para afrontarlas.

Por otra parte las políticas deflacionistas que se están imponiendo tras el Pacto del euro en Europa son, en palabras de Lina Gálvez, la causa

[278] SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO. *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Hacia una Guía de Buenas Prácticas* [en línea]. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, 2009. Disponible en web:
<http://web.sae.junta-andalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/argos/web/es/ARGOS/Publicaciones/pdf/Publicacixn_Conciliacixn_vida_familiary_laboral.pdf>[Consulta: 24 de septiembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

principal de que aumente la vulnerabilidad de las mujeres, su mayor dedicación al cuidado, limitando así sus oportunidades, su autonomía financiera y su libertad, lo que hace prácticamente imposible alcanzar los objetivos del Pacto europeo por la igualdad; con cada vez más trabajos precarios, con una menor participación de los salarios en las rentas nacionales y una disminución del gasto social, se aumentan las desigualdades entre hombres y mujeres ya que se disminuyen las rentas directas e indirectas de las familias que así tienden a suplir los bienes y servicios, cuya adquisición en el mercado se les encarece y los servicios que el estado deja de proveerles, con trabajo no pagado, principalmente a cargo de las mujeres que ya realizan la mayor parte de él, siendo en Andalucía un 78 % del total; Solo un mercado de trabajo que garantice la estabilidad laboral, el trabajo y el salario decente puede facilitar que se avance hacia la corresponsabilidad de los hombres y de las instituciones públicas con las mujeres en el cuidado y mantenimiento de los estándares de vida, incluidos los afectivos de las personas.[279]

3.3.4. Medidas específicas para las empresas de la Ley 3/2007

En este epígrafe hablaremos de medidas como los planes de igualdad, el distintivo de igualdad y la marca de excelencia de igualdad de Andalucía, y por último la participación equilibrada entre hombres y mujeres, que aparecen reguladas a nivel estatal y andaluz, como instrumentos en la lucha por conseguir una igualdad de género efectiva.

En lo referido a los planes de igualdad, con el vigente marco normativo europeo, español y andaluz, es preciso destacarlos como un instrumento eficaz para lograr la igualdad efectiva entre las mujeres y hombres de una empresa o centro de trabajo. De hecho en la LOI, se remarca el deber de

[279] UGT ANDALUCÍA. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

negociar medidas que promuevan la igualdad de trato o, en su caso, planes de igualdad, fijando reglas para la articulación de éstos.

Por otra parte, se ha considerado conveniente abordar el "distintivo de igualdad" así como la "marca de excelencia andaluza" que nacen con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad de género, tratando de fomentar, cada vez más, un mercado compuesto por organizaciones más igualitarias dónde, poco a poco, la participación de las mujeres vaya adquiriendo mayor peso en la toma de decisiones de éstas.

En último lugar, se va a hacer una breve consideración a lo que dicen tanto la LOI como la Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía sobre las cuotas de participación de hombres y mujeres en la vida empresarial, es decir, sobre la "participación equilibrada".

Planes de Igualdad

En gran medida, la Ley de Igualdad tiene por objeto estimular, e incluso imponer, a los interlocutores sociales el tomar parte decididamente en la labor de la eliminación de la discriminación en el empleo y en la consecución de la igualdad efectiva entre trabajadores y trabajadoras. La obligación legal de negociar, en determinados supuestos, un plan de igualdad, conforme a lo dispuesto en el Capítulo tercero del Título cuarto de la LOI y en el artículo 85, resulta ser una acción más global y planificada, cuyos efectos antidiscriminatorios en el ámbito laboral, como es obvio, también serán más generalizados[280].

Según el art. 46 de la Ley Orgánica 3/2007, que ya hemos visto, "Los Planes de Igualdad de oportunidades son un conjunto ordenado de medidas,

[280] MENÉNDEZ CALVO, Remedios. *Negociación colectiva y descentralización productiva.* Madrid: Consejo Económico y Social, 2009. p. 141-146.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, con tendencia a lograr la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo". Como podemos observar, la LOI contempla el deber de negociar medidas que promuevan la igualdad de trato o, en su caso, planes de igualdad, fijando reglas para la articulación de estos.

Esta Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevé la realización de Planes de Igualdad en las empresas y organismos públicos, siendo éstos obligatorios para organizaciones por encima de los 250 trabajadores/as.

Hay que decir que también están obligadas a realizarlo aquellas empresas de menos de 250 trabajadores/as en cuyo convenio lo establezca, o que estén sancionadas por no cumplir el principio de igualdad de trato. Así mismo, las pequeñas empresas que no están obligadas a implantar un plan de igualdad, deberán adoptar medidas encaminadas a conseguir la igualdad de trato y oportunidades, favorecer la conciliación de la vida personal y laboral, así como el equilibrio de presencia, masculino y femenino entre su plantilla.

La definición legal de los planes de igualdad es amplia y flexible, permitiendo una gran diversidad de planteamientos a discutir entre las partes responsables de la puesta en marcha del proceso de negociación, programación y seguimiento de los mismos. Su objetivo final, que es la igualdad real, debe conseguirse por el cumplimiento de objetivos sistemáticos. De ahí que se confeccione a medida, en función de las necesidades y posibilidades de la misma empresa, terminando su vigencia únicamente cuando se hayan podido solventar las situaciones de discriminación entre trabajadores y trabajadoras.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El plan de igualdad pretende incidir positivamente no solo en la situación de las trabajadoras, sino en toda la plantilla, implicando así a todas las áreas de gestión de la compañía. Se puede decir que el plan de igualdad será progresivo y se verá sometido a cambios constantes. Por otra parte, la totalidad de la plantilla debe conocer las medidas que se quieren implantar, así como participar y objetar al respecto.

El ámbito de la comunicación juega un papel imprescindible en el proceso, y más concretamente en lo referente al impulso del plan mediante la difusión y sensibilización de su desarrollo y objetivos, ya sea a nivel interno o externo a la organización. Debe efectuarse antes de la puesta en marcha del plan, durante su ejecución y después de la implementación.

Hay que tener en cuenta que debe ser la cúpula directiva de la organización quien declare la voluntad de implantar el plan y de su compromiso con la igualdad de oportunidades. Además, los equipos técnicos de recursos humanos deben ser los encomendados en ejecutar el plan e integrar la igualdad de oportunidades en los procedimientos de la empresa. En este sentido, entre las barreras y limitaciones constatadas a la hora de que una empresa implante un plan de igualdad, puede ser la falta de tiempo y/o de formación de dichas personas responsables de recursos humanos. De ahí que una de las medidas que se repite en los Planes de Igualdad es la de incorporar un/a agente de igualdad, que tenga establecido un porcentaje de su tiempo en contrato destinado a esta cuestión y que además tenga formación en igualdad de género.

Si nos centramos en el propio proceso de elaboración de este documento, nos encontramos con 2 etapas bien diferenciadas: la realización del diagnóstico de situación de la empresa, desde la perspectiva de género, y su puesta en marcha, donde destaca el diseño de las acciones de seguimiento del plan.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Para el diagnóstico se debe realiza un estudio cuantitativo y cualitativo de las cifras de la empresa, mediante la recopilación exhaustiva de datos sobre la plantilla y las políticas de personal y empleo. Y, además, deben participar tanto la representación sindical como la representación por parte de la empresa, para así poder establecer criterios comunes sobre los que actuar posteriormente. Un buen diagnóstico nos va a permitir diseñar un plan de igualdad realista y adaptado a la empresa.

La propuesta de materias a tratar y desarrollar en el plan de igualdad ha de ser lo más amplia posible en términos laborales, debiendo al menos preocuparse de lo respectivo a[281]:

i. Acceso al empleo y contratación, mediante un modelo de reclutamiento y selección que garantice la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, requiriendo acciones en favor del colectivo menos representado en función del género.
ii. Formación continua, a través de cursos específicos para adecuar los conocimientos de las personas del sexo menos representado al correspondiente puesto a ocupar.
iii. Promoción y desarrollo profesional, llevando a cabo acciones positivas que faciliten el acceso de las mujeres a niveles o funciones de responsabilidad, o a aquellos puestos donde estén tradicionalmente infrarrepresentadas.
iv. Política retributiva, donde se apliquen esquemas de retribución homogéneos, sin discriminaciones por razón de sexo.
v. Conciliación laboral con la vida personal, donde se concreten medidas que tengan en cuenta las situaciones familiares y particulares de la plantilla pudiendo ofrecer situaciones de flexibilidad horaria, teletrabajo, permisos especiales o excedencias, entre otras.

[281] MENÉNDEZ CALVO, Remedios. *Impacto laboral de la implementación de planes y políticas de igualdad en las empresas*. *Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vi. Prevención, salud laboral y acoso, a través de medidas que controlen las situaciones de riego antes de que se produzca el problema, y que traten de protocolizar el modo de actuación en caso de que ya se hayan producido.

vii. Violencia de género, tratando de garantizar la protección de la víctima de este tipo de violencia, a través de apoyo profesional (psicológico, sanitario o jurídico), ayudas económicas, u otras acciones en relación a la ordenación del tiempo de trabajo.

Respecto al diseño de las acciones de seguimiento, para la evaluación de los objetivos estipulados por la empresa en su plan, nos deben permitir comprobar si lo propuesto es aplicable a la empresa, si los objetivos son los adecuados, si las acciones son coherentes con los objetivos marcados, evaluar también los recursos asignados y la puesta en marcha de las acciones, revisar si las acciones previstas se han realizado dentro del calendario, si la infraestructura es la adecuada, o si se ajusta al presupuesto establecido, entre otras cuestiones.[282]

Visto todo esto, podemos concluir que ya que la igualdad de oportunidades es rentable para las empresas, permite cumplir con la legislación vigente, consolidar la responsabilidad social corporativa de las mismas, asegurar el desarrollo de los sistemas de calidad y optimizar los recursos humanos de la organización, la realización del Plan de Igualdad, y su comunicación, se convierte en una herramienta nada desdeñable para una empresa moderna.

En lo que respecta al ámbito andaluz, el artículo 27 de la Ley para la promoción de la igualdad de género en Andalucía establece que:

> La Administración de la Junta de Andalucía fomentará y prestará apoyo y asesoramiento para la elaboración de los planes de igualdad en las empresas privadas que no estén obligadas por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Dichos planes, sin perjuicio

[282] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> de lo dispuesto en la normativa básica sobre la materia, deberán contemplar medidas para el acceso al empleo, la promoción, la formación, la igualdad retributiva; medidas para fomentar la conciliación de la vida familiar y laboral, la protección frente el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, así como incluir criterios y mecanismos de seguimiento, evaluación y actuación.[283]

El Distintivo de Igualdad español y la Marca de Excelencia andaluza

Continuando con la LOI, también debemos destacar el hecho de que en sus textos se dispusiera la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad que identificara a aquellas empresas que destacan en la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres, en lo relativo a las condiciones de trabajo, los modelos de organización y otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa. Esta ley otorga el citado distintivo con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad.[284]

Con el fin de concretar más estas intenciones, se aprueba el RD 1615/2009[285], que establece la denominación del distintivo, el procedimiento y las condiciones para su concesión, las facultades derivadas de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas, así como los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión y los procedimientos de retirada del mismo en caso de incumplimiento de aquellas por parte de las empresas.

El distintivo se concederá a toda empresa que cumpla con estos requisitos por un periodo de 3 años, debiendo remitir un informe anual que será evaluado por la Dirección General para la Igualdad en el Empleo del

[283] España. Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía,* 18 de diciembre de 2007, Nº 247. p. 12.
[284] *Ibíd.*
[285] España. Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la empresa". *Boletín Oficial del Estado*, 3 noviembre de 2009, Nº 265, sec. I, p. 91703.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, pudiendo de esta manera suspender o revocar el distintivo, y la pérdida de derechos que origina, por incumplimiento de los parámetros de igualdad con los que se hubiera comprometido la empresa solicitante.

Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la concesión del distintivo empresarial en material de igualdad se encuentran[286]:

- La participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad.
- La presencia equilibrada de mujeres y hombres en los grupos y categorías profesionales.
- La adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad.
- La publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.
- El establecimiento de criterios y sistemas de remuneración y clasificación profesional actualizados que permitan valorar equitativamente los trabajos desempeñados por mujeres y por hombres.
- Las actuaciones que pretenden facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todo el personal de la empresa.

A partir de este distintivo, surgió una iniciativa en el seno del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, para dar reconocimiento a los progresos y esfuerzos de las empresas que equiparan en el mundo laboral a hombres y mujeres, conocida como Red de Empresas con Distintivo "Igualdad en la empresa".

En ella, a través de un espacio en la página web del Ministerio[287], las empresas de la Red podrán exponer allí, públicamente, su compromiso con

[286] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la igualdad de género y las personas designadas por ellas podrán recibir e intercambiar información y experiencias. Se pretende con ello una dinamización del contacto entre las empresas y compañías participantes a través de seminarios presenciales, seminarios, jornadas, etc. e incluso a través de foros online.

Hemos querido destacar este sello de carácter nacional ya que, con él, se pretende alentar a la red societaria española para lograr un tejido empresarial más comprometido con la igualdad de oportunidades al poner en marcha un reconocimiento a la excelencia y a las buenas prácticas acreditadas en esta materia. De esta manera, sólo serán merecedoras del distintivo aquellas empresas que realmente sobresalgan de manera relevante y especialmente significativa en la creación, implantación y seguimiento de planes y políticas de igualdad de oportunidades.

Por otra parte, y en lo que se refiere exclusivamente al territorio andaluz, el texto de la Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía contempla en su artículo 35 la creación de la Marca de excelencia en igualdad como:

> un reconocimiento para distinguir a aquellas entidades comprometidas con la igualdad entre mujeres y hombres, con la finalidad de incentivar las iniciativas empresariales que implanten medidas para la promoción de la igualdad en la gestión de los recursos humanos, así como mejoras en la calidad del empleo de las mujeres.[288]

Este distintivo, lo que tratará de valorar son aspectos como una representación equilibrada de mujeres y hombres en los grupos y categorías profesionales, la adopción de medidas de acción positiva en el acceso al empleo y en la promoción profesional, garantías de igualdad de retribución por trabajos de igual valor, también medidas concretas de conciliación de la

[287] MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. *Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa"* [en línea]. <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm>[Consulta: 17 de octubre de 2013]

[288] España. Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. *Óp. cit*., p. 13.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vida laboral, familiar y personal, o de prevención y sanción contra la violencia de género, acoso sexual y por razón de sexo, así como contar con una publicidad no sexista, o la implantación de un Plan de Igualdad en la Empresa y la implementación de actuaciones de responsabilidad social en materia de igualdad de oportunidades.[289]

Der este modo, la marca de excelencia aspira a ser un estímulo y reconocimiento para aquellas empresas comprometidas con la igualdad, y además reconoce la labor en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

La participación equilibrada

Es conveniente hacer mención al establecimiento de cuotas de participación paritaria en el ámbito empresarial, ya sea público o privado, y a la promoción de dicha participación de equilibrada, de mujeres y hombres.

Para la LOI, una participación equilibrada supone que "en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento"[290].

Esta idea parte del reconocimiento del hecho de que las mujeres constituyen el 50% de la sociedad, la mitad de las inteligencias y capacidades potenciales de la humanidad, por lo que su inferior representación en el ámbito empresarial supone una pérdida para el conjunto de la sociedad.

[289] *Cf., Ibíd.,* p. 13.
[290] España. Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Óp. cit*.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En este sentido, la LOI trata de promocionar esa participación equilibrada de mujeres y hombres en ámbitos tan diversos como las candidaturas electorales, en los nombramientos y designaciones de los cargos de responsabilidad de los poderes públicos, en los órganos de control y de gobierno de los centros docentes, en la oferta artística y cultural pública, en los puestos directivos y de responsabilidad profesional del conjunto del Sistema Nacional de Salud, o en los consejos de administración de las sociedades mercantiles.

Sin embargo, su análisis pone en evidencia que la regulación española no garantiza la efectiva consecución de la participación equilibrada en el ámbito de la representación política, en los distintos niveles decisorios del ámbito público ni tampoco en todas las entidades del ámbito social que promueve el marco internacional. La resistencia a su efectiva implementación, por su supuesta confrontación con los principios de mérito y capacidad, ha motivado que su alcance sea muy limitado en determinados espacios públicos, como es el caso de las Fuerzas Armadas, la Guardia Civil y el Poder Judicial, además adolecer de una fuerza normativa plena, al establecerse las previsiones de la presencia equilibrada en términos futuribles, potestativos o de posibilidad.[291]

Así, la presencia equilibrada que postula la LOI es muy limitada al alcanzar exclusivamente a los consejos de administración de las sociedades mercantiles, olvidándose por completo de los órganos decisorios de otras entidades privadas como sindicatos, colegios profesionales, asociaciones, o partidos políticos, como viene produciéndose en el marco internacional.

Debido a esto, y como valoración personal, podemos suponer la necesidad de incorporar la igual participación, de mujeres y hombres en todos los ámbitos y niveles decisorios, en la misma Constitución española, exigiendo

[291] SALDAÑA, Maria Nieves. *Transversalidad de la participación equilibrada de género en el marco internacional: su recepción en la ley de igualdad española*. Huelva: Universidad de Huelva, 2008.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

una igual participación de mujeres y hombres en todos los ámbitos y niveles decisorios con carácter transversal.

En Andalucía, la Ley para la promoción de la igualdad de género establece en su artículo 27, por un lado, que las empresas "procurarán una presencia equilibrada en sus órganos de dirección"[292].

[292] España. Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. *Óp. cit*., p. 12.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.4. La comunicación participativa: instrumento al servicio del feminismo en la empresa.

En líneas generales, la comunicación en la actualidad se sostiene en dos paradigmas fundamentales: el paradigma transmisivo y el participativo.

> El primero supone la comprensión de la comunicación humana como un proceso de transmisión unidireccional de información desde un emisor hasta un receptor. El segundo apela a los diferentes actores de la situación comunicativa en el intercambio de información, la comunicación es bidireccional y horizontal en tanto los actores participan en igualdad de condiciones y tienen las mismas posibilidades de ofrecer sus opiniones y tomar decisiones relevantes para todos.[293]

En este sentido, se puede hablar de tres modelos de comunicación, que se insertan en los paradigmas anteriormente nombrados. Del paradigma transmisivo debemos nombrar al modelo que pone énfasis en el contenido y al modelo que pone énfasis en los efectos; dentro del paradigma participativo, se puede hacer referencia al modelo que pone énfasis en el proceso[294]:

- *Modelo que pone énfasis en el contenido:* Asume la comunicación como mera transmisión de información. El modo de comunicación que predomina es el monólogo debido a que el transmisor es el que siempre sabe, el que interpreta, el que piensa, el que decide, mientras el que recibe es el que no sabe, el que no interpreta. No hay intercambio. No discute ideas, no debate, impone sobre los receptores sus contenidos, y no ofrece medios para pensar auténticamente. Este modelo pauta al individuo todo lo que se debe pensar y por tanto hacer, no es posible la retroalimentación.
- *Modelo que pone énfasis en los efectos:* Este modelo asume que la comunicación es un proceso de transmisión de mensajes en la que la fuente emisora influye sobre su receptor para lograr un efecto

[293] MONOGRAFIAS.COM. *Estrategia de comunicación participativa para la dirección* [en línea]. <http://www.monografias.com/trabajos94/estrategia-comunicacion-participativa-direccion/estrategia-comunicacion-participativa-direccion.shtml>[Consulta 4 de septiembre de 2013]
[294] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

deseado. Comunicar aquí es sinónimo de imponer conductas, lograr el acatamiento de reglas o ideas previamente elaboradas por el emisor. Este modelo presta atención a los efectos del mensaje, no a su contenido. En la Dirección se puede encontrar con frecuencia, que intentan persuadir a los subordinados para que tomen una actitud determinada. La persuasión es el mecanismo por excelencia que subyace a este modelo y permite el logro de los objetivos trazados, siempre y cuando se mantenga la táctica de la persuasión y los objetivos se tengan claros.

- *Modelo que pone énfasis en el proceso:* El punto de vista educativo de este modelo tiene como objetivo que el sujeto piense. No se trata de una comunicación y dirección, para informar o para conformar comportamiento, como perseguían los modelos de comunicación anteriores, sino que busca la participación de las personas para que sean capaces de transformar su realidad y conducir a otros a realizar lo mismo. Respalda la posibilidad de tener personas conscientes de lo que hacen y por ello tener ideales, principios, ética y la voluntad de juntarse para conseguir los objetivos de la organización, con lo que se posibilita la transformación social.

La comunicación es fundamental en la existencia, desarrollo y cambio de la sociedad. A través de ella los individuos se relacionan, porque la comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y significados. Es también el arte de expresar ideas por un canal con algún efecto.[295]

En este aspecto la comunicación se entiende como el mecanismo a través del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, donde tanto el emisor como el receptor tienen ponderada importancia. Una provechosa comunicación es realmente una inversión productiva, desde cualquier ángulo del que se le observe. Da frutos cuantificables y no cuantificables,

[295] *Ibíd.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

como la motivación y el aumento de la autoestima. Cuando concuerda con sentimientos y emociones promueve el rendimiento y la productividad.

Una comunicación efectiva aproxima, tanto a las personas como a las organizaciones al cumplimiento de responsabilidades y compromisos, lo cual influye positivamente en la calidad y cantidad de los desempeños. Si la comunicación es comprendida provee la sensación de seguridad, situación que genera estados de satisfacción que estimulan el trabajo y el amor por el logro individual o colectivo.[296]

La visión tradicional de la comunicación implicaba que la libertad de información era un derecho de sentido único desde el nivel superior hacia el nivel inferior. Pero hoy en día, esta visión ha evolucionado y ya no se trata de crear una necesidad para la información que se disemina, sino que más bien se disemina información para la cual existe una necesidad. De esta manera, obtiene mayor peso el intercambio de información que en persuasión, que regía el modelo de difusión tradicional. Actualmente, se reconoce cada vez más la naturaleza interactiva de la comunicación, y se considera fundamentalmente como de dos sentidos más que de sentido único, interactiva y participativa, más que lineal. [297]

Si hacemos caso a las palabras de Luis Ramiro Beltrán:

> La comunicación es el proceso de interacción social democrática que se basa en el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación. Todos tienen el derecho a comunicarse con el fin de satisfacer sus necesidades de comunicación por medio del goce de los recursos de la comunicación.[298]

En este contexto de comunicación horizontal, el diálogo es el eje de la misma porque, si ha de tener lugar la genuina interacción democrática, toda

[296] *Cf.,* SALDAÑA, Maria Nieves. *Óp. cit*.
[297] *Cf.,* SERVAES, Jan. y MALIKHAO, Patchanee. "Comunicación participativa: ¿El nuevo paradigma?" *Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación.* 2007, Nº 4, p. 43-60.
[298] BELTRÁN, Luis Ramiro. "Adiós a Aristóteles: La comunicación horizontal". AGUIRRE ALVIS, Jose Luis. (trad.). *Comunicación y Sociedad*. 1981, Nº 6, p. 5-35.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

persona debe contar con oportunidades similares para emitir y recibir mensajes de manera que se evite la monopolización de la palabra mediante el monólogo. Así mismo, la participación es la culminación de la comunicación horizontal porque sin oportunidades similares para todas las personas de emitir los mensajes el proceso permanecería gobernado por la minoría.[299]

La comunicación participativa requiere de cambios en la manera de pensar de las personas que ostentan el poder en la toma de decisión, ya que los procesos de comunicación participativos implican un cambio *estructural que* supone la redistribución del poder. Un punto de inflexión clave pasa por prestar más atención a lo que dicen quienes, a priori y desde tesis más conservadoras de la comunicación, entienden que deben ser meros receptores del mensaje. En palabras de MacBride:

> Esto requiere de una nueva actitud para superar el pensamiento estereotipado y promover una mayor comprensión de la diversidad y la pluralidad, con pleno respeto de la dignidad y la igualdad de las personas que viven en diferentes condiciones y actúan de modos diferentes.[300]

Potenciar la participación no obedece únicamente a razones estratégicas, sino también filosóficas porque la participación es la aportación que cada individuo hace a la comunidad a la que pertenece, en este caso a la empresa. Por tanto, el modelo participativo busca realizar en la práctica el derecho a recibir información y a comunicar, así como de mejorar la democracia, ya sea en el ámbito empresarial o cualquier otro.[301]

Por otro lado, pero no menos importante, está el hecho de que la comunicación participativa facilita el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias generando confianza, sosteniendo la colaboración recíproca a

---

[299] *Ibíd.*

[300] SERVAES, Jan. "Comunicación para el desarrollo: tres paradigmas, dos modelos". *Temas y problemas de comunicación.* 2000, año 8, vol. 10. p. 5-27.

[301] DE BUSTOS, Juan Carlos Miguel. *Comunicación sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información. Consideraciones y propuestas*. Madrid: AECI, 2007. p. 159.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

través de todos los niveles de participación, escuchando lo que otros dicen y respetando la actitud de la contraparte.

De los modelos de comunicación participativa más aceptados está el de la UNESCO, que habla de tres conceptos como ejes fundamentales en el sistema comunicativo:

- *Acceso,* definido en términos de las oportunidades disponibles para el público de tener medios de retroalimentación para transmitir sus reacciones y demandas a las organizaciones productivas.
- *Participación,* implica un más alto nivel de involucración del público en los sistemas de comunicación. Esta incluye la participación del público en el proceso de producción y también en el gerenciamiento y la planificación de sistemas de comunicación. La participación puede ser nada más que la representación y la consulta del público en el proceso de decisión.
- *Autogestión* es la más avanzada forma de participación. En este caso, el público ejercita el poder de decisión dentro de empresas y organizaciones de la comunicación y está también plenamente envuelto en la formulación de políticas y planes de comunicación[302].

Es importante destacar que los cambios que han traído consigo las nuevas tecnologías han entrañado grandes transformaciones en el seno de las organizaciones en cuanto que la innovación transforma la estrategia comunicativa de las empresas. Podemos pensar en que, por ejemplo, las redes permite la comunicación entre diferentes departamentos de una misma empresa u organización y entre diferentes empresas del mismo grupo u organización, con lo que se pueden articular organizaciones más

[302] SERVAES, Jan y MALIKHAO, Patchanee. "Comunicación participativa: ¿El nuevo paradigma?". *Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación.* 2007, Nº 4.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

autónomas, que permite el acceso a un mayor número de documentos sino también porque se comunica y se discute en tiempo real.

Para gestionar de manera eficaz una comunicación participativa, en el seno de una organización moderna, cabría distinguir las siguientes acciones a realizar, siendo preferible considerarlas acciones y no etapas o fases, por cuanto muchas de ellas pueden llevarse a la práctica simultáneamente:[303]

- *Identificación de los outputs:* Aunque es difícil, debe anticiparse, desde el principio, cuales son los resultados esperados.
- *Identificación de los partícipes en el proceso:* Se trata de identificar de quiénes pueden facilitar la comunicación o la diseminación de información, o quiénes pueden colaborar en determinadas fases del proyecto.
- *Identificación de la audiencia:* Además de los partícipes, que son potencialmente parte de la audiencia, se trata de identificar las audiencias, ya que en general van a encontrarse diferentes grupos, según edad, sexo, nivel de alfabetismo, acceso a los medios de comunicación, salud, etc.
- *Evaluación de las necesidades de las audiencias*: Resulta básica para saber cuáles son los intereses, las percepciones y el comportamiento de la comunidad con relación a los problemas existentes.
- *Evaluación del contexto comunicativo:* Se trata de estudiar la cobertura y las ventajas e inconvenientes concretos de cada instrumento de comunicación, para ser después relacionados con las audiencias del punto anterior.
- *Elección de los medios apropiados:* Una vez que se tiene información sobre los medios existentes y su ámbito de recepción, y una vez identificadas las audiencias hacia quien van dirigidas, deben elegirse los medios a utilizar. En todo caso es siempre una

[303] *Cf., Ibíd.,* p. 185-187.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

combinación de instrumentos la que funciona mejor. La elección de los medios va a depender de los límites tecnológicos y financieros.

- *Elección de un coordinador:* Desde el principio hasta el final es necesario que una persona determinada tenga la responsabilidad de todas las actividades de comunicación, con el fin de mantener la continuidad de la gestión y de las actividades de planificación a lo largo del proyecto.
- *Test de comunicación*: En todo momento debe pensarse en llevar a cabo un test entre los partícipes y especialmente entre los destinatarios sobre el tratamiento y los contenidos de las acciones y de los mensajes para ver si son aceptables, creíbles, relevantes y se ajustan al objetivo que se busca.
- *Evaluación de la efectividad de las actividades de comunicación:* Se trata de hacer una evaluación cuantitativa y cualitativa que permita medir el impacto de la acción comunicativa. Esta actividad se realiza mediante las discusiones, encuestas y audiencias de los medios concretos. También se evalúa el propio plan de comunicación, para ver si la elección del público objetivo o la segmentación de los diferentes grupos son correctas, y observar si se tienen en cuenta las necesidades de las partes participantes y/o de los destinatarios.

Aplicar una metodología de comunicación participativa con enfoque de género en una organización empresarial significa acercarnos a una realidad concreta desde un proceder participativo que nos permita dar voz a los/as verdaderos/as protagonistas. Es decir, en este caso a las personas que comparten una misma realidad y forman parte de una misma organización. Además, en la aplicación de las políticas de RSC e igualdad de género se debe buscar una mayor participación del llamado grupo meta, para partir de sus necesidades y realidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PARTE II

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

4. ESTUDIO DE CASO: NOVASOFT

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

«La libertad se aprende ejerciéndola»

Clara Campoamor

Una vez analizados los marcos conceptuales que posibilitan la incorporación de políticas de igualdad de género en una empresa, y con el objetivo de marcar un distanciamiento que sea puramente teórico, se estudia en el presente capítulo cómo esas políticas han sido llevadas a cabo por una empresa concreta durante un tiempo determinado.

En este sentido, se expondrá en primer lugar, la empresa, tanto su filosofía, que trata de desplegar en todas las acciones que realiza, analizando conceptos como su misión, su visión o sus estrategias clave, su estructura, organización, mercados en los que opera y clientela. Ya en este capítulo se aborda la comunicación como piedra angular en la estrategia empresarial, repasando sus herramientas, tanto internas como externas.

En el segundo epígrafe se abordará la RSC en Novasoft, haciendo especial hincapié en el ámbito social, dada la cantidad de acciones acometidas al respecto.

El siguiente, está dedicado a la comunicación de la RSC y de la igualdad de género en la empresa, enmarcado en la apuesta estratégica que la empresa hace por la comunicación, en general, y la comunicación participativa, en particular. Apuesta, además de estratégica, innovadora en lo que a implantación de la igualdad de género en la empresa se refiere.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por último, nos detendremos en el tratamiento especial que, desde la elaboración del plan de igualdad de 2009[304], se le ha otorgado a la igualdad de género en la empresa, así como a las acciones transversales llevadas a cabo por la misma.

[304] Ver ANEXO 1: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

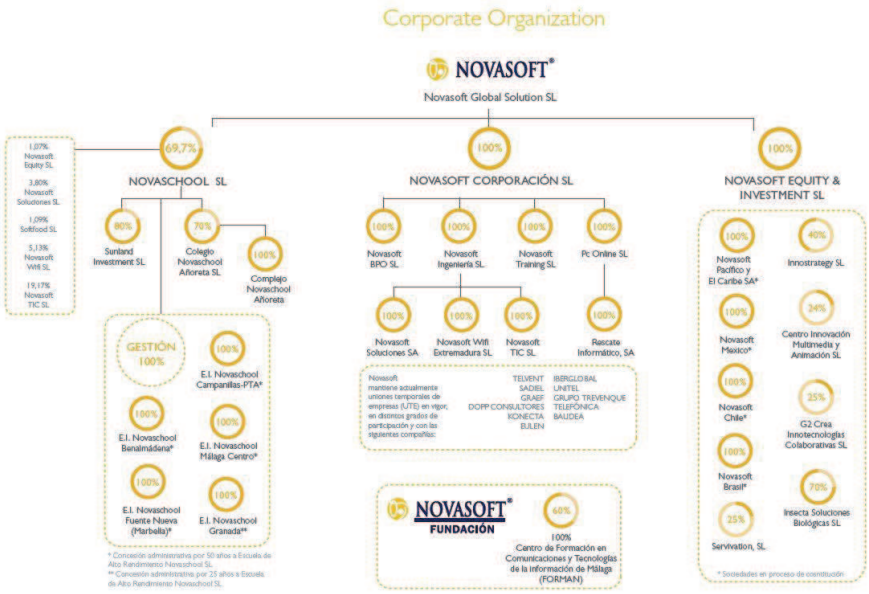
4.1. La Empresa

En este epígrafe se describirán, en primer lugar, las características generales de la compañía, para después dar la información que, en términos de RSC, formaría parte del ámbito económico.

4.1.1. Evolución histórica

El proyecto empresarial Novasoft nace en el año 1993 en la Incubadora de Empresas BicEuronova del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA). Novasoft Corporación Empresarial, S.L. es la empresa matriz del grupo Novasoft. Bajo esta marca se desarrolla una estrategia de diversificación relacionada ofreciendo soluciones integrales en el ámbito del servicio, y cuyas áreas de negocio se orientan a multitud de proyectos que tratan de conjugar innovación y sostenibilidad.[305]

Figura 8. Organigrama societario de Novasoft (Mayo 2013)



Fuente: Web Novasoft, sección Nosotros/Estructura

[305] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.*, p. 25. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/modelo-empresarial.html>
[Consulta: 18 de noviembre de 2013]

Desde sus comienzos, la compañía ha trabajado en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) con organismos e instituciones públicas y privadas. El principal cliente de la empresa es, sin lugar a duda, la Administración Pública, hacia el cual se centra de forma casi exclusiva. Asimismo también se dirige al sector privado a través de los llamados Clientes Corporativos: grandes empresas y colectivos de clientes con interlocutor único.

Dada la actividad de la empresa durante los primeros años de su existencia, y teniendo en cuenta que estos años no son el objeto de esta investigación, se aprovecha el resumen dado por la propia empresa en la primera memoria de EFQM[306] sobre su trayectoria. Así:

1993
- Novasoft nace en el Parque Tecnológico de Andalucía (Málaga), en la incubadora de empresas Bic Euronova, con el esfuerzo e ilusión de dos socios, como consecuencia de ganar un premio 'Spin Off'.

1994
- Novasoft inicia su andadura en el sector sanitario con el desarrollo de la primera historia clínica en Atención Primaria bajo Windows (SIAP-Win) para el Centro de Atención Primaria de Torre del Mar (Málaga), con el apoyo explícito de los servicios centrales del Servicio Andaluz de Salud (SAS).

1995
- Participación directa de la compañía en el proyecto Tarjeta Sanitaria (TASS)con el Servicio Andaluz de Salud en los centros de salud pilotos de Fuensantay Levante Norte (Córdoba).

1996
- Comienzo del desarrollo del Sistema de Información Hospitalario NovaHIS, con tecnología cliente/servidor bajo la herramienta PowerBuilder. Este será el producto estrella de la División de Sanidad de Novasoft en sus inicios, al que seguirán numerosas aplicaciones de software clínico y de gestión, con una amplia implantación en hospitales españoles. Especial mención merece el desarrollo e implantación de Sistema de Información Departamental de Anatomía Patológica, PAT-Win que obtuvo un amplio respaldo y en la actualidad está implantado en más de 100 hospitales.
- Este mismo año, Novasoft recibe el Premio ETI Andalucía 1996 por su compromiso con las Tecnologías de la Información.

1997
- Creación de la compañía STAT Auditing Software en Estados Unidos.

[306] Ver ANEXO 5: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1998

- Creación de Novasoft Nord, filial de la compañía para Cataluña y norte de España.
- Acuerdo estratégico con UFACEX, del Grupo UNIÓN FENOSA, para la distribución y comercialización de productos de Novasoft en Latinoamérica.
- Comienzo del desarrollo de la aplicación NovaSISS para la gestión de centros geriátricos o socio sanitarios.
- Mención Especial de la Sociedad Española de Informática de la Salud (SEIS) por su aportación al sector sanitario.

1999

- Certificación por AENOR (basado en la Norma UNE-EN-ISO9001) de la entonces División de Sanidad de Novasoft. Es la primera empresa de 'Software Sanitario' en España en conseguir la certificación de AENOR. Certifica sus actividades de diseño, desarrollo, implantación, puesta en marcha y el servicio posventa de sus Sistemas de Información, de acuerdo con la norma europea UNE-EN-ISO 9001.
- Creación de la División de Consultoría, filial especializada en consultoría de calidad, medioambiente y asesoramiento en gestión de la calidad total (Modelo EFQM de Excelencia).
- Apertura de nuevas Oficinas de Novasoft en Madrid y Valencia.
- Novasoft recibe el Premio Nacional de Informática y Salud de la Sociedad Española de la Informática de la Salud (SEIS).
- Primera autoevaluación según el modelo EFQM de Excelencia Empresarial. Novasoft inicia la implementación del proceso de calidad total en todas sus áreas de actividad.[307]

La experiencia adquirida durante estos años, permitió a Novasoft diversificar sus soluciones y servicios hacia otros sectores más amplios: administración pública, educación, sanidad, telecomunicaciones, distribución informática y electrónica, o externalización de procesos de negocio.[308]

En el año 2000, Novasoft decide iniciar un proceso de diversificación para poder acceder a nuevos mercados y sectores de actividad. Decisión ésta que sentó las bases indispensables para que afrontase un crecimiento sostenible y se convirtiera en una compañía con un modelo de negocio muy diversificado, como es en la actualidad. De ahí que el holding Novasoft

[307] NOVASOFT. *Memoria de Excelencia Empresarial 2008-2009*. Málaga: Novasoft, 2011, p. 2-3. [Ver ANEXO 5: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009]

[308] NOVASOFT. *Nuestra Empresa* [en línea]. <*http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/nuestra-empresa.html*>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Empresarial centrara su estrategia de crecimiento en la progresiva incorporación de nuevos sectores de actividad a su cadena de valor. Todo ello, bajo un denominador común: apostar por la innovación como vehículo de creación de nuevos productos y servicios que se han ido sumando a la citada cadena de valor.[309]

De la información que aparece en las distintas memorias de la empresa se extrae que en los primeros años de la andadura empresarial, la especialización en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) dentro del sector sanitario permitió a la compañía acumular experiencia en el desarrollo de software a medida y en la comercialización e implantación de sistemas de información, para pasar en una segunda etapa a conformar equipos profesionales y proveer de servicios de consultoría tecnológica, de calidad, medioambiental y de geomarketing, ofreciendo así a los clientes un servicio integral. Posteriormente se crearon el Área de Sistemas e Ingeniería, el Área de Formación especializada en TIC, y el Área de Telecomunicaciones.

En el año 2005 se produjo la venta de la filial del grupo dedicada al sector salud (Novasoft Sanidad) a la multinacional inglesa Isoft (en este punto cabe destacar el hecho de que un requisito imprescindible en el proceso de venta fue que la compañía Isoft garantizara el 100% de los puestos de trabajo). Esta nueva situación posicionó a Novasoft como una compañía anclada en el sector del conocimiento y además supuso una desinversión que permitió que la estructura de balance de la compañía cambiara ostensiblemente, logrando una fuerte capitalización. Así, la Corporación consiguió desplegar sus capacidades en el desarrollo de la consultoría estratégica y tecnológica, de calidad y medioambiental (ISO, EFQM), de ingeniería, de desarrollo de sistemas de información, de

[309] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit*., p. 25. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

geomarketing, de seguridad de la información, de comunicaciones y de formación especializada (*e-learning*).

En el año 2006, Novasoft inaugura la nueva Sede Social, un edificio propio en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), regresando así a sus orígenes y al mejor entorno en el que desarrollar una estrategia comprometida con la innovación y el conocimiento. El nuevo edificio fue un proyecto arquitectónico de corte clásico andaluz, con más de 2.500 metros cuadrados útiles y con capacidad para albergar a más de 250 trabajadores, dotado de la más moderna infraestructura y con un equipamiento de alta tecnología. A finales del año 2008, la superficie dentro del parque se amplió con 1.000 metros cuadrados más, y espacio para 136 nuevos puestos de trabajo, en un edificio de nueva planta frente a la Sede Social de la compañía.[310]

Novasoft ha centrado su creación de valor en el mundo de los servicios: consultoría, formación, tecnología, gestión de centros educativos y Externalización de Procesos de Negocio (BPO), formando estos el *corebusiness* de la organización. Dichos servicios giran en torno a una amplia variedad de ejes de actividad: telecomunicaciones, tecnologías de la información, formación/*e-learning*, consultoría en metodologías de procesos (EFQM, ISO), gestión del cambio, estrategia empresarial, geomarketing, seguridad de la información y gestión de personas y organizacional.[311]

La empresa ofrece preferentemente servicios TIC: desarrollo de software a demanda, implantación de la suite de aplicaciones disponibles bajo la modalidad de código de fuentes abiertas, consultoría de valor (procesos y tecnológica), *out/in sourcing* en servicios tecnológicos y BPO, o externalización de procesos de negocio, de nuestros clientes (CAU, *Contact Center, hosting, housing*…), prestación de servicios de comunicaciones

[310] *Ibíd.*, p. 26-27.
[311] *Ibíd.*, p. 30.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

inalámbricas y suministros e instalaciones TI. Además de nuevas actividades en los sectores de la enseñanza reglada bajo la marca Novaschool *by* Novasoft y distribución de productos de informática y electrónica a través de uno de los integrantes del grupo empresarial, *Pc-Online by* Novasoft.

Tal y como se expresa en la Memoria EFQM de 2008-2009, la diversificación empresarial enunciada lleva aparejada una apuesta paralela por la RSC, lo que se traduce en certificaciones y premios otorgados a Novasoft:

2000

- Novasoft recibe el I Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial.
- Premio Atención Primaria LES HEURES.
- Francisco Barrionuevo, presidente ejecutivo de Novasoft, recibe el Premio ASTER Nacional al Mejor Emprendedor de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) y el IV Premio Joven Empresario de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE).

2001

- Certificación según ISO 9000 de la empresa Holding Novasoft Corporación (anteriormente Inversiones Avanzadas SL), de las divisiones de Ingeniería, Sanidad y Consultoría. Se convierte, de este modo, en el primer grupo de empresas tecnológicas distinguido por AENOR con la certificación ISO 9000.
- Implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental en Novasoft.
- Diario SUR concede a la compañía el Premio 'Mejor Empresa del año
- 2000'.
- Premio otorgado por la Sociedad Española de la Información de la Salud (SEIS) al departamento de Investigación del Área Clínica de Novasoft por la
- mejor aportación al sector realizada durante los últimos doce meses.
- La Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía otorga a Novasoft el Premio ALAS al Emprendedor Internacional.

2002

- Premio al Compromiso Social y de Creación de Empleo, concedido por la Confederación Española de Jóvenes Empresarios (AJE), entregado por el Príncipe de Asturias, Don Felipe de Borbón.
- Novasoft recibe el premio TRAJANO a la Mejor Iniciativa Empresarial Andaluza del año 2002, concedido por EL MUNDO de Andalucía, y la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)
- Novasoft es nombrada finalista en los Premios Profesor Barea a la Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios, organizados por la Fundación SIGNO, con el producto Sistema de Información de Atención al Paciente (e-SIAP).
- Finalistas en el premio Emprendedores Hoy, Líderes mañana, organizado por el IESE Business School.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Novasoft entra a formar parte de la Fundación Málaga, institución privada que surge para fomentar el mecenazgo y el desarrollo patrimonial, cultural, deportivo y social de la provincia de Málaga. Este organismo está formado por el Ayuntamiento de Málaga, la Diputación Provincial de Málaga, Confecciones Mayoral, Financiera y Minera, Larios-Pernod Ricard, Construcciones Sando y Málaga Wagen, entre otros.
- La compañía está nominada en la VII edición de los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en la categoría de Calidad Industrial.

2003

- Novasoft recibe el Premio a la Empresa Flexible 2003, accésit, en la categoría de pymes. El evento fue organizado por Comunicación de Valor Añadido y basado en el estudio de Políticas Familiarmente Responsables, realizado por profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Novasoft, es seleccionada entre las 25 mejores empresas nacionales con Mejor Clima Laboral, según el Estudio realizado por la consultora Great Place to Work, y coordinado por ESADE.
- Con el objetivo de tener una participación más activa en la sociedad, se
- constituye la Fundación Novasoft, en el mes de junio.

2004

- Francisco José Barrionuevo, presidente de Novasoft, recibe el mayor galardón que un andaluz puede recibir: la Medalla de Oro de Andalucía, de manos del presidente del gobierno andaluz, Manuel Cháves González, en un acto celebrado el 28 de febrero, Día de Andalucía.
- Francisco Barrionuevo Canto, presidente de la compañía, es elegido presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga.

2005

- Novasoft Corporación obtiene el certificado de Calidad Medioambiental. Las Áreas de Negocio de Sanidad, Ingeniería, Consultoría y Formación también adquieren dicho certificado.
- Novasoft entra a formar parte como patrono de la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), una iniciativa en la que también participan otras 32 grandes empresas de la región, nueve entidades financieras y las diez universidades andaluzas. Tiene como objeto promover la transferencia del conocimiento tecnológico y científico al tejido productivo y a la sociedad andaluza en general.
- Participación activa, con la presencia, entre otros, del presidente ejecutivo de Novasoft, Francisco Barrionuevo Canto, en el primer encuentro de directivos Hispano-Marroquí, que contó con la presencia de los líderes políticos de ambos países, José Luis Rodríguez Zapatero y Dris Jettu.

2006

- Novasoft asesora a las dos empresas galardonadas ese año con el Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial.
- La Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía ha otorgado este año con el VII Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial a dos compañías de Málaga que han sido asesoradas por Novasoft en su camino hacia el reconocimiento en materia de calidad. Tanto la Empresa Malagueña de Transportes

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(EMT), en la categoría de Grandes Empresas, como Química Industrial Mediterránea, en la categoría de PYMES, han trabajado con Novasoft para mejorar su gestión y para conseguir los sellos europeos de excelencia EFQM.

2007

- Novasoft impulsa la certificación medioambiental de todas las zonas sanitarias de Tenerife y asesora a la Gerencia de Atención Primaria para la obtención del sello de plata de Excelencia Europea según el modelo de evaluación EFQM. Ésta es solo una parte de un proyecto más ambicioso que pretende situar a la GAP tinerfeña en la vanguardia en materia de calidad de todos los organismos españoles de similares características.
- La compañía Novasoft queda finalista, por segunda vez, en la entrega de los prestigiosos galardones Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial 2005/2006, en la modalidad de Calidad Industrial. Estos galardones, según el ministro de Industria, Turismo y Comercio, Joan Clos, sirven para "dar a conocer esa trayectoria hacia la excelencia empresarial que sólo unos pocos pueden conseguir como claro ejemplo del éxito". Novasoft ya ha sido nominada, como ahora, en la edición de los premios del año 2003/2004 y en la misma categoría o modalidad en la que este año ha repetido nominación.
- Novasoft impulsa la certificación medioambiental de todas las zonas sanitarias de Tenerife y asesorará a la Gerencia de Atención Primaria para conseguir un sello de Excelencia Europea.

2008

- Novasoft se convierte en la octava entidad que pasa a formar parte del Consejo de Protectores del Museo Picasso Málaga. La compañía adquiere de este modo un compromiso con la difusión de la obra de Pablo Picasso y con la programación de actividades culturales en la pinacoteca. [312]

Desde su creación, Novasoft ha estado ligada a la innovación, que en palabras de su Presidente de que "no existen mercados maduros si se sabe innovar". La innovación es un factor diferenciador clave en la organización, una seña de identidad y parte de su cultura empresarial.

La importancia de la Innovación en Novasoft se manifiesta en factores como la configuración de una Vicepresidencia de Innovación desde la que se articula un área específica de Innovación encargada de canalizar la actividad en esta materia en la empresa, la inclusión en el slogan *Innovation for Life*, quedando patente que la organización no sólo aplica la innovación en sus líneas de negocio, dando un paso más allá, aplicando la

[312] NOVASOFT. *Memoria de Excelencia Empresarial 2008-2009*. *Op. cit.,* p. 3-8. [Ver ANEXO 5: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

misma en todo lo que hace, y la incorporación de manera continuada de la innovación en los procedimientos internos de la empresa.

Es por ello, que el Área de Innovación se organiza e instrumenta por objetivos, tales como[313]:

- Elaborar y proponer la estrategia de I+D+i del grupo empresarial, como factor de mejora de la competitividad presente y futura.
- Promover las actividades y proyectos de I+D+i.
- Gestionar las relaciones con empresas innovadoras en la ejecución conjunta de proyectos de I+D+i.
- Presentar, defender y ejecutar los proyectos de actividades de innovación en programas regionales, nacionales e internacionales.
- Gestionar las relaciones de transferencia tecnológica con los grupos de investigación de las Universidades y Centros Tecnológicos y de Innovación.
- Gestionar la relación de la empresa con las *Spin Off* en las que participa, integrándolas en el modelo de negocio de la compañía, así como identificar y analizar oportunidades de participación en nuevas *SpinOff* o *Start Up*.

Esta actividad de Innovación se articula por el Plan Estratégico de Innovación, regulado por los siguientes principios[314]:

- Hacer de la innovación un factor de mejora de la competitividad de Novasoft.
- Ser un elemento esencial para la generación de nuevos conocimientos en la organización.
- Contribuir a poner las actividades de investigación, desarrollo e innovación al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible.

[313] *Ibíd*., p. 14-15.
[314] *Ibíd*., p. 15.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En este sentido, y relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, se realiza un importante esfuerzo en esta materia durante 2011 y se desarrolla la innovadora herramienta denominada eRSC[315], que se describirá más adelante.

Su ámbito de actuación geográfico es muy amplio y orientado tanto al mercado nacional como a la expansión internacional (África y Latinoamérica).

En cuanto a su estructura, el Grupo Novasoft, ha diseñado e implantado una estructura organizativa flexible y cuasimatricial en busca de una consecución de altos rendimientos. De ese modo se eliminan burocracias y dependencias jerárquicas, fluyendo toda la información, de una manera horizontal, trasladándose a todas las capas de la organización.[316]

En los últimos años, Novasoft ha ido transformando y evolucionando el sistema de gestión, de tipo vertical, a una gestión más descentralizada, orientada a procesos. Así, ha implantado un Sistema de Gestión Integrado, basado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, según la norma UNE-EN ISO 9001:2008, y de Gestión Medioambiental, según la norma UNE-EN ISO 14001:2004, que ha evolucionado al Modelo EFQM de Excelencia. Todo ello ha propiciado la elaboración de los Mapas de Procesos de todas las áreas de negocios, así como el establecimiento de indicadores que permiten el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos de la organización, identificando así áreas de mejora y estableciendo objetivos.

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una herramienta utilizada por la Dirección General de Novasoft para asegurar la cohesión, solidez, y grado de implantación de su sistema de gestión,

[315] Ver ANEXO 6: Ficha de producto e RSC.
[316] NOVASOFT. *Memoria de Excelencia Empresarial 2008-2009*. *Op. cit.,* p. 33. [Ver ANEXO 5: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

detectando puntos fuertes y áreas de mejora que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

Una vez definidos los procesos de la organización, gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia surge como necesidad para seguir avanzando en materia de calidad. Novasoft trata de hacer llegar a todos los niveles de la organización la metodología de Calidad Total. Fruto de ello ha sido la obtención del Sello de Excelencia Europea 400+, concedido por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM)[317].

Mención especial merece la obtención del Certificado de Calidad Turística por parte de del restaurante *Softfood*, perteneciente al grupo Novasoft, y situado en el Parque Tecnológico de Andalucía[318].

4.1.2. Autodefinición de su filosofía empresarial

Tal y como se define Novasoft a sí misma en los documentos externos e internos, desde 1993, año de nacimiento de Novasoft, su principal objetivo ha sido construir un modelo empresarial basado en la creación de valor y el compromiso con sus grupos de interés o *stakeholders*[319]. En los siguientes apartados se describe su política empresarial, su misión y visión, y sus estrategias clave.

Política empresarial

[317] Ver ANEXO 5: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009 y ver ANEXO 7: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2011.
[318] NOVASOFT. *Memoria de Excelencia Empresarial 2008-2009*. *Óp. cit.,* 21-22. [Ver ANEXO 5: Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009]
[319] NOVASOFT. *Carta del presidente* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/carta-del-presidente.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En primer lugar, hay que decir que el modelo de negocio de Novasoft, propuesto por sus dirigentes, pretende descansar en cuatro pilares fundamentales[320]:

- *Interacción con el cliente/mercado*: La fidelización de todos sus clientes es considerada una meta irrenunciable. El coste de captación de un nuevo cliente es elevado debido al perfil de su principal cliente objetivo, la administración pública y las grandes corporaciones. Por ello, selecciona a sus clientes y *partners* para acometer proyectos de I+D+i y así desarrollar un conocimiento muy cercano al mercado, a la vez que se desarrolla una mayor interacción con el mercado objetivo.
- *Vínculos de valor*: Los vínculos de valor complementan y amplían los recursos disponibles en toda la organización. Algunos de estos recursos, paradójicamente se encuentran fuera de su alcance directo, por lo que identifican proveedores, acreedores, competidores-aliados y empresas asociadas, con las que intensificar sus relaciones.
- *Recursos estratégicos:* Los recursos estratégicos están compuestos por activos y procesos claves:
  - *Activos estratégicos:* La marca, la propiedad intelectual, las patentes, la información de clientes y mercados, el conocimiento del negocio en mercados y sectores, y los procesos innovadores son considerados principales activos estratégicos dentro de la organización. Estos, están en continuo crecimiento y evolución. Cabe resaltar la marca Novasoft y la marca asociada *Novaschool*.
  - *Procesos claves:* Los procesos clave están definidos y en continua adaptación a los cambios que se producen en el entorno. Están incluidos en el Manual de Calidad, en la Memoria EFQM y en la Memoria de Responsabilidad Social

[320] NOVASOFT. *Modelo Empresarial* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/modelo-empresarial.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Corporativa. Todo ello soportado sobre una estructura organizativa que trata de adaptarse a los cambios y a los ajustes pertinentes.

- *Meta-Estrategias:* Son consideradas como el soporte fundamental para la consecución de los objetivos generales, además de la pervivencia del modelo empresarial de Novasoft:
  - Cambio permanente / Evolución.
  - Mejora continua / Excelencia.
  - La comunicación como vehículo.
  - Management 2.0.
  - Innovación.
  - Internacionalización.
  - Creación de valor social mediante políticas de RSC.
  - Liderazgo / Empowerment.
  - Apuesta por el talento.
  - Alianzas / Cooperación Competitiva.

Figura 9. Pilares fundamentales del modelo empresarial de Novasoft



Fuente: Web Novasoft, sección Nosotros/Modelo Empresarial <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/modelo-empresarial.html> [Consulta: 18 de noviembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Sobre esta base parece comportarse hacia todos los aspectos de responsabilidad social trasladando a su actuación los criterios elaborados. En este sentido, Novasoft muestra un comportamiento socialmente responsable en sus órganos de dirección y gestión, que se plasma en su estrategia comunicada y que se traslada a sus clientes, proveedores, entidades colaboradoras, entorno natural y comunidades locales y nacionales con las que interactúa. Las políticas de dirección, de personal, de atención al cliente y de colaboración institucional reflejan estar orientadas todas ellas a cubrir las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas.

Desde su web, así como desde las memorias de RSC[321] elaboradas, defiende que la transparencia y el compromiso caracterizan la relación de Novasoft con sus grupos de interés, apostando por el crecimiento sostenible, es decir, no solo trata de su crecimiento económico, lo cual es imprescindible para la generación y mantenimiento del empleo, sino que parece que existe un compromiso para que este crecimiento sea respetuoso y generoso con el entorno que lo rodea, así como con el capital humano que lo integra.[322]

El proyecto empresarial dice consolidarse sobre la base de un modelo de gestión del que resalta en su comunicación externa e interna la mejora continua a través de la gestión del conocimiento, la innovación, la calidad, la búsqueda continua de la excelencia, el desarrollo socioeconómico y la protección del medio ambiente. Todo ello manteniendo que su primera responsabilidad como empresa es para los trabajadores y las trabajadoras.[323]

[321] Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008; ver ANEXO 4: Memoria RSC 2010 y ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011.
[322] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010.* Málaga: Novasoft, 2010. p. 9-10. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]
[323] NOVASOFT. *Ámbito económico* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-economico.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Además, afirma tener una vocación social, razón por la cual se constituye en el año 2003 la Fundación Novasoft, que es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno las iniciativas sociales que parten de su RSC y cuyas acciones giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social.[324]

La empresa manifiesta que una gran parte de su clientela mantiene una relación de cercanía y recurrencia que le permite entablar un círculo de confianza, siendo la esencia de su éxito y basamento de su competitividad presente. Así mismo, la empresa mantiene que ha creado vínculos de confianza también con sus proveedores y acreedores con quienes conserva una estrecha relación, entendiendo que deben tener la oportunidad de disponer de unos beneficios que se materialicen a través de las transacciones comerciales realizadas con la organización.

Su compromiso con el medio ambiente se manifiesta, por un lado, en sus afirmación dentro de su política empresarial de "una adecuada Gestión Ambiental, unida al compromiso de prevención de la contaminación"[325], así como en el hecho de que haya obtenido la Certificación ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental para todas sus actividades: consultoría, formación, ingeniería, educación reglada, comercialización, etc., evidenciando su labor en pro de la protección y conservación del entorno. Estos sistemas de gestión ambiental implantados se integran a su vez con los sistemas de gestión de calidad certificados para todos los sectores de actividad de la empresa.[326]

[324] NOVASOFT. *Fundación Novasoft* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/fundacion-novasoft.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[325] NOVASOFT. *Política empresarial* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/politica-empresarial.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[326] *Cf.,* NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.,* p. 11. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Así mismo, en su busca de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, Novasoft, sostiene que la implementación de las políticas de igualdad de género requiere de la elaboración de instrumentos específicos que deben tomar en cuenta una problemática, no sólo coyuntural, sino que tiene importantes componentes culturales, de identidad personal y una base estructural.[327]

De esta manera, la Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevé la realización de Planes de Igualdad en las empresas y organismos públicos, siendo éstos obligatorios para corporaciones por encima de los 250 trabajadores/as. Así, la empresa decidió emprender una acción interna en este sentido, y, tras un proceso de evaluación, se generan las bases para el Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de Novasoft[328].

Este será el punto de partida del que comenzaremos para analizar como evolucionaron los mecanismos estratégicos de la empresa, en relación a la RSC y la Igualdad, hasta su estado actual, percibiendo toda su evolución como un proceso continuo en el que ambos conceptos van adquiriendo una importancia cada vez mayor, y van impregnando cada ámbito de la empresa. Para poder hacer este análisis, se expondrá previamente la naturaleza y características de la empresa, haciendo alusión a los ámbitos económico, social y medioambiental existentes dentro de la RSC.

Misión y Visión

La misma compañía define su misión como:

> Ofrecer nuestras capacidades y saber hacer de un modo eficiente y eficaz a un mercado global, proponiendo así soluciones de servicios de alto valor TIC y gestión de escuelas, sin menoscabo de penetrar en nuevos sectores y

[327] NOVASOFT. *Igualdad* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[328] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> mercados en los que podamos aportar una propuesta de valor basada en elementos de competitividad, innovación y/o tecnología. [329]

Todo ello teniendo en cuenta las siguientes premisas fundamentales[330]:

- Clientes satisfechos que aseguren negocios recurrentes (fidelización).
- Procesos en continuo cambio a través de la aplicación de metodología de mejora continua y modelo excelencia empresarial (EFQM).
- Resultados "*in crescendo*" pero balanceando con justicia y equidad los intereses y las expectativas de todos los *stakeholders*.
- Sostenibilidad en lo económico y responsabilidad social mediante el despliegue de políticas basadas en los principios de la RSC.

También fija su visión empresarial en:

> Ser reconocida en el mundo como una compañía sostenible, con un modelo empresarial basado en tres pilares fundamentales: personas, planeta y beneficios. Por tanto, ser una organización responsable y comprometida socialmente a través de sus estrategias y acciones.[331]

Estrategias clave

Novasoft define una serie de estrategias clave a las que otorga el papel fundamental para posibilitar el crecimiento continuo de la organización y su consolidación de la marca, y son[332]:

1) *Cambio permanente / Evolución*. Las ventajas competitivas no perdurarán en el tiempo si no evolucionan en consonancia con los cambios del entorno.

[329] NOVASOFT. *Misión* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/mision.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[330] *Ibíd.*
[331] NOVASOFT. *Visión* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/vision.htm>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[332] NOVASOFT. *Estrategias clave* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/estrategias-clave.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2) *Mejora Continua y Excelencia.*
3) Liderazgo. En Novasoft existe un liderazgo distribuido que actúa como una dínamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias y metas de la organización.
4) *Apuesta por el talento.* Esta estrategia de apoyo y motivación a los recursos humanos ha permitido que el equipo humano sea sin duda una pieza clave y el principal generador de ventajas competitivas en todas las áreas.
5) *Alianzas- Cooperación Competitiva.*
6) *Internacionalización.* Diversificar Capacidades permite obtener clientes heterogéneos. La experiencia en proyectos internacionales, mejoran los productos y servicios de forma sistemática y sistémica.
7) *La comunicación como vehículo.* (Ver epígrafe *4.1.3. La Comunicación: piedra angular en la estrategia empresarial*)
8) *Crecer, crecer, crecer.* El crecimiento de la empresa debe tener como objetivo conseguir el Tamaño Mínimo Eficiente (TME) que permita mantener una posición competitiva en el mercado.
9) *Reinversión continúa de los beneficios empresariales.*
10) *Innovación contínua y perpetua.*
11) *Creación de valor social mediante acciones que mejoren su entorno.*

4.1.3. La comunicación: piedra angular en la estrategia empresarial

Haciendo referencia a un símil anterior, si el área de RSC es considerada como el motor, la comunicación es el conductor a través del cual se traslada la información, de manera multilateral, necesaria para todo el proceso de cambio hacia un modelo completamente igualitario. Como ya hemos comentado con anterioridad, la comunicación empresarial en Novasoft es una de sus fortalezas de cara a la implantación de la RSC y la igualdad de género, pudiendo ser considerada como un eje transversal esencial, contando con canales completamente abiertos hacia todos sus grupos de interés.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una estructura organizativa en la que se encuentran implicadas un gran número de profesionales en la toma de decisiones, requiere de un sistema de comunicación adecuada que posibilite y garantice el éxito en la consecución de los objetivos, detectando nuevas necesidades y realizando nuevas áreas de mejora. Para ello Novasoft dispone de un sistema de comunicación interna y externa, estructurado, que trata de revisar y mejorar continuamente, se manifiesta y pone en funcionamiento a través de la dirección de comunicación, y trabaja para toda la organización en su conjunto y demás grupos de interés.

La comunicación transparente con los grupos de interés de la compañía (internos y externos), tratan de demostrar que forma parte de la cultura de empresa de Novasoft, considerándose como vehículo para la consecución de los objetivos de la empresa, y formando parte de sus estrategias claves de marca. Por ello, la comunicación es también constantemente evaluada por el departamento de calidad y las encuestas de satisfacción a público interno y externo, bajo criterios relacionados con estándares internacionales, y propios, adaptados a la actividad y a los ámbitos de actuación de la empresa.[333]

Dentro de su objetivo de comunicación transparente y acorde con los nuevos tiempos, Novasoft apuesta por las nuevas tecnologías para incrementar sus vías de comunicación. Esta intención parte desde el Presidente que cuenta con blog propio (http://franciscobarrionuevo.eu), en el que se pueden encontrar artículos, fotografías y publicaciones propias, así como una serie de instrumentos de carácter interno o externo que se pueden resumir en la siguiente exposición[334]:

[333] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.,*, p. 12. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]
[334] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit.*, p. 5-7. [ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]
NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.*, p. 12-14. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *Internos*:
  - *Skype*, los empleados y empleadas se comunican de forma directa saltando las barreras geográficas que separan unas oficinas de otras mediante este sistema de mensajería instantánea.
  - *Signova*, una plataforma de gestión y repositorio de documentación que actúa incluso como una biblioteca en red donde se puede encontrar toda la documentación de la empresa.
  - *Outlook*, Herramienta fundamental para la comunicación entre el personal. Todos y cada uno de ellos/ellas disponen de una cuenta de email personalizada con una firma de correo en la que se especifica su nombre y apellido, departamento al que pertenece y oficina, así como sus datos de contacto.
  - *Blog interno* (https://bloginterno.novasoft.es/), donde se cuelgan informaciones de interés para el personal de la empresa, así como acontecimientos sociales, eventos organizados en la misma, felicitaciones, comunicados internos, etc.
  - *La Repesca Semanal*, se trata de un resumen, a modo de titulares, ya que esta información aparece recogida en otras fuentes de información como el blog o la web, dónde poder saber más de las noticias internas de interés, enviado cada viernes de la semana mediante un email a toda la plantilla.
  - *Helpdesk*, herramienta a través de la cual se canalizan y autorizan compras, se registran incidencias, se solicitan firmas, etc. Es muy versátil y accesible a todo el personal.
  - *Redmine*, se registran las propuestas y acciones de mejora relativas al sistema de gestión de distintas áreas y delegaciones y se notifican a otros responsables para su

NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 12-13. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

control y seguimiento a través de un email recibido a través de Outlook.

- *Telefonía móvil*, cada persona en la organización dispone de un teléfono móvil y en la mayoría de los casos de un terminal *Blackberry*.
- *Reuniones periódicas* por área y equipos de trabajo para revisar el estado de dicha área o para avanzar y/o resolver cuestiones puntuales de proyectos.
- *Asambleas anuales de Dirección*, donde la dirección comparte con todos los líderes de la organización sus logros, estrategia, cambios, etc.
- *Videoconferencia*, canal audiovisual, que permite mantener reuniones (vídeo conferencias) con personas localizadas fuera de las oficinas de Novasoft, ya sea entre delegaciones, unidades de negocio u otros *stakeholders* (clientes, *partners*,...).

- *Externos*:
  - *Portal web*, vehículo de conexión y exposición con el mundo, representando la principal herramienta de la empresa en Internet, a través de ella se puede obtener prácticamente cualquier información sobre la misma.
  - *Blog externo Novablog* (https://blog.novasoft.es/), de aspecto más informal que la web, que se configura como una buena herramienta para mantener actualizado al público de interés sobre la actualidad y el día a día de la empresa.
  - *Youtube* (http://www.youtube.com/user/novasoftTV), la compañía dispone de un canal propio dentro de la plataforma *Youtube* (NovasoftTV), en el que se van volcando los vídeos corporativos y las imágenes más representativas de la historia de la compañía. En él, el/la internauta puede encontrar todo tipo de materia audiovisual de Novasoft: entrevistas al Presidente de la compañía, reportajes sobre la empresa,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

apariciones como tertulianos a programas de televisión de directivos, o la entrega del Premio Príncipe Felipe en 2008 a la Calidad Industrial.

- *Presentación corporativa*, material utilizado a diario tanto para reuniones con clientes, como para presentaciones y congresos, dónde se recoge la estructura y organización de la empresa, clientes, colaboradores,… Esta versión se resume en un folleto que se utiliza como sustituto de la presentación corporativa en el caso de visitas informales a la sede de la compañía.
- *Dossier de prensa*, es una recopilación, en formato digital, de las noticias más relevantes sobre Novasoft acontecías en el ejercicio del último año. Además su formato y materiales utilizados son muy atractivos. Este dosier tiene su versión en la Página Web de Novasoft, en la sección de prensa, aunque su publicación se realiza mes a mes.
- *Redes sociales*, se basa principalmente en el uso y empleo de dos de las plataformas sociales más usadas por en las empresas y que más difusión tienen, dado el número y perfil de los usuarios que forman parte de las mismas. Estas son *Facebook, Twitter* y *LinkedIn*.
- *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa*[335], de elaboración anual, tiene el cometido principal de mostrar el desempeño de la organización en su triple faceta: económica, social y medioambiental.

Una vez analizadas las herramientas de comunicación internas y externas de la empresa, y entendiéndose que para cualquier organización intensiva en conocimiento, la comunicación debe ser un aspecto a considerar con seriedad, y una obligación innovar continuamente en los métodos,

[335] Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008; ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010 y ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

herramientas y actuaciones que garanticen que sea una comunicación eficaz, el análisis de la innovación en la comunicación participativa, llevada a cabo por la empresa, y que además responde a los principios establecidos en la ISO 26000, se realizará en un epígrafe posterior.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.2. La RSC en Novasoft

Como ya sabemos, la RSC se puede estructurar en 3 pilares básicos como son el económico, el social y el medioambiental. Por ello, se describirá la actitud de Novasoft ante cada uno de estos ámbitos, centrando el estudio en las políticas y acciones concretas que retratan de una manera más real la postura de la empresa ante cada uno de ellos.

El desempeño económico es un aspecto fundamental en cualquier organización. Visto desde un amplio contexto, las empresas que se adentran en el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social, la estabilidad y firmeza económica adquiere mayor sentido, y un compromiso extra. Se debe tomar conciencia de que la organización es motor de riqueza para la sociedad y elemento de desarrollo para las comunidades en las que opera, permitiendo el desarrollo y la realización personal y profesional de las personas que trabajan en ella.

En este sentido se describirán en el siguiente subepígrafe las acciones y políticas llevadas a cabo por Novasoft que tienen como misión incidir en este ámbito económico, colocándolo dentro de un marco de responsabilidad social.

En lo que al compromiso social de la empresa se refiere, debe ir siempre liderado por la dirección concibiéndose como un compromiso íntegro con el entorno y con la sociedad en la que desarrolla su actividad. Es por ello que se debe tratar de llevar a cabo una política de gestión acorde a este compromiso, teniendo como principal objetivo responder a las exigencias y expectativas de los grupos de interés con los que interactúa día a día.

De esta manera, y tras la exposición de las acciones en el ámbito económico, se describirán las estrategias empresariales que Novasoft tiene implantadas, y que afectan de lleno al desempeño social de la empresa,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

haciendo una distinción entre los que se encuadrarían en la vertiente interna (desplegadas para la propia empresa y sus integrantes) y la vertiente externa (encaminadas a influir en el entorno de la empresa).

Respecto a la protección del medio ambiente, nos centraremos en la adopción de un sistema de gestión ambiental para el control de los impactos ambientales. Este compromiso queda plasmado con una política medioambiental, integrada en la sistema de gestión de la calidad de la empresa. Con esto lo que se persigue es que cada trabajador desarrolle su trabajo con el máximo respeto al medio natural, bajo las premisas básicas de prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos.

Esto se detallará con más profundidad después del análisis de las políticas y acciones de carácter social mencionadas anteriormente.

4.2.1. Ámbito Económico

La necesidad de transparencia en la práctica empresarial ha sido puesta de manifiesto por la globalización, los intereses crecientes de la sociedad civil y los recientes escándalos empresariales. No obstante, Novasoft entiende que "los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones globales ponen más difícil a las empresas llevar a cabo malas prácticas"[336].

Referente a este ámbito, se centra en 5 puntos clave:

[336] NOVASOFT. *Ámbito Económico* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-economico.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Aplicación de Sistemas de Gestión

A lo largo de su historia, Novasoft ha ido trasformando y evolucionando el sistema de gestión, de tipo vertical, a una gestión más descentralizada, orientada a procesos, el apoyo de las nuevas tecnologías a través del proyecto interno Signova. Esta herramienta aglutina a la mayoría de recursos tecnológicos para la comunicación interna y la gestión de proyectos bajo la forma de una intranet corporativa.

La empresa para su organización se ha dotado de un Sistema de Gestión Integrado, participando en su desarrollo de forma activa la dirección de la misma, desde la toma de decisión estratégica, recibiendo e impartiendo formación, modelando procesos, o detectando e implantando acciones de mejora.

Así, Novasoft ha implantado un Sistema de Gestión Integrado, basado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001/2000, y de Gestión Medioambiental, según la norma ISO 14001/2004, que ha evolucionado al Modelo EFQM de Excelencia.

La clara orientación a procesos de la nueva norma y la metodología diseñada desde el área de negocio de Consultoría ha propiciado la elaboración de los mapas de procesos de todas las áreas de negocio, así como el establecimiento de indicadores que permiten el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos de la organización, identificando áreas de mejora y estableciendo objetivos.[337]

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta utilizada por la dirección general de Novasoft que tiene por objetivo asegurar la cohesión, solidez, y grado de implantación de su Sistema de

[337] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008.* Málaga: Novasoft, 2008. p. 16. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Gestión, detectando puntos fuertes y áreas de mejora, que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

Enmarcado en un proceso continuo de comunicación interna participativa, las reuniones de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad tienen una periodicidad anual. En ellas participan: Presidencia, Directores/as de las áreas interesadas y aquellas personas que se consideren necesarias y se analiza la información referente a política y objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, posibles cambios y/o acciones de mejora, información de los clientes, adecuación, funcionamiento y conformidad de los procesos y de los productos y seguimiento de las acciones derivadas de otras revisiones. Tras cada reunión, se redacta un acta que recoge las decisiones relativas a los puntos anteriores: puntos fuertes del Sistema de Gestión de la Calidad y áreas y/o acciones de mejora.[338]

En estas acciones de mejora, inicialmente, Novasoft desarrolló procedimientos para la gestión de las no conformidades detectadas en la empresa, así como una sistemática para la gestión de las acciones correctoras y preventivas. En los cursos de calidad se transmite otra idea sobre el significado de las no conformidades, que suele tener una connotación peyorativa. En este sentido se pretende trasmitir un nuevo significado: una no conformidad es una oportunidad de mejora y por tanto se convierte en procedimientos de avances. Además, simplificar todo el proceso a través de la elaboración de nuevos formatos denominados acciones de mejora, que incluyen la gestión de las no conformidades y las acciones correctoras y preventivas.

La organización establece un Plan Anual de Auditorías de su Sistema de Calidad. Este plan es aprobado por la dirección y ejecutado mediante auditorías internas de la empresa. Las auditorías son parciales (se auditan aspectos, áreas o requisitos concretos de la norma) o completas (se auditan

[338] *Ibíd.*, p. 16.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

todo el sistema). El objetivo es que el sistema sea auditado de forma íntegra, al menos, una vez al año. La empresa cuenta con un equipo de auditores/as internos/as (Auditores/as IRCA) formados para la ejecución del Plan Anual de Auditorias. Además, a través del Área de Negocio de Consultoría de la empresa ser crea el portal www.calidadyexcelencia.com, como elemento de difusión de la calidad y la excelencia en las organizaciones.[339]

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad provee de herramientas a la organización en su estrategia de crecimiento. A raíz de la implantación de dicho sistema, se consiguen las siguientes mejoras[340]:

- Documentación y mejora de los procesos de la empresa.
- Sistematización y normalización de las actividades.
- Mejora de la organización interna.
- Criterios y referencias comunes para el personal.
- Mejor conocimiento por parte de los clientes sobre los procesos de la empresa.
- Reducción del periodo de aprendizaje de las nuevas incorporaciones.
- Una mejor gestión del conocimiento.

El Sistema de Gestión de la Calidad de Novasoft parece tratar de adaptarse a la evolución de la organización, gracias a la introducción de mejoras a través de auditorías internas, revisiones por la Dirección y aportaciones directas de los trabajadores y los clientes. Así, el personal de Novasoft participa en los grupos de mejora creados por la organización con el objetivo de definir correctamente los procesos y evolucionar los productos y servicios de acuerdo con las necesidades del mercado. Igualmente, existe un completo sistema de sugerencias para canalizarlas correctamente.[341]

[339] *Ibíd.*, p. 16.
[340] *Ibíd.*, p. 14.
[341] *Ibíd.*, p. 14.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El sistema de gestión de la calidad incluye herramientas destinadas a detectar áreas de mejora en los clientes, como son: encuestas de satisfacción, encuestas de formación a clientes, análisis de las quejas y reclamaciones, reuniones de Comités de Dirección de Proyectos (CPDs), relación directa de los implantadores con los usuarios de los productos y/o servicios, reuniones de desarrollo, reuniones con la dirección, etc. Las mejoras introducidas en el Sistema de Gestión de la Calidad, se pilotan en primer lugar en un equipo de trabajo, de forma que los cambios sean introducidos paulatinamente en la organización. Una vez corregidos los posibles problemas de la nueva metodología, se implanta en el resto de equipos de trabajo. Este método fue empleado en la adaptación a la nueva norma de todos los procesos. Cada equipo de trabajo ha pilotado un proceso para, finalmente, poner todos los nuevos procesos en funcionamiento. Así, todos los integrantes de los equipos se sienten participes de los cambios del sistema, acogiéndolos con mayor entusiasmo[342]. Posteriormente a la implantación de estos cambios, existe un periodo de análisis y seguimiento, para asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

Así, Novasoft se convierte en la primera compañía andaluza en obtener el certificado en nivel 2 de CMMI (*Capability Maturity Model*), que es un modelo de organización que describe 5 etapas evolutivas (niveles) en las cuales los procesos en una organización se administran.

El modelo también proporciona los pasos y las actividades específicas que ayudan a una organización a pasar de un nivel al siguiente. Las 5 etapas representan los distintos estados, en relación con la calidad, en la que puede estar una organización en los procesos de desarrollo software[343]:

1) *Inicial*: Pocos procesos están realmente definidos.
2) *Repetible*: Los procesos se definen, se documentan, se estabilizan y se integran con los demás.

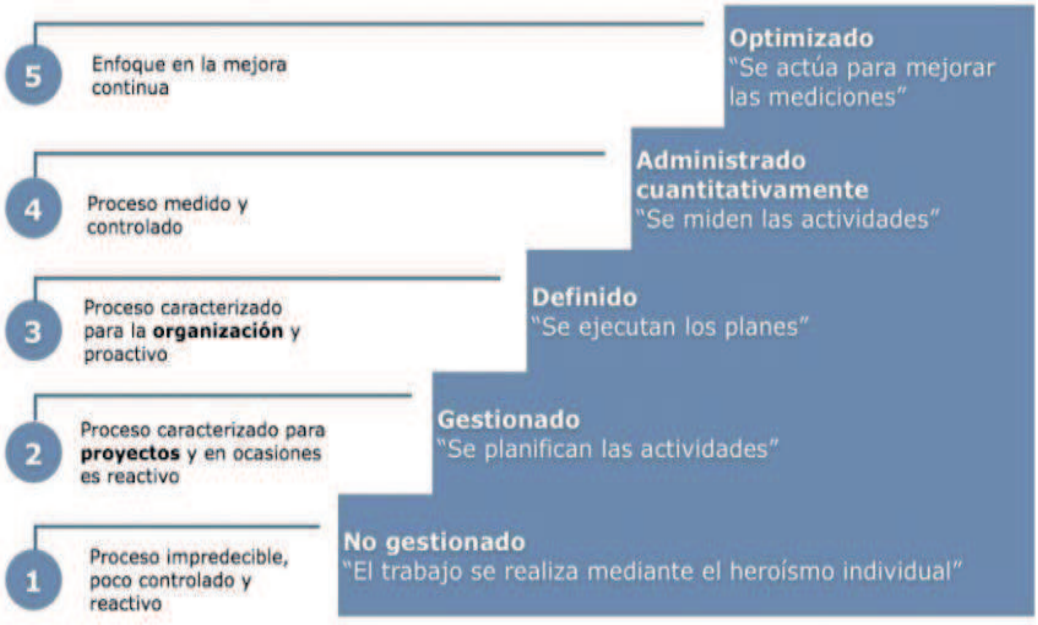
[342] *Ibíd.*, p. 14.
[343] *Ibíd.*, p. 14.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3) *Definido*: Todos los procesos se definen, se documentación, se estandarizan y se integran con los demás.
4) *Manejado*: Los procesos son medidos recogiendo datos detallados sobre los procesos y su calidad.
5) *Optimización*: Se adoptan procesos de mejora continua sostenidos por retroalimentación cuantitativa y de pruebas piloto con nuevas ideas y tecnologías.

El *Capability Maturity Model* (CMMI) describe los principios y prácticas evolutivas subyacentes en el proceso de desarrollo de un software. Se creó para ayudar a las empresas desarrolladoras de software para que mejoren sus procesos en términos de madurez y de trayectoria evolutiva. Esta trayectoria va de procesos caóticos hacia procesos maduros y disciplinados de desarrollo software. El foco está en identificar las áreas de proceso dominantes y las practicas modelo que puede abarcar un proceso disciplinado de desarrollo de software.

Figura 10. Niveles del CMMI



Fuente: Blog "Sistemas de Calidad"
<http://sistemastics2010.blogspot.com.es/2010/09/niveles-de-cmmi.html>
[Consulta: 27 de noviembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Además, desde 1997, año en que se inician los procesos de desarrollo e implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, hasta 2008, Novasoft certifica cinco de las seis empresas principales que forman Novasoft y la delegación que posee en las Islas Canarias en base a la norma UNE / EN-ISO 9001:2000.[344]

Productos e Inversión Socialmente Responsables

Este es un aspecto en el que ha insistido Novasoft, en sus proyectos desarrollados para la Administración Pública, ya que dice generar productos que van a ser usados por múltiples usuarios/as con necesidades y características específicas. Así mismo, se estudia la forma de tratar que los/las usuarios/as puedan interactuar con ellos de la forma más fácil, cómoda e intuitiva posible, diseñando, según defienden, interfaces que centran la atención en la persona que tenga que utilizarlo, se diseña para y por ella, en contraposición a lo que podría ser un diseño centrado en la tecnología o uno centrado en la creatividad u originalidad. La clave está en crear fórmulas teniendo claro que su destino es el usuario. [345]

Así, en su búsqueda continua de diversificarse, y teniendo presente la innovación que se menciona en su eslogan (*Innovation for life*), se embarcó en la apertura de una cadena de restaurantes de un corte novedoso, en respuesta a una demanda detectada en la sociedad y que, según ellos mismos, el concepto actual de restaurante no cubre. En sí, el restaurante se percibe como un Producto Socialmente Responsable: desde la decoración, elaborada con madera proveniente de bosques sostenibles, hasta la elaboración de su carta con el compromiso de ofrecer comida sana y de calidad a precios razonables.

[344] *Ibíd.*, p. 14-15.
[345] *Ibíd.*, p. 15.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En este sentido una de las medidas que más lo demuestran es la colaboración mantenida con la Asociación de Comercio Justo IDEAS, para comprarles directamente todos los alimentos de comercio justo con los que cuenten para elaborar los platos y bebidas de la carta.[346] (Ver epígrafe *4.2.2.4.5. Comercio Justo*)

Se extrae de la documentación que desde Novasoft se ha fomentado la inversión socialmente responsable a través de programas y proyectos externos e internos. En el plano externo, la compañía y su directiva han actuado de *business angels* para diferentes *start-ups* y proyectos de emprendedores/as en fase de creación o consolidación, iniciativas que necesitan en su comienzo de ayuda económica, formativa y los conocimientos para superar los primeros años de su vida.

La compañía también ha actuado como incubadora de empresas para *G2Crea* e *Innostrategy*! y ha incrementado su presencia en *Mobile Software Entertainment*, empresa a la que llegó a través del programa de *bussines angels* que desarrolla la SOPDE, organismo dependiente de la Diputación Provincial de Málaga. Las tres empresas realizan sus actividades dentro de las instalaciones de Novasoft, dónde, además de poder recibir asesoramiento directo de los expertos de la empresa, reciben financiación y ahorran costes de puesta en marcha y explotación.

En el período objeto de esta investigación, la empresa ha participado en los premios *SPIN-OFF* de la Universidad de Málaga que premian las mejores iniciativas universidad-empresa que fomenta la trasferencia de conocimientos entre el ámbito académico y el empresarial.[347]

[346] *Ibíd.*, p. 15.
[347] *Ibíd.*, p. 33.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Código Ético

Dentro de las políticas y estrategias que emanan de Novasoft, según su documentación empresarial tienen cuatro pilares como referentes claros que son el sostén de la cultura empresarial de la compañía, que se definen como el soporte fundamental para la consecución de objetivos generales, estableciendo que su traslación a la plantilla asegura la pervivencia del Modelo/Cultura empresarial de Novasoft. Estas cuatro claves son[348]:

- *Creación de Talentos y Liderazgo*.
- *Innovación Continua*.
- *Calidad y Excelencia*.
- *Internacionalización*.

Estas claves se traducen en unas líneas de ética que la organización respeta y han sido fundamentales para el crecimiento continuo de la organización y la consolidación de la marca[349]:

1) *Cambio permanente / Evolución*. Las ventajas competitivas no perdurarán en el tiempo si no evolucionan en consonancia con los cambios del entorno.
2) *Mejora Continua y Excelencia.*
3) *Liderazgo*. En Novasoft existe un liderazgo distribuido que actúa como una dínamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias y metas de la organización.
4) *Apuesta por el talento*. Esta estrategia de apoyo y motivación a los recursos humanos ha permitido que el equipo humano sea sin duda una pieza clave y el principal generador de ventajas competitivas en todas las áreas.
5) *Alianzas- Cooperación Competitiva*.
6) *Internacionalización*. Diversificar Capacidades permite obtener clientes heterogéneos. Gracias a la experiencia en proyectos

[348] *Ibíd.*, p. 15.
[349] NOVASOFT. *Estrategias claves. Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

internacionales, mejoran los productos y servicios de forma sistemática y sistémica.

7) *La comunicación como vehículo*.
8) *Crecer, crecer, crecer*. El crecimiento de la empresa debe tener como objetivo conseguir el Tamaño Mínimo Eficiente (TME) que permita mantener una posición competitiva en el mercado.
9) *Reinversión continúa de los beneficios empresariales*.
10) *Innovación continua y perpetua*.
11) *Creación de valor social mediante acciones que mejoren su entorno*.

Trazabilidad de los productos y servicios y satisfacción del cliente

Los productos y servicios de Novasoft tienen tres orígenes principales que constituyen la actividad primordial de la compañía[350]:

- *Satisfacción directa de necesidades bajo demanda de los clientes*: a través de concursos y licitaciones públicas, se analizan las necesidades de los diferentes agentes de la administración y se elaboran proyectos de ingeniería, consultoría o formación *ad hoc* para responder a sus demandas.
- *Trasladar productos y modelos de éxito a clientes potenciales para su posible implantación*: la experiencia acumulada en la elaboración de proyectos y el análisis de las necesidades del mercado al que se dirige la compañía le permite prever las necesidades de clientes potenciales en su ámbito de actuación.
- *Innovación a través del departamento de I+D+i*: de forma continua el departamento de investigación y desarrollo trabaja en la mejora de los productos y procesos de la empresa a la vez que crea nuevos productos que satisfacen necesidades presentes y futuras en el ámbito de las TICs.

[350] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit*., p. 17. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Mediante la experiencia acumulada durante su andadura, se entiende el modo de relación de la administración pública con sus proveedores. Según esto, cree saber cómo actuar y conocer el procedimiento, por tanto, se puede posicionar de forma directa y clara ante su principal cliente. La compañía entiende, por años y por experiencia, cómo se ha de trabajar el proceso de venta y operaciones con la administración, interactuando con todos los niveles de decisión.[351]

Anticiparse a las necesidades y alinear los intereses socio-políticos, económicos y técnicos, se convierte en la vía más oportuna de alcanzar los objetivos por cualquier empresa. En este sentido, se tratan de poner los mecanismos oportunos para que toda la compañía trabaje de manera coordinada y orientada a todos y cada uno de los proyectos, tanto comerciales como operativos, lo que lleva a realizar ofertas técnicas que se ajusten en cada momento a las expectativas y necesidades reales de la Administración.[352]

La organización se ha ocupado de establecer un formato de interacción con la mayoría de sus clientes, que trata de ir más allá de la simple transacción comercial. Como muestra, a la hora de acometer programas de I+D+i, con el objetivo de desarrollar un nuevo producto, ha llegado a acuerdos con clientes dispuestos a ofrecer sus instalaciones y conocimiento de la materia en cuestión. Mediante esta estrategia se asegura el desarrollo de conocimiento y experiencia que aporta el disponer de tecnologías innovadoras muy cercanas a las necesidades reales del mercado potencial.

Además, tienen como requisito *sine qua non* la selección previa de los citados clientes, con la base de su capacidad de generar estado de opinión en el mercado. Debido a esto, se pusieron en marcha políticas activas que, como

[351] NOVASOFT. *Ámbito Económico. Óp. cit.*
[352] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit*., p. 17. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

resultado de las mismas, lograron conseguir mayor implicación y motivación por parte de sus clientes.

Según la idiosincrasia de los clientes a los que se dirigen: administración pública y clientes corporativos, y la complejidad que existe a la hora de la toma de las decisiones de compra, Novasoft segmenta a los clientes en[353]:

- *Influenciadores*: Aquellos que, por su notoriedad en su sector, rango o experiencia, son referentes en el mercado y sus decisiones son el espejo de lo que ocurrirá en el entorno.
- *Prescriptores*: Son todas aquellas personas, instituciones u organizaciones, que tienen un poder de influencia sobre la toma de decisiones de otros clientes, potenciales o reales.
- *Decisores*: Son aquellos que tienen la última palabra a la hora de decidir la compra, normalmente por su cargo dentro de la organización.

La empresa recibe información de los clientes a través de múltiples canales de comunicación[354]:

- *Información directa de los clientes*: ya sean reuniones, llamadas, encuentros esporádicos, etc. Son situaciones en las que se obtiene información importante sobre los clientes. Esta información queda registrada en la intranet corporativa (Signova) o bien, remitida a los responsables involucrados a través del correo electrónico.
- *Encuestas*: realizadas por diversos medios (correo, fax, telemarketing, correo electrónico) y procesadas por el departamento de marketing, ponen a disposición de la organización un indicador ilustrativo para poder actuar de un modo inmediato. Inicialmente se empleaba sólo el correo para la realización de las encuestas pero el grado de cumplimentación, por parte de los clientes, era bajo. Por eso se decidieron realizar esta

[353] *Ibíd.*, p. 32.
[354] *Ibíd.*, p. 32-33.

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

tarea utilizando diferentes medios, llegando incluso a contratar empresas externas de telemarketing, lo que facilitó una respuesta más cómoda y rápida del cliente. Esto hizo mejorar mucho el nivel de participación, pasando de un 39% a un 75% de respuesta.

- *Visitas por la dirección y comerciales:* la dirección y los gerentes de área realizan acciones directas para mantener en todo momento un buen posicionamiento y solvencia técnica de la organización. Estas acciones sirven para conocer, de primera mano, impresiones de cara a nuestros clientes. La dirección de las diferentes áreas de negocio visita de forma regular y planificada a los principales clientes. Igualmente, participa activamente en las acciones comerciales tomando el pulso, en todo momento, al mercado.

Esta información, posteriormente, se emplea en la toma de decisiones de cara a la creación de nuevos productos, para la mejora continua de los productos ya existentes en su portafolio, o para utilizados como mecanismo generador de nuevas oportunidades de negocio.[355]

Evaluación de la Cadena de suministro y Creación de alianzas con proveedores

El volumen de compras que alcanzó la compañía en el año 2003 hizo que naciera el Área de Compras de la empresa, con el objetivo de canalizar y optimizar las adquisiciones hechas por la misma.

Novasoft ha homogeneizado los procesos y ha establecido una metodología global de compras y negociación con el objetivo de aumentar la transparencia y la eficiencia del proceso. Selecciona proveedores homologados con el sistema de criterios descrito, que ha sido consensuado de forma trasversal por toda la organización.[356]

[355] *Ibíd.*, p. 32-33.
[356] NOVASOFT. *Proveedores* [en línea].

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Todos los proveedores homologados se incluyen en un Listado Oficial de Proveedores que es reevaluada por la empresa como mínimo, una vez al año, después de lo cual se actualiza. Para la reevaluación de los proveedores y subcontratistas se tendrá en cuenta el número de pedidos realizados al proveedor, los criterios por los que ha sido homologado y el número de incidencias descritas en la Ficha de Proveedor elaborada al efecto.

A continuación se exponen los criterios de cualificación que pueden ser aplicados con carácter general para la evaluación de los proveedores. Para este criterio se requieren los documentos o cualificaciones adecuadas que permitan justificar estos puntos[357]:

1) *Proveedor único*: Aquellos proveedores impuestos por el cliente o únicos en su servicio/producto.
2) *Historial de suministro*: Aquellos proveedores que han realizado servicios en el pasado con resultados satisfactorios.
3) *Calidad de servicio*: Puntualidad en las entregas, condiciones de las entregas, sin incidencias...
4) *Proximidad*: Aquellos proveedores locales cuya cercanía al lugar donde deben prestar su servicio suponga una facilidad.
5) *Atención al cliente*: Durante la prestación y posteriormente reclamaciones, garantías ofrecidas, servicio posventa...
6) *Disponibilidad*: Atención fuera de horarios.
7) *Recursos y experiencia*: Cualificación del personal, servicios técnicos especializados, y experiencia en el sector.
8) *Sistema de Aseguramiento de Calidad*: Aquellos proveedores que cuenten con un sistema de calidad certificado.
9) *Comportamiento Medioambiental*: Proveedores cuya actividad sea respetuosa con el medio ambiente o tengan implantado algún sistema de gestión medioambiental.

<http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-economico/proveedores.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

[357] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit*., p. 34. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Si durante la reevaluación de los proveedores y subcontratistas se detectase una No Conformidad, de acuerdo a los estándares ISO, se procede a la apertura de un Informe de No Conformidad de acuerdo a lo establecido en el Proceso de Acciones de Mejora, informándose de ello al proveedor o subcontratista. La sucesiva aparición de No Conformidades en los productos, equipos o servicios puede iniciar una evaluación no planificada de forma que si no se superase los requisitos de homologación ésta sería retirada.

Uno de los criterios principales a la hora de seleccionar un proveedor y homologar su relación con Novasoft es la proximidad. Se prefieren aquellos proveedores cuya cercanía redunde en una ventaja y una mayor calidad en el servicio prestado a la compañía. Además, se cumple con uno de los máximos criterios de la sostenibilidad que es evitar que los recursos necesiten de un transporte excesivo para llegar desde el proveedor al destinatario.[358]

4.2.2. Ámbito Social

Novasoft, en su página web, hace una distinción entre lo que la empresa entiende como RSC, en su ámbito social, para distinguirlo de la acción social. Así, "desde Novasoft entendemos que las acciones que se acometan que cumplan con los Objetivos del Milenio se consideraran acciones de RSC y no de Acción Social"[359].

Basándonos en la estructura de la ISO 26000, al ser ésta la elegida por la empresa en 2011 para elaborar las memorias de RSC, a partir de esa fecha, el presente epígrafe se dividirá en la gobernanza de la organización, el respeto a los derechos humanos, las prácticas laborales y, por último, las prácticas activas y desarrollo de la comunidad.

[358] *Ibíd.*, p. 35.
[359] NOVASOFT. *Igualdad de género* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/acciones-trasversales/igualdad-de-genero.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

No obstante, antes de abordar el período de análisis de esta investigación, se ha considerado relevante hacer mención a los hitos más importantes llevados a cabo por la empresa Novasoft en el ámbito social, que demuestra la tradición de la empresa en RSC (ver cuadro adjunto).

Tabla 3. Resumen principales actuaciones del ámbito social (período 2004 – 2008)

Las principales acciones entre 2004 y 2008 son:

- Donación económica para la construcción de un Hospital en Haití.
- Financiación de la informatización de CUDECA, organización sin ánimo de lucro dedicada al cuidado de enfermos/as de cáncer. El proyecto consiste en la implantación de un sistema de información para la gestión de la historia clínica electrónica, NovaHIS, cubriendo todas las áreas asistenciales a las que da servicio CUDECA. El coste del proyecto de informatización de CUDECA ascendió a 96.100 euros, de los cuales la Fundación Novasoft financiaba el 75 por ciento, como deferencia a la labor social que CUDECA representa para la Sociedad.
- Creación de la cátedra 'Tecnología, innovación y conocimiento' a través de un convenio de colaboración con la Universidad de Málaga.
- Creación de la Universidad Andaluza en Tecnologías Cisco. La UTE formada por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga desempeña la Dirección Académica del proyecto, y FORMAN aporta las instalaciones adecuadas para la realización de las actividades formativas.
- Financiación del I Master Universitario en Ciencias para la Familia impartido por la Universidad de Málaga. La Fundación Novasoft creó una beca por valor de 4000 euros para cursar el master y aportó 6000 euros en forma de horas de trabajo de personal cualificado, para configurar y atender la plataforma on-line (e-learning) utilizada por el máster.
- Donación de equipos informáticos a la Fundación Andalucía Olímpica.
- Donación anual de 3.000 euros al Colegio Añoreta para actividades deportivas (2004-2005).
- Dotación de equipos a la ONG Intermon Oxfam y financiación de la jornada en Málaga de concienciación contra el maltrato infantil en países subdesarrollados.
- Dotación de equipos, búsqueda de subvenciones y asesoramiento tecnológico a la Asociación de Esquizofrenia AFENES.
- Becas para realizar cursos de formación de 'Informática Básica', impartidos a 100 sacerdotes y monjas de la Diócesis de Málaga con una duración cada uno de 25 H. Estos cursos están dentro del programa FORMAN Plus Profesional y coordinados con el Obispado de Málaga.
- Formación a trabajadores en activo a través del Proyecto Forintel.
- Diputación de Málaga, colaboración con el Área de Desarrollo Local. Diseño web del Foro Feria de los Pueblos 2005 y presentación Flash.
- Colaboración con otras fundaciones. El compromiso con la sociedad les ha llevado a colaborar con otras fundaciones. Así, Fundación Novasoft es miembro de las fundaciones Antares, San Telmo, AFA (Asociación de Fundaciones Andaluzas) y la Fundación Málaga y patrono de la Fundación Carlos Álvarez y la Fundación Signo.
- Colaboración con el Proyecto Emprende Joven. Emprende Joven es un proyecto que promueve la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Su objetivo es el de fomentar la cultura emprendedora entre jóvenes de IES de toda Andalucía. La colaboración ha consistido en charlas basadas en las experiencias de Novasoft como proyecto empresarial nacido de jóvenes emprendedores.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Sun y FORMAN, consorcio gestionado por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga Oya, ponen en marcha la Universidad Sun-Java Andalucía, tras la firma de un acuerdo de colaboración con Sun Microsystem Ibérica.
- Novasoft colabora con el Club de Baloncesto Málaga (Unicaja) como uno de sus patrocinadores principales y formando parte de la campaña 'El deporte es Vida' que trata de acercar los hábitos saludables a los escolares de toda la provincia de Málaga.
- Fundación Novasoft adquiere unas obras de arte del pintor malagueño Pedro Olalla.
- Fundación Novasoft colabora, con la donación de 1.000 euros, en la mejora del patrimonio de las cofradías malagueña.
- FORMAN pone en marcha el nuevo curso académico que eleva el número de alumnos atendidos, en su mayoría desempleados, a las 200 personas.
- La Fundación Novasoft adquiere un nuevo óleo original de del pintor malagueño Enrique Queipo de Llano Temboury.
- Novasoft participa en las I Jornadas de Voluntariado de Málaga, celebradas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga.
- La compañía patrocina el VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC 06) de la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad de Málaga.
- Novasoft participa como socio colaborador en la Asociación de Empresarios de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Andalucía (Eticom).
- Novasoft participa como socio colaborador en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (Raitec).
- Novasoft participa como socio colaborador en la Confederación de Empresarios de Málaga.
- Novasoft participa como socio colaborador en la Fundación Málaga.
- Organización en Málaga del encuentro Novameeting para clientes y colectivos de Tenerife interesados en conocer la compañía y su implicación en la economía andaluza. Entre los asistentes, destacan los miembros de la Federación de Asociaciones del Metal de Tenerife, a los que se organizó encuentros con representantes de la Cámara de Comercio de Málaga del ayuntamiento de la capital.
- Novasoft participa en los programas de fomento de la cultura innovadora en los que colabora el ICEX, tanto en la serie de televisión 'Emprendedores', junto a Banespyme, como en la edición del libro 'Pymes sin Fronteras'.
- Novasoft patrocina las I Jornadas de Marketing Innovador en Andalucía, celebradas en Sevilla y organizadas por la EOI.
- Novasoft es uno de los principales patrocinadores del I Congreso de Modernización de las Administraciones Públicas. Un congreso organizado por la Consejería de Justicia de la Junta de Andalucía, pero de ámbito nacional. El director de I+D+i de la compañía, Juan Fajardo, ofrece una ponencia sobre innovación y sostenibilidad.
- La Fundación Novasoft entrega, gracias a las donaciones de los propios colaboradores de la compañía, 4.590 euros para un proyecto humanitario en Haití.
- Novasoft, a través de su fundación, entra a formar parte como patrono fundador, de la Fundación Manuel Alcántara, destinada a conservar, difundir preservar la imagen y la obra del escritor y columnista malagueño. Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft, es nombrado presidente ejecutivo de la fundación.
- Visiyes y Novasoft, socio tecnológico de este proyecto europeo, ofrece formación a medida en Desarrollo de Negocio para Emprendedores con Proyectos Innovadores, avalada por profesionales de la universidad y empresa a nivel europeo.
- La Fundación Novasoft colabora con 3.000 euros con el Colegio Rincón Añoreta durante 4 años consecutivos.
- Novasoft llega a acuerdos con la Escuela Superior de Empresas
- (ESESA) para la realización de cursos, jornadas y seminarios impartidos por algunos de sus directivos. También con el Instituto de Práctica Empresarial (IPE) para la formación de directivos.
- Novasoft participa como socio colaborador en la Asociación de Empresarios de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Andalucía (Eticom).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Novasoft participa como socio colaborador en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (Raitec).
- Novasoft participa como socio colaborador en la Confederación de Empresarios de Málaga.
- Novasoft participa como socio colaborador en la Asociación de Fundaciones Andaluzas (AFA).
- Novasoft participa como socio colaborador en la Fundación Málaga.
- Novasoft apoya y participa en dos 'spin off' universitarias de reciente creación. La compañía actúa en una primera fase como 'businessangels' de estas sociedades para posteriormente convertirse en socio industrial.
- Novasoft y otras tres compañías con sede en el PTA crean la empresa Servivation, que formará y recolocará a casi 200 empleados de Vitelcom

Fuente: Elaboración propia

Gobernanza de la organización

La gobernanza de una organización es el factor más importante para hacer posible que ésta se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades, y para integrar la responsabilidad social en toda la compañía y en sus relaciones con los distintos *stakeholders*.

Novasoft incorpora en su memoria de RSC de 2011[360] lo relativo a la gobernanza, tal y como se expresa en la ISO 26000:

> En el contexto de la responsabilidad social, la gobernanza de la organización tiene la característica particular de ser, tanto una materia fundamental, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones para comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales, como derechos humanos, prácticas laborales, o la participación activa y desarrollo de la comunidad.[361]

Así mismo, hace suyos los procesos y estructuras para la toma de decisiones establecidas en la ISO 26000, que le permiten[362]:

i. Desarrollar estrategias, objetivos y metas que reflejen el compromiso hacia la responsabilidad social.

[360] Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011.
[361] ISO. *Guía de responsabilidad social*. ISO 26000:2010. Suiza: ISO, 2010. p. 23.
[362] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit*., p. 37-38. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ii. Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes.
iii. Crear y nutrir un ambiente y cultura en los que se practiquen los principios de la responsabilidad social.
iv. Usar eficientemente los recursos financieros, naturales y humanos.
v. Promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios, (incluyendo mujeres y grupos raciales y étnicos), puedan ocupar cargos directivos de la organización.
vi. Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras.
vii. Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver posibles conflictos.
viii. Promover la participación de los empleados en las actividades de la organización relacionadas con la responsabilidad social.
ix. Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la empresa.

Tal y como se ha manifestado a lo largo de esta investigación, la comunicación interna y externa para la empresa es uno de sus pilares fundamentales, lo que responde también a los propios principios de la ISO 26000, lo que por otro lado también es una de las razones por las que la empresa Novasoft decide apostar por esta norma europea.

En Novasoft se materializa en un proceso de comunicación interna (con consecuencias en la comunicación externa) los puntos VII, VIII y IX de los principios de buena gobernanza de la ISO 26000 que hacen referencia a los procesos de comunicación interna que permiten a la plantilla participar en la toma de decisión de las acciones a acometer por la empresa en materia de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RSC e igualdad de género (ver epígrafe *4.3 Una apuesta innovadora por la comunicación participativa*).

Respeto a los derechos humanos

La responsabilidad de respetar los derechos humanos no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados soberanos. Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean. [363]

Dentro de la política sostenible de la organización, se pretende demostrar internacionalmente el compromiso responsable con el mundo que le rodea, reconociendo públicamente que el respeto a los derechos humanos contribuye a mejorar la producción de cualquier empresa, tal y como se ha expresado en los principios invocados por la ISO 26000.

Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Con su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Novasoft pretende hacer ver que se respetan los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en su esfera de influencia más amplia.

En dicho Pacto, las entidades que firman se comprometen voluntariamente a promover e implantar 10 Principios Universales que se estructuran en 4 pilares básicos: los Derechos Humanos, las Normas Laborales, el Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción. Estos principios se pueden enumerar en los siguientes[364]:

[363] NOVASOFT. *Derechos humanos* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/derechos-humanos.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[364] NOVASOFT. *Adhesión al Pacto Mundial* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/derechos-humanos/adhesion-pacto-mundial.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

i. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
ii. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
iii. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
iv. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
v. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
vi. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
vii. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
viii. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
ix. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
x. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Como se puede observar en su 6º principio, "las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación", lo que está íntimamente ligado con la búsqueda de una total igualdad de género en el ámbito empresarial. Con la firma de este Pacto se pone de manifiesto la intención, por parte de los órganos gobernantes de la empresa, de orientar sus políticas y estrategias teniendo siempre en cuenta la perspectiva de la igualdad de género.

Una vez asumido el compromiso adquirido, éste debe ser comunicado a toda la plantilla para que puedan asimilar con facilidad los cambios que de él puedan desprenderse y contribuir en su desempeño. También se

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

comunicará a los grupos externos, con la intención de que se valore de manera positiva esta postura y que puedan verse contagiados por esta corriente.

Compromiso con los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Al igual que con la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la necesidad de Novasoft de actuar de una forma responsable en todas su acciones de ámbito social, hace que tome como modelo, también, los Objetivos de Desarrollo del Milenio para tratar así de alinear sus políticas con los mismos.

La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000. Los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM)[365], son ocho objetivos que se intentan alcanzar para 2015, basándose directamente en las actividades y metas incluidas en la Declaración del Milenio. De entre los Objetivos del Milenio, la acción social de Novasoft trata de encaminarse hacia[366]:

i. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
ii. Lograr la enseñanza primaria universal.
iii. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer.
iv. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

En este caso, la alusión a la igualdad de género es directa, quedando estrechamente acotada por la asunción de ambos compromisos. Por si había alguna duda con el Pacto mundial, donde no se hacía una referencia directa a la equidad de sexos, con la asunción de estos objetivos ya se expresa una

[365] Actualmente se está más lejos de cumplir dichos objetivos que cuando se firmó la Declaración. Así, las previsiones para 2015 son imposibles de cumplir dada la tendencia económica actual.
[366] NOVASOFT. *Compromiso con objetivos del milenio* [en línea].

<http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/ derechos-humanos/compromiso-objetivos-milenio.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

clara responsabilidad por la búsqueda de un entorno empresarial sin sexismo alguno. Como sucedía con el anterior caso, la importancia de su comunicación interna y externa reside la asunción por parte de todos los grupos de interés de los cambios que se están llevando en el seno de la empresa, y rápidamente los acojan y los reconozcan como suyos.

Esta es la manera con la que la propia compañía trata de hacer ver que vela por que el principio de transversalidad, inherente a una política de género integral, se lleve a cabo en todas y cada una de las políticas y acciones que se desarrollan dentro del grupo empresarial.

Figura 11. Sección Igualdad de Género de la Web Novasoft



Fuente: Web corporativa de Novasoft
<http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/acciones-trasversales/igualdad-de-genero.html>
[Consulta: 27 de noviembre de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Prácticas laborales

La gestión de las relaciones humanas es una de las bases del modelo empresarial de Novasoft. Sus trabajadores son clientes internos ya que no conciben a la plantilla como un pasivo laboral sino como un activo del que proviene el capital intelectual, que paradójicamente es el más tangible de sus activos.[367]

Con respecto a la política de RRHH, es conveniente hacer una distinción entre la gestión de dichos recursos, la gestión de la satisfacción del personal y la gestión de la diversidad.

Gestión de los RRHH

En este sentido, la gestión de los recursos humanos está integrada en la planificación estratégica de la organización, basándose en las siguientes premisas[368]:

1) *Política retributiva individualizada*, que no contradice los convenios colectivos sino que los complementa.
2) *Fidelización*. El índice de rotación de Novasoft es del 0,24%, muy inferior a otras organizaciones del sector.
3) *Planes de carrera que permiten a todos los/las profesionales que trabajan en la empresa optar a puestos de responsabilidad*.
4) *Formación continua*. Se cuenta con un responsable de formación, un aula de formación en las propias instalaciones, además de una oferta de cursos especializados ofrecidos por la división de Formación y por otras entidades (ESIC; San Telmo, etc.).
5) *Motivación e implicación de los/las colaboradores/as*. Buzones de sugerencias, encuestas anuales de satisfacción, evaluaciones de

[367] NOVASOFT. *Política de RRHH* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/clientes-internos-politica-rrhh.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[368] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit*., p. 17-18. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

desempeño, dotación de todo el material necesario para el teletrabajo, adaptación de Signova a las nuevas necesidades.

6) *Comunicación interna eficaz*. Novasoft cuenta con una serie de herramientas de comunicación interna que aseguran que toda la organización conozca los objetivos de la organización, además de las responsabilidades que poseen en sus áreas de actuación.

Novasoft cuenta con un manual de organización, donde se definen las necesidades de la empresa en cuanto a funciones y responsabilidades, estructura, y en el que se recogen todos y cada uno de los puestos de trabajo, especificando claramente sus funciones, responsabilidades, dependencias, etc.

Igualmente, este manual se complementa con el registro de requisitos del puesto y las fichas de personal. En estos registros se estudian las desviaciones personales de cada puesto de trabajo, sirviendo como base para tomar medidas de mejora en lo referente a formación, promoción, etc.

Por otro lado, la empresa cuenta con un responsable de prevención interno con formación como Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales, facilitando a los/las trabajadores/as las herramientas e instrucciones adecuadas para el manejo de los equipos (ordenadores), así como recomendaciones ergonómicas que eviten la aparición de patologías asociadas a este tipo de trabajo.

Así mismo, se ha dado formación e información al personal para la prevención de los riesgos, desarrollando un curso homologado por la empresa de prevención para dar la formación on-line a los/las trabajadores/as al incorporarse a la empresa.

La presidencia junto a la dirección de RR.HH. y las direcciones generales de las distintas divisiones de Novasoft planifican, desarrollan y definen las

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

estrategias de RR.HH.: nuevas incorporaciones, planes de carrera, necesidades formativas, etc. Las acciones materia de RR.HH. se basan en los planes de marketing de las divisiones, así como las encuestas de satisfacción del personal y los resultados de las Evaluaciones del Desempeño, ajustándose de esta forma a las necesidades reales de la empresa en cada momento.[369]

La identificación de las necesidades para la incorporación de personal es realizada por cada una de las divisiones, mediante una planificación anual (desarrollada en los planes de marketing), o por necesidades no planificadas (aumento de proyectos), y son cubiertas a través de los cursos cantera (cursos diseñados a medida para las organizaciones del Grupo Novasoft y subvencionados por la Junta de Andalucía), o mediante la publicación en su página web de la oferta de trabajo en cuestión y tras la realización de la oportuna entrevista.[370]

Además, cuentan con otras fuentes de captación de talentos como convenios con Universidades y FORMAN (centro gestionado por la UTE Fundación Novasoft-Fundación Valentín Madariaga), participación en el Programa Torres Quevedo para fortalecer la capacidad investigadora de los grupos de I+D+i y facilitar la incorporación de doctores y tecnólogos.[371]

Dentro de la gestión del personal, resulta de la documentación estudiada que existen tres cuestiones especialmente relevantes a efectos del personal, y en relación a la igualdad de género. Por un lado, lo referido a las políticas de flexibilidad horaria de la empresa, por otro lado, el plan de movilidad realizado por la misma en 2011, y por último la formación del personal.

[369] NOVASOFT. *Política de RRHH. Óp. cit.*
[370] *Ibíd.*
[371] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit*., p. 17-18. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1) Política de flexibilidad horaria.

Internamente, hay que hacer mención de la política de flexibilidad horaria de la compañía. Según la web corporativa:

> Para Novasoft, es primordial el bienestar de sus trabajadores, por lo que dispone de una política de flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, sin abandonar sus obligaciones profesionales y sin descuidar las personales. Sirvan de muestra unos ejemplos sobre las actuaciones de la empresa en este aspecto:
>
> - Semana laboral comprimida en horario intensivo de 8.30 a 18.30 de lunes a miércoles, no trabajando los jueves y viernes por la tarde. En julio y agosto la jornada es intensiva en un horario de 8.00 a 15.00.
> - Flexibilidad de 30 a 90 minutos en la entrada y salida.
> - Posibilidad de acumulación del permiso de lactancia de un día al mes hasta los 9 meses del bebé, en caso de haber dado a luz.
> - Complementación de las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 100% del salario desde el primer día de la baja por maternidad.
> - Otros permisos de diferente índole (días libres para exámenes de estudios oficiales, excedencia máxima de 2 años con reserva del puesto de trabajo, un día adicional a lo establecido en caso de enfermedad o fallecimiento de un familiar,...).[372]

Por otro lado, en los distintos informes de la empresa, se hace referencia a otras cuestiones que inciden, según ella misma, en una política de flexibilidad beneficiosa para los trabajadores y las trabajadoras[373]:

- La plantilla cuenta con todas las facilidades y material (portátiles, *Blackberry*, tarjetas UMTS-3G) para poder realizar teletrabajo sin necesidad de desplazarse a la oficina.
- Tras la incorporación por baja de maternidad/paternidad, se puede trabajar el 30% de la jornada.
- Permiso para acompañar al médico a hijos menores de 14 años, o de cualquier edad si son discapacitados.
- Posibilidad de pedir una excedencia máxima de 2 años, con reserva del puesto de trabajo.

[372] NOVASOFT. *Política de RRHH. Óp. cit.*
[373] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit*., p. 17-18. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- En caso de enfermedad grave o fallecimiento de familiares (hasta 1er grado de consanguineidad), un día adicional a lo establecido legalmente, en caso de necesidad.
- Aquellos/as empleados/as con hijos discapacitados a su cargo cuentan con una ayuda económica por parte de la empresa.
- La empresa también facilita, en el caso de querer continuar con estudios superiores de postgrado, el tiempo necesario para el cumplimiento de los requisitos de asistencia obligatoria al mismo.
- Se posibilita al/la empleado/a tomar unas horas libres para gestiones administrativas propias.

2) Plan de movilidad.

La realización de un Plan de Movilidad[374] en el seno de la empresa tenía como objetivo contribuir con la política empresarial en materia de Prevención de Riesgos Laborales y Responsabilidad Social Corporativa.

En lo que se refiere a la estrategia empresarial en materia de responsabilidad social corporativa, se marcaron objetivos específicos en función de los tres ámbitos de dicha estrategia: económico, social y medioambiental. Para ello se analizan las consecuencias, en aquel momento, de la movilidad de la plantilla de la sede de Novasoft en función de dichos criterios, ya que condiciona el marco laboral, determinando el tiempo y el dinero que se destina al transporte, repercutiendo en las condiciones de trabajo, en la salud y el bienestar del personal, así como en el medio ambiente.[375]

Así mismo, la finalidad última del plan es informar al personal en prácticas y conductas para reducir la siniestralidad laboral en accidentes de trabajo *in itínere* y en misión, así como sobre el medio de transporte

[374] Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad.
[375] NOVASOFT. *Plan de Movilidad para las sedes de Novasoft en el PTA*. *Óp. cit.*, p. 3. [Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

adecuado para acceder al centro de trabajo (a pie, bicicleta, transporte público, coche) y de opciones existentes actualmente para una movilidad más segura y económica, social y medioambientalmente más sostenible.[376]

Se realiza un diagnóstico, por parte del Área de Comunicación de la empresa, sobre las pautas de movilidad obligada, o vinculada al trabajo, de la plantilla de Málaga del Grupo Novasoft, marcando como objetivos[377]:

- Hacer reflexionar sobre el modelo de movilidad del que se dispone.
- Diseñar pautas y estrategias para cambiar hacia un modelo más racional y sostenible para la empresa, y para sus trabajadores/as.
- Perfilar en la medida de lo posible soluciones para intentar lograr una movilidad al centro de trabajo más racional y sostenible con el medio ambiente, la economía y la sociedad en general.

Dicho análisis se lleva a cabo a través de una encuesta anónima online, mediante de la plataforma de encuestas Limesurvey, donde se han tratado conocer los hábitos en cuanto a los desplazamientos laborales del personal, la influencia que los horarios de trabajo tienen a la hora de elegir una u otra manera de desplazarse, las razones por las que se elige un medio de transporte y no otro, así como las sugerencias y mejoras que el personal cree necesarias para favorecer una movilidad más racional en la compañía, incorporando a dicho cuestionario la perspectiva de género.[378]

C) Formación.

Novasoft parece apostar por una formación continua para todo el personal dado que al constituirse como una organización intensiva en conocimiento, considera que el aspecto formativo no debe ser valorado como una opción sino como una obligación. La dirección de RRHH y las

[376] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011*. *Óp. cit.*, p. 43. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]
[377] NOVASOFT. *Plan de Movilidad para las sedes de Novasoft en el PTA*. *Óp. cit.*, p. 3. [Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad]
[378] *Ibíd*., p. 3.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

direcciones de las distintas áreas de la empresa planifican, desarrollan y definen los planes de formación para todo el personal de la compañía, siendo validados y respaldados en última instancia por el propio director general. Así, desde que se realizó la primera autoevaluación según el modelo EFQM, en el año 1999, se detectó como área de mejora la formación interna. Desde entonces, la formación ha sido constante dentro de la organización.[379]

Como evolución del compromiso con la formación, en el año 2002, se creó un área especializada en formación, cuya misión principal consistía en generar valor, maximizando el potencial de las empresas a las que se dirige y de las actividades vinculadas dentro de la compañía a la formación.

El Área de Formación, para desarrollar una oferta formativa interna y para el mercado, cuenta con FORMAN (Centro de Formación en Nuevas Tecnología de la Información y la Comunicación), gestionado por la UTE Fundación Novasoft-Fundación Valentín Madariaga en la Red de Consorcios-Escuela de la Consejería de empleo de la Junta de Andalucía. Tiene como principal objetivo formar profesionales facilitando su incorporación a las empresas del sector, mediante una formación en tecnologías de la información y la comunicación, así como potenciar la especialización y cualificación de los profesionales en activo en materias relacionadas con las tecnologías avanzadas, configurar un centro totalmente abierto a las empresas del entorno y de intercambio con centros homólogos, facilitando la creación de empresas y el autoempleo.[380]

Un aspecto innovador en la formación interna de Novasoft es la teleformación. En el año 2004, Novasoft desarrolló una plataforma de *e-learning* propia, Aulacampus, tratando de adaptarse a sus necesidades formativas y facilitando la gestión y control de los cursos y seminarios realizados a través de ella.

[379] *Ibíd.*, p. 10.
[380] NOVASOFT. *Política de RRHH. Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Durante el período 2005-2008 el Área de Formación elaboró un Plan Formativo para toda la compañía, donde se cubrían las necesidades técnicas, de habilidades y productos que complementan el Plan Formativo interno de la empresa. El amplio catálogo de cursos online disponibles recoge desde cursos de inglés empresarial, *management*, *marketing*, *e-business*, entre otros, permitiendo a la compañía formar al personal en distintas áreas y complementar su CV, potenciando la creación de talentos abiertos a nuevas necesidades de la compañía y el mercado.

Así, en el año 2008, más del 50% de la plantilla consideraba útil la política de formación de la empresa, y el 69% consideraba que Novasoft estimulaba su desarrollo profesional.

Una de las acciones más importantes en la mejora de las actividades de formación, tal y como se establece en las distintas memorias de la empresa, fue la creación de tres aulas de formación, totalmente equipadas, en las instalaciones de la sede central de la empresa en el Parque Tecnológico de Málaga, que están preparadas para dar cualquier tipo de formación y en las que se desarrolla la formación interna, cursos externos organizados por la empresa, formación a distancia a través de videoconferencia, así como los cursos de cantera.

En el capítulo de formación a los directivos, Novasoft, apoya con una mayor flexibilidad laboral y subvenciona la realización de *Masters*, por parte de éstos, apostando así por la promoción interna. La formación de los/las directivos/as, en tanto en cuanto participan en un mayor grado en las decisiones de estrategia y política empresarial, debe ser una constante en cualquier organización, cosa que seguramente repercuta tanto en la misión, como en varias de las meta-estrategias, como liderazgo, apuesta por el talento, mejora continua y excelencia, definidas por Novasoft.[381]

[381] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008*. Óp. cit., p. 10-12. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A pesar de esta realidad objetivamente favorecedora de la conciliación, y de la igualdad de género[382] en la gestión de los RR.HH., es preciso señalar que a pesar de los objetivos específicos y las acciones concretas existentes en el plan de igualdad respecto de la selección de la plantilla, de la formación, de las posibilidades en la promoción interna no se han encontrado indicios de su puesta en marcha. En este sentido, una de las entrevistadas manifiesta:

> Personalmente no he recibido por parte de la empresa concienciación respecto a la igualdad de género puesto que los sueldos seguían siendo distintos y los altos cargos seguían siendo ocupados mayoritariamente por hombres.[383]

Así mismo, el responsable de RR.HH., ante la pregunta del aumento de conciencia que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo, contesta:

> El Plan de Igualdad te permite analizar los datos de empresa desde la perspectiva de Igualdad, por lo que te das cuenta, visto desde ese prisma, del desfase que existe en determinados niveles de puestos, sobre todo los más altos, de los rangos salariales entre hombres y mujeres, siendo los de aquéllos, por regla general, más altos.[384]

Otra de las personas entrevistadas, ante la pregunta de si tanto ella como las personas de la empresa con las que se relaciona habían tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género, contesta:

> No todo el mundo, pero en líneas generales ha habido un cambio de percepción, pero desde mi punto de vista solo de percepción y no de aplicación-implementación en cuando a igualdad en los puestos, nóminas y tratamiento entre los hombres y mujeres dentro de la organización.[385]

Gestión de la satisfacción del personal.

Novasoft concibe su desarrollo como compañía en función de la relación que mantiene con su plantilla y defiende en su documentación empresarial que los valores de la compañía están directamente relacionados con la apuesta por el talento de sus colaboradores, de ahí que la relación de la

[382] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.
[383] Ver ANEXO 11: Entrevista semiestructurada Nº 1.
[384] Ver ANEXO 12: Entrevista semiestructurada Nº 2.
[385] Ver ANEXO 13: Entrevista semiestructurada Nº 3.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

empresa con sus trabajadores/as sea un intercambio de comunicación y que poco a poco vayan confluyendo en sinergias mutuas.

Sostiene, así mismo, que la primera relación que se establece con el trabajador tiene como objeto la transmisión de valores de la compañía y la transmisión de una cultura empresarial distinta a las que conoce, donde prima la apuesta por el/la empleado/a, la elaboración y el diseño de un plan de carrera y una estabilidad demostrable en función de las cifras económicas de la compañía y de los proyectos que desarrolla.

Desde el inicio de la relación estrictamente laboral, el/la trabajador/a conoce cuáles son sus condiciones salariales, su plan de carrera y la descripción de su puesto laboral. El manual de acogida de Novasoft pone en antecedentes en todo momento a la nueva incorporación sobre las ventajas, beneficios y los procedimientos que debe conocer para su inserción en la compañía. De entrada, el/la nuevo/a trabajador/a recibe el primer día de incorporación a la empresa un pack consistente en el citado manual, el catálogo de relación de puestos laborales, y documentación y material corporativo para desarrollar su trabajo. Desde el primer día, además, la compañía surte al empleado del material tecnológico necesario para poder ejercer su cometido.[386]

Según se desprende de los resultados de la encuesta de satisfacción del profesional confeccionada en 2008 por el Instituto *Great Place to Work*, de carácter independiente, el 77% de toda la plantilla de Novasoft, considera que esta compañía es un lugar excelente para trabajar.[387]

Por último, comentar que Novasoft desarrolla y mantiene numerosos convenios y relaciones con proveedores externos que buscan un beneficio directo en los colaboradores de la compañía, bien sea a través de ofertas con

[386] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008*. *Óp. cit*., p. 5. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]
[387] NOVASOFT. *Política de RRHH. Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

bancos, descuentos en la compra de diversos productos, servicios de formación, sanitarios, acceso a actividades culturales o deportivas, etc.[388]

Gestión de la diversidad

Según consta en las informaciones que publica Novasoft, aunque parece ofrecerse un trato justo e igualitario a sus empleados/as, es necesario hacer hincapié en las necesidades particulares que algunos colaboradores/as puedan presentar. Para responder a ello se diseñaron ciertas medidas que pasamos a describir a continuación.

La plantilla está formada por personas de todas las edades, destacando aquellas comprendidas entre 30 y 45 años, con una gran carga familiar (principalmente hijos pequeños con horarios complicados). Esta situación hace que desde la compañía se ofrezca a sus trabajadores/as lo que ya hemos denominado antes como horario flexible, con el fin de encontrar un equilibrio entre sus obligaciones laborales y de cuidado doméstico, tanto para hombres como para mujeres.[389]

Así mismo, la empresa tiene empleados/as de diferentes religiones y razas. En su documentación expresa que "se asume sin ningún problema por parte del resto de la plantilla, ni siquiera es considerado como una situación especial"[390]. Así mismo se manifiesta que, en los proyectos de la compañía que lo permitían, se potenciaba la contratación de personal inmigrante o en riesgo de exclusión social, dándoseles facilidades contractuales necesarias, aunque sin especificar casos concretos.

Según consta, tanto la valoración de un profesional antes de su incorporación a la empresa, como las correspondientes revisiones de salarios

[388] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit.*, p. 4. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]
[389] *Ibíd.*, p. 8.
[390] *Ibíd.*, p. 12.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o ascensos, como el tratamiento general hacia los/las colaboradores, se realizan acorde a criterios objetivos independientes de sexo, raza o religión de la persona.

Los/las candidatos/as a nuevos puestos de trabajo son evaluados según su *curriculum* académico, la experiencia laboral previa en puestos similares y las actitudes necesarias para desempeñar el trabajo.

En el caso de revisiones internas, en un entorno de trabajo por objetivos, se valoran la valía demostrada en sus actividades acorde a indicadores de productividad y rendimiento, así como las habilidades, actitudes y conocimientos del/la profesional.

El crecimiento de Novasoft durante este período, abriendo sedes en diferentes puntos geográficos nacionales, conlleva el continuo traslado de determinados/as trabajadores/as de la empresa, provocando así una gran diversidad en las relaciones dentro de la propia empresa. La continua comunicación entre los/las empleados/as entre las sedes, o el trabajo en grupo con compañeros que se encuentran en otras ciudades conlleva a la formación de equipos multifuncionales.[391]

En 2008, formaban parte de la plantilla dos personas con discapacidad, con un 51% y un 65% respectivamente, ocupando los puestos de Administrativo y Técnico en Telecomunicaciones. En relación al número total de empleados/as, en aquel momento, es un porcentaje mínimo.[392]

Prácticas activas y desarrollo de la comunidad

Según recoge Novasoft en su memoria de RSC de 2011, la relación de ésta con las comunidades en las que opera,

[391] *Ibíd.*, p. 9-12.
[392] *Ibíd.*, p. 9-12.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> se basa en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la misma, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayudando a fortalecer la sociedad civil.[393]

Si atendemos a la norma ISO 26000, los asuntos clave llevados a cabo por Novasoft incluyen[394]:

1. Creación de empleo mediante la expansión y diversificación de las actividades económicas y el desarrollo tecnológico.
2. Contribución a través de las inversiones sociales en la generación de riqueza e ingresos mediante iniciativas de desarrollo económico local.
3. Ampliación de programas de educación y desarrollo de habilidades.
4. La promoción y preservación la cultura y las artes.
5. Fortalecimiento institucional de la comunidad, sus grupos y foros colectivos.
6. Participación activa en programas culturales, sociales y ambientales y redes locales que involucren a múltiples instituciones.

Fundación Novasoft

En 2003 nace la Fundación Novasoft, entidad privada sin ánimo de lucro, con el objeto de fomentar todo tipo de acciones que ayuden a mejorar el entorno que afecta directa o indirectamente a la compañía. Es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno las iniciativas sociales que parten de su RSC.[395]

Las acciones de la Fundación Novasoft giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar

[393] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 44. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]
[394] *Ibíd.,* p. 44-45.
[395] NOVASOFT. *Fundación Novasoft. Óp. cit.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social, nutriéndose exclusivamente de fondos propios. Sus objetivos son[396]:

- Impartir y difundir la formación en tecnologías a jóvenes y/o desempleados/as, con el objetivo de mejorar su nivel de inserción laboral, accediendo a formación de calidad en materia tecnológica.
- Incentivar y apoyar a jóvenes emprendedores/as andaluces/zas en la creación de empresas y, desarrollo de proyecto de empresa.
- Fomentar la introducción y difusión de las nuevas tecnologías en los sectores más necesitados, reduciendo la brecha existente en Andalucía en materia digital y creando las infraestructuras tecnológicas básicas mediante la donación de equipos y software necesario a bibliotecas, barrios marginales, escuelas, centros de acogida al inmigrante, hogares de acogida de huérfanos, mujeres maltratadas, centros residenciales de tercera edad, entre otras.
- Promocionar y prestar el apoyo necesario para desarrollar la excelencia en las empresas y en las organizaciones como factor competitivo clave en el mercado global, a través de la difusión y promoción de los principios esenciales de la excelencia, la organización de eventos y la promoción de proyectos.
- Reconocimiento continuo y promoción de las mejores prácticas desarrolladas por las organizaciones líderes en su sector, en las áreas del liderazgo, políticas y estrategias, la gestión de los recursos personales y alianzas externas, la gestión de los procesos, y sus resultados en los clientes, las personas, la sociedad, y los resultados clave.
- Organización y patrocinio de eventos y promoción de proyectos.
- Apoyo de iniciativas culturales andaluzas, como acciones de mecenazgo con artistas locales.

[396] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 45. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En el ámbito social, ésta ha contribuido con su labor de patrocinio y apoyo a diversas iniciativas sociales, culturales, deportivas, innovadoras para las que se le ha requerido. En buena parte de los proyectos, la Fundación Novasoft actúa no como patrocinador o mecenas económico, sino involucrándose en los proyectos aportando valor y su *knowhow* en el ámbito tecnológico.

En este sentido, cabe destacar el acuerdo suscrito con el Museo Picasso Málaga, entrando a firmar parte del grupo de Socios Protectores, con la Fundación Manuel Alcántara, de la que es Patrono Fundador, o el patrocinio al equipo Club Baloncesto Málaga, de la ACB, con el que estuvo colaborando varias campañas seguidas, como con la iniciativa "El Deporte es Vida" (ver tabla 3: Resumen principales actuaciones del ámbito social [período 2004-2008]).

Con la Fundación Novasoft al frente, la compañía realiza una serie de actuaciones destacables, para el período en el que se centra esta investigación, que pasamos a enumerar a continuación[397]:

- *Novasoft da soporte tecnológico a la nueva plataforma virtual del Ateneo de Málaga*: La compañía abre una nueva línea de colaboración con el Ateneo de Málaga, institución dedicada a fomentar y difundir la vida cultural en la provincia, dando soporte técnico y tecnológico a su nueva plataforma virtual. Novasoft pretende así mantener su compromiso con el Ateneo y la línea marcada el año anterior con el patrocinio de una edición de la publicación Ateneo del Nuevo Siglo dedicada en exclusiva a las nuevas tecnologías.
- *Encestando Sueños*: La Fundación Cesare Scariolo y la Fundación Novasoft unen sus fuerzas por una causa común, una iniciativa creada con el objetivo de recaudar fondos para la lucha contra las enfermedades oncológicas en la infancia, desarrollada por la Fundación Cesare Scariolo. Este evento persigue una serie de hitos

[397] *Ibíd.,* p. 45-48.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

entre los que se encuentran concienciar a la sociedad sobre las enfermedades oncológicas en la población infantil; el fomento del deporte como prevención en la aparición de enfermedades oncológicas; la recaudación de fondos para acción social relacionadas con la prevención y tratamiento de enfermedades oncológicas en la infancia desarrolladas por la Fundación Cesare Scariolo; y la creación de sinergias y vínculos de valor entre la Fundación Novasoft y la Fundación Cesare Scariolo.

- *Novasoft colabora con el First Lego League*: Se trata de la mayor competición internacional de robótica para escolares que se celebra a nivel mundial. Esta competición consiste en la creación de equipos de entre 4 y 10 miembros, que guiados por un entrenador, se enfrentan en el desafío 'Smart Move', que radica en descubrir cómo conectar personas, lugares, mercancías y servicios de la forma más segura y eficiente.
- *Fundación Novasoft-Softfood colabora con la Fundación Vicente Ferrer*: El restaurante Softfood albergó la exposición fotográfica "Comprometidos con Anantapur", de la Fundación Vicente Ferrer. En esta muestra, el visitante profundiza en el día a día de la India rural, sus problemas, sus gentes y la labor diaria que realizan los/as voluntarios/as de la fundación para erradicar la pobreza en la región. La exposición, estaba compuesta por 32 instantáneas de gran formato, realizadas por el fotógrafo Ramón Serrano, y varios paneles explicativos.
- *Todos con Lorca*: Desde el área de RSC en estrecha colaboración con Novaschool Añoreta se hizo una recaudación para personas damnificadas por el terremoto de Lorca. La recaudación provino del día sin uniforme de los niños y niñas del colegio, así como de la representación de la Obra "La comedia de la Olla" que se representó en el Teatro de El Carmen de Vélez Málaga, así como de las donaciones del personal de la plantilla. En la página web de Novasoft,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

y en la de Novaschool Añoreta, lució un lazo en apoyo a los afectados en el terremoto de Lorca.

- *Colaboración con la Campaña "Los buenos tratos"*: Novasoft colaboró económicamente con esta campaña que tenía por objetivo que los adolescentes se sensibilizaran y se concienciaran sobre la violencia de género y la educación en igualdad en sus centros educativos, utilizando como herramienta de trabajo el teatro.
- *Ayuda a Haití* [398]:Tras el terremoto sufrido por este país, que lo dejó destrozado, Novasoft promueve 3 proyectos de colaboración, de distinta índole, mediante los cuales se logra llegar a una cifra cercana a los 30.000 € de recaudación, que se aportará a la cuenta de Cruz Roja:
  - *Damos la cara por Haití*, iniciativa en la que colaboraron conjuntamente la Fundación Novasoft y la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía con el propósito de concienciar a la comunidad educativa andaluza. En todos los colegios que quisieron colaborar, Novasoft realizó fotografías del alumnado y del profesorado, aportando por cada una de las foto 1 €.
  - *Celebración del día Solidaridad con Haití*, en el Colegio Añoreta se llevó a cabo todo un programa de actividades, de carácter lúdico, entre alumnado y personal del centro, previo pago de la entrada.
  - *Ayuda a Haití*, campaña puesta en marcha en todas las sedes de Novasoft, en la que se animaba a colaborar a todo aquel personal interesado, mediante aportaciones económicas.

Fundación Manuel Alcántara

El compromiso social de Novasoft con la cultura se ha instrumentado, durante toda su historia, a través de la Fundación Novasoft. Dicho compromiso se fundamenta, tradicionalmente, en actividades de patrocinio

[398] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.*, p. 69-70. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de eventos o iniciativas culturales; y de mecenazgo, colaborando con artistas andaluces para la difusión de sus obras.

En este sentido, se convierte en Patrono Fundador de la Fundación Manuel Alcántara, siendo esta entidad cultural independiente, sin ánimo de lucro, que tiene por misión, cuidar, promocionar, y compartir su pasión por la lectura y la escritura, la poesía y el periodismo, y fomentar un punto de encuentro con cada lector.

A grandes rasgos, los fines de interés general de la Fundación Manuel Alcántara se pueden resumir en[399]:

- La defensa, promoción, difusión y desarrollo de la obra y legado del escritor y poeta D. Manuel Alcántara.
- Promover la publicación de su obra en España, y la edición de publicaciones.
- Apoyar proyectos relacionados con la poesía, el articulismo o periodismo de opinión y la literatura en Andalucía, pero sobre todo en Málaga. Promover la lectura y la escritura, así como contribuir a la dinamización cultural de la provincia de Málaga. Fomento del estudio e investigación sobre la producción literaria de Manuel Alcántara.
- Impulsar la cooperación con Universidades a través de proyectos conjuntos en el ámbito del periodismo y la literatura.
- La organización y participación en seminarios, conferencias y exposiciones, y la realización de actividades culturales-docentes.

Sus principales actuaciones, durante el período de estudio de esta investigación, se pueden resumir en las siguientes[400]:

- *XIX Premio de Poesía Manuel Alcántara*: Con la colaboración de la Fundación Manuel Alcántara, esta distinción es la mejor dotada de

[399] *Ibíd.*, p. 48-49.
[400] *Ibíd.*, p. 49.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

España a un solo poema, con un premio para el ganador de 6.000 euros y una escultura de Jaime Pimentel.

- *Coedición libro "Artículo femenino singular. Diez mujeres esenciales en la Historia del Articulismo Español"*: El libro está dirigido por María Angulo Egea y Teodoro León Gross, y editado por la Asociación de la Prensa de Madrid y la Fundación Manuel Alcántara.

Educación y Formación

Tal y como se recoge en el Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002:

> La educación y la cultura constituyen la base del desarrollo social y económico y son parte de la identidad de la comunidad. La preservación y la promoción de una cultura y la promoción de una educación, compatibles con el respeto a los derechos humanos tienen un impacto positivo sobre la cohesión social y el desarrollo.[401]

Si nos centramos ahora en la Constitución española, en su artículo 27, apartado 2, ésta admite que: "La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales".

Con la base de estos principios universales, la ISO 26000 incorpora dentro del ámbito social las actuaciones llevadas en materia de educación y formación, ya sea interna o externa.

A) Novaschool.

En 1999 nace la institución de enseñanza privada Novaschool Añoreta, creyendo la empresa, según la documentación de la misma, que era necesario un modelo educativo basado en la excelencia académica docente y

[401] *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Johanesburgo: Sudáfrica, 2002

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de gestión, que respondiera a necesidades formativas de la sociedad actual.[402]

Novaschool centra su filosofía en,

> formar a los jóvenes talentos del futuro mediante la innovación académica y tecnológica, la formación continua y la educación en valores (solidaridad, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, emprendimiento…).[403]

Más allá de que Novaschool sea una filial dentro del grupo Novasoft, cuya actividad económica sea la educación privada, a través de ella se han realizado actuaciones dirigidas tanto a la comunidad educativa como al resto del personal de las otras filiales del grupo, que tenían por objeto fomentar los Objetivos del Milenio, asumidos previamente por el grupo empresarial.

En este sentido, durante el año 2011 se realizan numerosos acciones solidarias en el seno de Novaschool, dignas de ser mencionadas[404]:

- *Contra la muerte súbita*: Novaschool Añoreta es el primer centro educativo escolar que se incorpora al proyecto "Salvavidas.eu", cuyo objetivo prioritario es la reducción de los paros cardiacos y de las muertes súbitas en nuestro país. Este objetivo se conseguirá mediante el equipamiento de todo lo necesario para evitarlas, incluyendo el material y formación homologada, en todos aquellos lugares donde transiten un número superior a 100 personas diarias, como en Novaschool Añoreta, que, a partir de entonces, cuenta con un desfibrilador y con personal docente preparado.
- *Todos con Abraham*: Se realizaron dos actuaciones a favor de Abraham José Presa destinándose todos los beneficios recaudados en apoyar económicamente a él y a su familia: San Valentín Solidario y Jornada solidaria-deportiva a favor de Abraham.

[402] *Cf.,* NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 49-50. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]
[403] *Ibíd.,* p. 50.
[404] *Ibíd.,* p. 50-52.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *Las redes sociales y la igualdad de género*: El alumnado recibió una clase de sensibilización sobre el buen uso de las redes sociales, en lo que a igualdad de género se refiere.
- *La Fundación Vicente Ferrer visita a los alumnos/as de Añoreta*: Un colaborador hindú perteneciente a la Fundación y el representante de dicha Fundación en Málaga, contaron las actividades y misiones que se llevan a cabo en la Fundación humanitaria.
- *El alumnado de la Escuela de Teatro Novaschool interpretó "La comedia de la olla" en el Teatro Alameda de Málaga*: La recaudación obtenida de la representación se destinó a la Fundación Cesare Scariolo, entidad sin ánimo de lucro que apoya a enfermos oncológicos.
- *Sunland 7*: Fue un proyecto deportivo de carácter benéfico basado en una carrera de relevos de 7 horas en el cual se involucra toda la comunidad educativa del colegio Novaschool Sunland y en el que participaba también el alumnado de 5º y 6º de Primaria de Añoreta. Esta actividad deportivo-benéfica se celebró por segundo año consecutivo, y el dinero recaudado fue para Médicos Sin Fronteras.
- *Novaschool Añoreta con Lorca*: Donación de lo recaudado en dos actividades: el día sin uniforme y el dinero recaudado de la representación en Teatro del Carmen de Vélez- Málaga la obra "La comedia de la olla" Esta ayuda se realizó a través de Cruz Roja.
- *Donación material escolar y uniformes a la Fundación Vicente Ferrer*: Esta donación cumplía con el doble objetivo de ayudar a erradicar la pobreza extrema y el hambre, y lograr la enseñanza primaria universal, ambos objetivos del Milenio.
- *Novaschool contra la Violencia de Género*: La campaña se desarrolló con diversas actividades, charla al profesorado en Novaschool Añoreta (en la que participó la Jefa de la Unidad de Violencia de Género de la Subdelegación del Gobierno), Concurso de dibujo en Primaria, un video fórum para Secundaria así como la participación en la campaña

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ministerial "Saca Tarjeta Roja al maltratador", en la que participó toda la comunidad educativa.

- *Novaschool con la Infancia*: *Con motivo del* Día Internacional de la Infancia, y bajo el Objetivo del Milenio de "Erradicar la pobreza", Novaschool Añoreta realizó una recogida de ropa y alimentos de sus alumnos y alumnas que se entregaron a la Ciudad de los Niños y a Cruz Roja.
- *Colaboración y ayuda para la difusión de la enfermedad infantil "piel de mariposa", promovida por ADIS*: A través de la publicación de un cuento infantil.

B) Colaboración con Universidades.

Es relevante destacar que desde Novasoft se considera que "involucrarse en alianzas con organizaciones, tales como universidades o laboratorios de investigación, contribuye a la mejora del desarrollo científico y tecnológico"[405].

Recordemos que, desde sus orígenes, Novasoft ha estado interesada en la actividad de Investigación y Desarrollo, contando en este proceso de innovación con la colaboración de instituciones como Universidades y Centros de Innovación y Tecnológicos, desde entonces.

En este sentido, se intuye como una labor importante la gestión en las relaciones de transferencia tecnológica con los Grupos de Investigación de las Universidades. De esta manera, se puede destacar la colaboración con más de una veintena de grupos de investigación, pertenecientes a Universidades de todo el territorio nacional en el ámbito de proyectos de I+D+i, destacando las de Carlos III de Madrid, Zaragoza, Politécnica de

[405] *Ibíd.,* p. 52.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Madrid (UPM), La Laguna, Tenerife, Málaga, Sevilla, Córdoba, o Jaén, entre otras.[406]

Entre los hitos más importantes, en este aspecto, durante el período analizado por esta investigación, se puede destacar[407]:

- *Participación y apoyo activamente en el "Andalucía TECH"*: Este proyecto, promovido por las Universidades de Sevilla y Málaga, nace con el objeto de conseguir la excelencia en la docencia, la investigación, la innovación y la gestión, la atracción e integración de talento, la generación y transferencia de conocimiento, todo ello en un ámbito internacional, uniendo las dos universidades para formar un gran Campus Tecnológico mundial.
- *Jornada de transferencia de tecnología y conocimiento Universidad de Málaga-Novasoft*: Diversas reuniones bilaterales con grupos de investigación de diferentes ámbitos como son las TIC (Inteligencia Artificial, Inteligencia computacional, Diseño de interfaces avanzados, electrónica integrada y tecnologías de la información y comunicaciones), las Humanidades (Lexicografía, innovación educativa, discursos especializados, educación social, formación de educadores…), Ciencias Sociales Económicas y Jurídicas (Organización en la sociedad del conocimiento, contenidos audiovisuales y tecnologías aplicadas a la educación) y Tecnologías de la producción (Ingeniería de sistemas y energética)
- *Campus de Excelencia de Granada*: Este proyecto nace con el objetivo de conseguir la búsqueda de la excelencia, la orientación a las personas, el valor de la agregación, la especialización y singularidad, la internacionalización, el fomento de un nuevo modelo de desarrollo económico y la creación de un campus atractivo para estudiantes, investigadores y profesionales. Novasoft participó en dos de las cuatro Comisiones de Trabajo que se crearon.

[406] *Cf., Ibíd.*, p. 53.
[407] *Ibíd.,* p. 53-55.

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Juan Fajardo, vicepresidente de Innovación de Novasoft, analiza en los *Cursos de verano de la Universidad de Córdoba "Los nuevos perfiles profesionales de la era digital",* dentro del ciclo "Conversaciones digitales. Perfiles profesionales e industrial", donde
- *Igualdad en el mercado laboral*: La Directora de RSC de Novasoft, dió una conferencia a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Málaga en el curso de unas jornadas denominadas "Igualdad en el mercado laboral", organizadas por la asociación estudiantil "Progreso".
- *Novasoft patrocina la entrega de Orlas del curso 2010-2011 de la ETSII*: Novasoft patrocina el acto de graduación y la entrega de orlas de la 17ª Promoción de Ingeniería Informática, de la 19ª Promoción de Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas y de la 19ª Promoción de Ingeniería Técnica en Informática de Gestión del curso 2010-2011 de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática (ETSII).
- *IV Curso de Gestión de la Calidad "Una Visión Práctica" en la Universidad de Málaga*: Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft participó como conferenciante bajo el título "Un modelo empresarial basado en la Excelencia empresarial (EFQM) y Calidad", en el Curso de Gestión de la Calidad organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Málaga.
- *Un proyecto turístico desarrollado por Novasoft y la Universidad de Jaén se presentó en una cumbre mundial en Hong Kong*: Un equipo multidisciplinar de la Universidad de Jaén (UJA) y la compañía Novasoft crea el prototipo de un sistema informático que selecciona y suministra información extraída de Internet, en forma de audio e imágenes, sobre la ruta que se realiza. El sistema se denomina GeOasis y está basado en la posición geográfica del usuario mediante GPS (Global Position System).
- *Jornadas de Transferencia Tecnológica*: Desde la sede de Santa Cruz de Tenerife, el área de Innovación, organizó, junto con la Fundación Empresa Universidad de la Laguna y La Fundación Universitaria de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las Palma, unas jornadas de Transferencia Tecnológica con los Grupo de de Investigación de ambas Universidades canarias, así como con empresas tecnológicas de ambas provincias, con el objetivo de fomentar la cooperación en proyectos de I+D+i y actuaciones a nivel nacional e internacional.

C) Forman.

Desde el año 1991 la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Empleo, ha constituido en colaboración con Entidades Locales, 14 Consorcios Escuela que han venido a formar la denominada "Red de Consorcios Escuela de Formación para el Empleo de la Junta de Andalucía".

El Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga (FORMAN) vio la luz en el año 1995, como respuesta a la creciente demanda de cualificación profesional en el sector emergente de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, siendo en el año 2004 cuando comienza a ser gestionado por la Unión Temporal de Empresas (UTE) constituida por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga-MP.

Éste tiene como principal objetivo:

> formar profesionales altamente cualificados facilitando su incorporación a las empresas del sector, mediante una formación de excelencia en tecnologías de la información y la comunicación, así como potenciar la especialización y cualificación de los profesionales en activo en materias relacionada con las tecnologías avanzadas, configurar un centro totalmente abierto a las empresas del entorno y de intercambio con centros homólogos, facilitando la creación de empresas y el autoempleo.[408]

En el caso de FORMAN, de la misma manera que antes explicado con respecto a Novaschool, sirve éste también para instrumentar una serie de

[408] *Ibíd.,* p. 55-56.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

acciones destacables durante el 2011 que tienen por objeto contribuir a los Objetivos del Milenio[409]:

- *"Campaña de fomento del empleo "¡Empléate a fondo!"*: Tenía por objeto fomentar e incentivar el empleo del alumnado perteneciente al Plan de Formación para el Empleo. Colaboración mediante jornadas como Posibilidades de Empleo en el Extranjero: Red EURES.
- Con objeto de apoyar la iniciativa europea del Día de Internet Seguro, FORMAN se unió a la red de cooperación INSAFE (Red Europea de Centros de Conocimiento), cuyo objeto es promover el uso seguro y responsable de Internet y las tecnologías online entre los jóvenes.
- *Laboratorio Andaluz de Android*: Fue un evento organizado por FORMAN, con la colaboración de la Asociación de Webmasters de Málaga y Google Tecnology Used Group (GTUG), con el objetivo de consolidarse como foro y punto de encuentro de profesionales y empresas dedicadas al desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles sobre el sistema operativo Android.
- *Firma de un acuerdo de colaboración con la Asociación de Webmasters de Málaga*: Incluye el fomento de la cultura emprendedora en internet, el establecimiento de redes profesionales de formación e innovación para alumnos y profesionales, y la organización conjunta de seminarios y jornadas.
- *Jornadas informativas sobre Igualdad de género en Forman*: La Directora de RSC y responsable del Plan de Igualdad de Novasoft ofreció una charla formativa de dos horas al personal de FORMAN, en sus instalaciones, en la que les formó sobre los conceptos básicos y las estrategias a seguir para que la igualdad se produzca de una forma real, tanto dentro como fuera de la empresa.
- *Network-IN Movimiento por una Sociedad INclusiva*: El movimiento IN tiene como propósito conseguir un cambio de actitud, una evolución de indignados a Inspirados. Para ello, varios profesionales Solidarizados con los Desempleados se unen para lograr cambiar los

[409] *Ibíd.,* p. 56-58.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

estados de ánimo de este colectivo, constituyendo una comunidad que inspire a los desempleados y que actúe como cadena de favores y banco de oportunidades, poniendo en contacto a personas desempleadas.

- *Celebración de la jornada formativa "Uso de las Redes Sociales para la Mejora de la Empleabilidad" en el Día de las Redes Sociales:* Durante la ponencia, se profundizó en las estrategias de marca personal para mejorar la empleabilidad de los asistentes, y en el efecto de las social media en la estructura empresarial.
- *IV Edición del Concurso Creación de Empresa TIC*: Formación específica en materia de empleabilidad y autoempleo, charlas y visitas a organismos oficiales, acuerdos de colaboración con entidades de emprendimiento y el taller *Creating your Project.*
- El programa "Aquí hay trabajo" de la 2 de Televisión Española se hizo eco de dos de los cursos de FORMAN.
- *Campaña "Atrévete a emprender":* FORMAN fomenta el autoempleo entre su alumnado con iniciativas como el concurso mensual "¡Piensa a lo Grande!".

Desarrollo y acceso a la tecnología

En el apartado de la ISO 26000 que hace referencia al desarrollo y acceso a la tecnología, se establece que:

> para ayudar a avanzar en el desarrollo económico y social, las comunidades y sus miembros necesitan, entre otras cosas, un acceso completo y seguro a las tecnologías modernas. Las tecnologías de la información y la comunicación caracterizan gran parte de la vida contemporánea y son una base fundamental para muchas actividades económicas. [410]

En este sentido, Novasoft trata de contribuir al desarrollo de las comunidades en las que opera,

> aplicando conocimientos, habilidades y tecnologías especializadas, de manera que promueve el desarrollo de los recursos humanos y la difusión de la tecnología, así como el acceso a estas tecnologías, a través de formación,

[410] ISO. *Guía de responsabilidad social*. ISO 26000:2010. Suiza: ISO, 2010. p. 72.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

alianzas y otras acciones, apostando por solucionar el problema social de la brecha digital.[411]

Entre las acciones más relevantes llevadas a cabo en este sentido, durante el período de esta investigación, podemos destacar[412]:

- *Andalucía Compromiso Digital*: Novasoft participa en este proyecto promovido por la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia (CEIC) de la Junta de Andalucía, como una iniciativa solidaria para superar la llamada brecha digital. Para ello, se articulan distintas líneas de acción como acompañamiento digital, formación online, donación de material tecnológico y difusión de acciones relacionadas con el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Está destinado a todas aquellas personas, agrupaciones o asociaciones, que deseen conocer las ventajas que ofrecen. Novasoft facilita a sus empleados y empleadas cuatro horas para recibir la Formación Básica Digital, llevada a cabo por personal de la Junta de Andalucía, y 2 horas al mes para realizar los acompañamientos digitales. Así mismo, FORMAN colabora con Andalucía Compromiso Digital en la Formación TIC de 80 personas, cediendo los contenidos formativos, gestionando el desarrollo del temario en la plataforma de formación online, y realizando la tutorización y seguimiento de los cursos.
- *Novasoft participa en Insignia*: Éste es un clúster de empresas del sector TIC de Canarias, centradas en Ingeniería de Software y Gestión de Negocios. Fruto del trabajo se analizan las tendencias del mercado Canario y se establecen objetivos comunes entre empresas que beneficien al sector.
- *Novasoft presenta PATHER en el II Foro Internacional de Diseño Universal:* Este proyecto nace con el objetivo de facilitar la movilidad en espacios cerrados de personas con dificultades de movilidad, en

[411] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.,* p. 58. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]
[412] *Ibíd.,* p. 58-60.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

silla de ruedas, personas mayores o personas con discapacidades motoras; personas con dificultades sensoriales, ciegas o sordas; y personas con dificultades de comunicación, con deficiencias intelectuales o que desconozcan el idioma. Con él se persigue impulsar la formación, innovación y colaboración para lograr implantar el diseño universal en todos los ámbitos y conseguir la representación y participación de todos los sectores relacionados con la dependencia y movilidad.

- *Novasoft participa activamente a través del área de Innovación en 4 plataformas tecnológicas:* INES (Iniciativa española de software y servicios); EMOV (Plataforma tecnológica española de comunicaciones inalámbricas); EVIA (Plataforma tecnológica española para la vida independiente y la accesibilidad); y ENEM (Plataforma tecnológica española de tecnologías audiovisuales en red), las cuales se pueden definir como redes de cooperación científico-tecnológicas en cuyo seno se agrupan entidades de muy distinta naturaleza, principalmente grandes empresas, PYMES, y organismos de investigación (Centros Tecnológicos, Universidades y OPIs), interesadas en un sector concreto.
- *Novasoft participa en Jornada de transferencia de tecnología y conocimiento Fidetia (Fundación para la Investigación y el Desarrollo de las Tecnologías de la Información en Andalucía).*
- *Novasoft participa en la décima edición de la WhyFLOSS Conference (Congreso Internacional de Negocio con Tecnologías Abiertas)*: organizada por la consultora en tecnologías de la información de software libre Neurowork y la IE Business School, es un evento internacional celebrado en Madrid, el cual acogió a diferentes conferencias en torno al futuro del software libre y de fuentes abiertas con un especial énfasis en el modelo de negocio, pero con contenidos que atienden también a los intereses de las comunidades de desarrolladores, los investigadores y las universidades, empresas

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

privadas, así como a las diferentes administraciones públicas españolas.

- *Novasoft, patrocinador de la IV edición de la Sociedad de la Información en Andalucía*: Seminario organizado por la Fundación Socinfo y Irevista "sociedad de la Información". Tiene como objetivo poner en contacto a representantes de las Administraciones Públicas y empresas especializadas en dar soluciones y servicios a éstas, exponiendo la situación actual de la sociedad de la información en Andalucía.

Comercio Justo

El Comercio Justo es una forma alternativa de relación económica promovida por varias ONG, las Naciones Unidas y por movimientos sociales (pacifismo y ecologismo), basada en la equidad y conforme a unos criterios éticos en los planos económico, social y ecológico. Es un comercio que respeta la dignidad humana: condiciones de trabajo y salarios justos, sostenibilidad ecológica y una eficacia económica al servicio de las necesidades sociales. Los criterios en los que se basa este sistema son[413]:

1. Se compra directamente a organizaciones de productores.
2. El grupo debe tener estructura participativa.
3. El salario de los productores se fija según los costes reales de producción.
4. El productor debe garantizar la igualdad entre hombre y mujer.
5. No se admite la explotación infantil.
6. La producción debe respetar el entorno social y natural.
7. Se adelanta parte del pago para evitar para la compra de semillas y maquinaria.
8. Las relaciones son a largo plazo, con compromiso anual de compra.
9. El producto debe ser de excelente calidad.

[413] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit.*, p. 34. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una de las marcas de identidad de la empresa es la apuesta por la restauración ecológica y los productos de Comercio Justo. Así, nace *Softfood*, la propuesta gastronómica del Grupo Novasoft, un área dentro del proceso de diversificación relacionada de la compañía. En sus restaurantes se fusiona la alimentación sana, elaborada con productos ecológicos, y un compromiso con la sostenibilidad y con ONGs y cooperativas de Comercio Justo. Así, *Softfood* se articula sobre la base de las siguientes premisas[414]:

- Puesta en práctica y promoción de los valores sociales que le definen: sano, ecológico y solidario. Esto se traduce en una carta basada en la pirámide de la alimentación, asegurando una dieta equilibrada y completa, la inclusión de los productos *bio* en los menús, así como mobiliario con maderas certificadas como no procedentes de talas indiscriminadas, material *takeaway* biodegradable, bombillas de bajo consumo, preferencia por el productor local y compras a organizaciones de Comercio Justo. Además *Softfood* extiende su colaboración con ONG´s y entidades de Comercio Justo participando activamente en su promoción a través de seminarios, eventos, cesión de espacios, etc.
- Apuesta por la innovación y la aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en todos los procesos de la compañía, cobrando especial relevancia lo relativo a la presencia de *Softfood* en Internet, marcándose como objetivo último convertirse en una red social.
- Establecimiento de una comunicación permanente y abierta con empleados y clientes con el objetivo de conocer sus opiniones y desarrollar *Softfood* entre todos.

[414] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit*., p. 61-62. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.2.3. Ámbito Medioambiental

La preocupación por desarrollar un modelo de empresa ambientalmente responsable forma parte de los objetivos corporativos. Por ello Novasoft es consciente de los impactos que su actividad genera hacia el medioambiente y su política empresarial recoge aspectos como la minimización del consumo de recursos naturales y la adecuada gestión de sus residuos. Con estas medidas se pretende ir más allá del mero cumplimiento de la legislación aplicable.[415]

Novasoft ha desarrollado un Sistema de Gestión Ambiental (basado en la norma ISO 14001:2004) que se implantó durante el año 2005 y se ha ido renovando en años posteriores.

Debido a la actividad desarrollada por Novasoft, ésta no genera un impacto ambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos. No se originan emisiones contaminantes a la atmósfera ni ruidos y vertidos y, las que se producen, se podrían catalogar como domésticas.

La problemática más destacable es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos de los equipos, papel, tóner de impresoras, luminarias y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionarlos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

Se han definido todos los aspectos e impactos ambientales así como su nivel de riesgo, planificándose objetivos y metas que permitan disminuir el impacto ambiental. Se han establecido indicadores que permiten medir los

[415] NOVASOFT. *Ámbito medioambiental* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-medioambiental.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

residuos que son retirados y objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas (papel, tóner,…) como disminución de energía y agua. Internamente se ha desarrollado un plan para la separación de los distintos tipos de residuos que puedan ser generados, instalándose dentro de las instalaciones distintos tipos de contenedores como son de plástico, papel, residuos orgánicos o residuos de material electrónico y eléctrico.[416]

Las instalaciones del Parque Tecnológico de Andalucía, donde actualmente se encuentra la sede social de la compañía, permiten contar con contenedores de papel y residuos orgánicos en las cercanías, con lo que se garantiza que se cumpla el "ciclo limpio" más recomendable en estos casos. De igual forma, los equipos informáticos que no son donados y por tanto deben ser eliminados, se almacenan hasta que haya una cantidad suficiente como para solicitar al Ayuntamiento de Málaga que envíe un vehículo especial para su retirada, y posterior reciclado. Igualmente se formalizó un acuerdo firmado con la empresa Buroteco para reciclar todos los tóner gastados.

Además, en todas las delegaciones, en general, se procura un control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico: se tienen que apagar siempre los equipos que no se están utilizando, o se suspenden en caso de estar en desuso más de 15 minutos; el aire acondicionado se tiene que mantener entre los 23º y 24ºC, y se debe apagar siempre al terminar la jornada de trabajo, también se debe apagarla luz en las habitaciones que estén en desuso. El nuevo edificio que actualmente funciona como sede social de la compañía recibió el informe favorable del Cuerpo de Bomberos de Málaga para su ocupación, contando con todos los requisitos necesarios para prevenir los posibles riesgos que eventualmente puedan aparecer en un puesto laboral.

[416] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011 Óp. cit.*, p. 65-66. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Como ya sabemos, Novasoft es una empresa tecnológica, a la vez de formadora y consultora, es por ello que las emisiones de C02 que se realizan desde la empresa serían parecidas a la que se emite desde un hogar pero a mayor escala; como puede ser la electricidad, aire acondicionado, gasto de papel... Es por ello que desde el departamento de Calidad de Novasoft se crea un Manual de Buenas Prácticas Ambientales para intentar que estas emisiones se reduzcan en la medida de lo posible.[417]

Tabla 4. Resumen Manual de Buenas Prácticas Ambientales de Novasoft

- **Eficiencia en el uso de papel**

– Fotocopiar e imprimir a doble cara.
– Evitar imprimir documentos innecesarios.
– Usar el papel escrito por una cara como borrador.
– Imprimir utilizando la opción "2 páginas por hoja", cuando sea posible.
– Trabajar en soporte informático reduciendo el uso de papel.
– Utilizar el correo electrónico como mecanismo de comunicación interna y externa, cuando sea posible.
– Revisar los textos en el ordenador, a través de la vista previa o a través del corrector.

- **Eficiencia energética**

– Aprovechar la luz natural.
– Evitar encender las luces innecesariamente.
– Apagar la luz y los aparatos electrónicos antes de salir de las instalaciones.
– Apagar manualmente la pantalla del ordenador en momentos de inactividad.
– Dejar ventanas y puertas cerradas cuando el sistema de climatización esté en funcionamiento.

- **Consumo y gestión del plástico**

– Reutilizar los vasos de plástico de las máquinas de agua, en la medida de lo posible.
– Desechar los envases de plástico en las papeleras adecuadas de las oficinas.

- **Uso eficiente del agua**

– Avisar de los defectos en el funcionamiento de cisternas y grifos.
– Utilizar de forma correcta los pulsadores de doble carga de los inodoros.
– No utilizar el inodoro como basurero.
– No dejar correr el agua innecesariamente.

Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft 2008, pp.21-22
(Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008)

Además, se ha establecido una sistemática para la gestión interna de toda la organización basada en la gestión por procesos, que integra los procesos de Calidad y Medio Ambiente. De esta forma, todas las actividades

[417] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit.*, p. 20-39. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

realizadas en la compañía, incluyendo actividades de administración, recursos humanos, marketing, etc., están incluidas en el sistema de gestión.

Según su compromiso, la empresa trata de preservar los recursos naturales como una obligación, y a estos propósitos atiende mediante medidas recogidas en su certificado ISO 14000.[418]

Conservación del entorno

La ubicación física de los centros de trabajo de las empresas que componen Novasoft se limita a zonas donde no existe proximidad o cercanía a espacios naturales protegidos o áreas de alto valor en biodiversidad no protegidas y, por tanto, se consideran nulos los impactos sobre la biodiversidad derivados de la actividad, productos y servicios de la compañía.

A continuación se ilustra la ubicación de los principales centros de trabajo de la compañía con respecto a la situación de importantes figuras de protección medioambiental.[419]

MÁLAGA
Sede social
C/ Marie Curie, nº 14.
Parque Tecnológico de Andalucía (PTA).
29590 Campanillas (Málaga)

SEVILLA
C/ Isaac Newton, s/n
Centro de Empresas. Pab. de Italia 3ª pl
41092 Isla de la Cartuja (Sevilla)

SANTA CRUZ DE TENERIFE
Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº 4, 1ª pl., oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife

JAÉN
Avda. de la Innovación, nº 3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico GEOLIT
23620 Mengíbar, Jaén

MÉRIDA
C/ Palencia, parcela R32, Nave 3
Polígono Industrial El Prado
06800 Mérida, Badajoz

TOLEDO
C/ Berna, 2
Planta 1ª, oficina nº4
45003 Toledo

[418] *Ibíd.*, p. 39-40.
[419] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.*, p. 75-76. [Ver ANEXO 4: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

GRANADA
C/ Almuñécar, 365, Polígono Industrial Juncaril
18220 Albolote, Granada
CÓRDOBA
Avda. Cervantes, 6
Planta Baja
14008 Córdoba

VALENCIA
Av. Cortes Valencianas, 39, E. Géminis Center
46015 Valencia
MADRID
C/ Velázquez, 50
PBR, 3ª Planta, Despacho 1
28001 Madrid

MURCIA
Centro de Negocios Marla Center
Despacho 211
Travesía de Madrid s/n
Esq. Miguel de Cervantes
30100 Murcia

Figura 13. Situación de las sedes de Novasoft respecto a las zonas naturales



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft 2010, p.76
(Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

4.3. Una apuesta innovadora por la comunicación participativa

La aplicación de un enfoque de *mainstreaming* de la comunicación, en este trabajo de investigación, no es óbice para atender la necesidad de hacer un estudio específico de las cuestiones relativas a los principios de comunicación, a la comunicación participativa y a la innovación en las herramientas de comunicación. Es decir que, a pesar de que se ha hecho mención durante toda esta investigación a la importancia de la comunicación, se entiende que ésta no quedaría demostrada si no se analizase de manera específica.

Por otro lado, este análisis estará impregnado por los principios de comunicación establecidos en la ISO 26000, así como los relativos a la comunicación, que dicha norma establece en los principios generales de buena gobernanza de la empresa (ver epígrafe *4.2.2. Ámbito Social*).

De esta manera, tal y como se establece en la ISO 26000, muchas de las prácticas relacionadas con la responsabilidad social involucrarán alguna forma de comunicación interna y externa. La comunicación es esencial para muchas funciones diferentes en la responsabilidad social, incluyendo[420]:

1. Aumentar la toma de conciencia, tanto dentro, como fuera de la organización sobre sus estrategias y objetivos, planes, desempeño y retos en responsabilidad social.
2. Demostrar respeto por los principios de la responsabilidad social antes mencionados.
3. Abordar los requisitos legales y de otro tipo para divulgar información relacionada con la responsabilidad social.
4. Mostrar cómo la organización está cumpliendo sus compromisos sobre responsabilidad social y respondiendo a los intereses de las partes interesadas y las expectativas de la sociedad en general.

[420] *Ibíd.*, p. 12-13.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5. Ayudar a involucrar y motivar a los empleados y empleadas, y a otros, para apoyar las actividades de responsabilidad social de la organización.
6. Aumentar la reputación de una organización por su actuación socialmente responsable, apertura, integridad y rendición de cuentas, y así fortalecer la confianza de las partes interesadas en dicha organización.

De este modo, se abordarán en el presente epígrafe todos aquellos aspectos relativos a la comunicación de la RSC, ya sea desde la propia empresa, o desde la participación de la plantilla en su sensibilización. Así mismo, se abordarán los aspectos comunicativos en la toma de decisiones de las actuaciones relativas a la RSC y a la igualdad de género, es decir, al proceso de comunicación interna participativo adoptado por la empresa en lo relativo al Plan de Igualdad[421], del que se verá contagiada la comunicación de la RSC. Por último, se analizará una herramienta creada exprofeso por la empresa que tiene 2 objetivos: uno interno de participación de la plantilla en las acciones de RSC e igualdad de género, y uno externo de comunicación a la sociedad de dichas actuaciones.

4.3.1. La comunicación de la RSC de la empresa

Tal y cómo se explicó en el epígrafe *4.1.3. La comunicación: piedra angular en la estrategia empresarial*, la comunicación aparece en la documentación de la empresa como piedra angular en su estrategia empresarial. Por lo que se refiere a la RSC, hay que hacer referencia a las memorias de RSC en tanto que instrumento de comunicación interna y externa, por un lado, y por otro lado, a la participación de la plantilla en la promoción de la RSC.

[421] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las memorias de RSC

En 2008, Novasoft presenta su primera Memoria de Responsabilidad Social[422], un documento que recoge todas las acciones que la compañía realiza en este sentido y que no están ordenadas y normalizadas bajo un paraguas común como sería el de una memoria de sostenibilidad, sin aportar apenas datos cuantitativos, ni ningún tipo de indicador representativo donde observar su tendencia.

Por otro lado, y fuera de esta Memoria de RSC, se realiza la medición de varios indicadores en las dimensiones ambiental, social y económica, que se aplican a la mejora del rendimiento de la compañía, pero cuyo proceso no está regulado ni estipulado por escrito. De esta manera se estudian[423]:

- *Indicadores ambientales*.
    - Materiales utilizados por peso y volumen (papel, *toners*) para su reciclaje.
    - Porcentaje de los materiales reciclados sobre el total de los materiales usados, para cumplir políticas ambientales.
    - Consumo de energía primaria, para la reducción de energía, sobre todo iluminación y máquinas de aire acondicionado en los momentos en los que no sea estrictamente necesario.
    - Ahorro de energía debido a la puesta en marcha de políticas de energía eficientes.
    - Consumo de agua, para la reducción del mismo en el caso en el que no sea estrictamente necesario.
    - Inversiones ambientales (número de cursos o acciones formativas en el ámbito ambiental, inversión en tecnología más eficiente desde el punto de vista ambiental tendente a la reducción del consumo).

[422] Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008.
[423] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit.*, p. 18. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *Indicadores sociales*.
    - Desglose del colectivo de trabajadores/as (por tipo de contrato, por formación) para poder ir mejorando su situación dentro de la compañía.
    - Rotación de los/las empleados/as (para analizar el fenómeno y desarrollar políticas de retención del talento).
    - Beneficios sociales, para conocer en todo momento en qué situación se está en relación a este campo y qué se puede mejorar.
    - Promedio de horas de formación, para trabajar en el Plan de Formación anual.
    - Evaluaciones del desempeño, para detectar las posibilidades o las deficiencias del trabajo diario.
    - Acciones de ocio y disfrute de los/las compañeros/as, para mejorar la calidad de vida y la sociabilidad de los/las colaboradores/as de la compañía.

- *Indicadores económicos*.

  Todos aquellos relacionados con ventas, mercados, servicios, presupuestos y ejecución de los mismos, que sientan las bases de las estrategias económicas y de marketing.

El uso de estos indicadores y su estudio también tiene efectos en el exterior de la compañía, sobre todo aquellos relacionados con la actividad económica o comercial de Novasoft. De esta manera, el estado de la situación financiera de Novasoft indicaba, por ejemplo, su evolución a lo largo de distintos ejercicios y su salud económica de cara a futuros proveedores o a grupos de interés como las entidades financieras con las que se mantenía un trato diario. Otros indicadores comerciales, como por ejemplo, la cartera de pedidos, podían mostrar igualmente el estado de los trabajos pendientes que tenía ya contratados la compañía y que podían garantizar su actividad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

durante un tiempo determinado, pudiéndose encontrar cierto colchón de protección en cuanto a su solvencia económica.

Si volvemos a la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa que se realizó en 2008[424], ésta carecía de estándares internacionales a los que atenerse en su elaboración, simplemente era un compendio de las políticas llevadas a cabo por la organización hasta ese momento en los tres ámbitos de la RSC: económico, social y medioambiental.

Así, la Memoria de RSC de 2010[425] representa, a efectos de comunicación, un avance respecto a los contenidos y formato de la información básica sobre su comportamiento social reflejada en el primero.

La intención fue adoptar y sistematizar la elaboración de memorias de sostenibilidad con el objetivo específico de que, la recopilación y análisis de la información, sirviera de herramienta en la toma de decisiones, así como de la participación de sus grupos de interés.

Es en 2009, a raíz de la elaboración del Plan de Igualdad[426] de la empresa, y la contratación de una persona que tenía como funciones dentro del Área de Comunicación, el desarrollo de la RSC y de la igualdad de género, que en el año 2010 la memoria se elaboró por este departamento, siendo publicada de forma independiente a las cuentas anuales de la empresa.

En su realización se tomaron como base los principios contemplados en la guía GRI (Versión 3.0, año 2006) relativos a la definición del contenido y a la garantía de calidad de la información presentada en el mismo. Con ello se pretendió lograr, ante todo, la transparencia de la memoria, el equilibrio y el

[424] Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008.
[425] Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010.
[426] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

entendimiento común por parte de todos los grupos de interés. Así, esta guía define los principios que debe poseer el documento[427]:

1. *Materialidad:* La información publicada refleja los impactos más significativos de Novasoft, económicos, sociales y ambientales, así como aquellos que tienen una influencia potencial sobre los grupos de interés. También se han reflejado algunos datos destacables sobre el grupo Novasoft al completo que, aún no perteneciendo específicamente a la Corporación, resultan clarificadores y contextualizan las acciones de la misma.
2. *Grupos de interés:* La información sobre los grupos de interés identificados intenta reflejar la respuesta dada por la corporación a sus expectativas y necesidades manifestadas a través de distintos canales: reuniones, escritos, cuestionarios de satisfacción, etc.
3. *Contexto de sostenibilidad:* La información sobre el desempeño se sitúa dentro del contexto nacional en el que Novasoft se desenvuelve, mostrándose especial atención al ámbito andaluz, canario, extremeño, murciano y manchego, dónde dispone de una mayor experiencia por sus años de trabajo en dichas regiones.
4. *Exhaustividad:* El informe incluye toda la información que la Corporación ha considerado esencial para reflejar y evaluar el desempeño económico, ambiental y social de la misma respecto al ejercicio 2010.
5. *Equilibrio:* Se pretende que el documento recoja no sólo los resultados favorables de la Corporación, sino que se reflejen todos los aspectos del desempeño de la misma, tanto los positivos, como las tendencias negativas.
6. *Comparabilidad:* Uno de los objetivos perseguidos con la publicación de esta Memoria, es la posibilidad de realizar sucesivas comparativas con periodos posteriores. Se podrán

[427] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010. Óp. cit.*, p. 7-8. [Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

analizar los valores de indicadores obtenidos en posibles informes futuros con respecto a los obtenidos en años anteriores, para reflejar así, la evolución y tendencia de los mismos. Se pretende con ello que suponga un instrumento útil de mejora y evolución.

7. *Precisión:* La información incluida se ha presentado con la mayor exactitud posible, procurando un mínimo margen de error y predominando el elevado grado de detalle, en la información de tipo cuantitativo y cualitativo, de manera que el usuario adquiera un elevado grado de confianza en las decisiones que protagonice.
8. *Periodicidad:* El documento tiene periodicidad anual.
9. *Claridad:* La información presentada se plasma con la mayor claridad posible, siendo inteligible, comprensible para cualquier grupo de interés o usuario y fácil de localizar.
10. *Fiabilidad:* Los datos y la información plasmados son recopilados, analizados y divulgados manteniendo siempre registro de todo ello para poder avalar su veracidad, exactitud, globalidad y consistencia en caso de examen, verificación externa o auditoría interna.

Ya en 2011, justificado por la empresa en querer instaurar un Sistema de Gestión para la RSC como la norma internacional ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social Corporativa, redacta su Memoria de RSC de 2011 inspirándose en sus principios[428]:

1. *Rendición de cuentas*: Implica la obligación para la dirección de tener que responder ante las autoridades competentes, en relación a las leyes y regulaciones, así como ante el consejo de administración, la plantilla por sus impactos en la economía, sociedad y medio ambiente.
2. *Transparencia*: Se trata del compromiso por revelar de forma clara, precisa y completas la información sobre las políticas,

[428] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 7-10. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011].

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debe estar fácilmente disponible y entendible para quienes pueden verse afectados/as de manera significativa por la organización. Así mismo, debe ser oportuna y basada en hechos demostrables para permitir su evaluación por parte de las partes interesadas.

3. *Comportamiento ético*: Debe basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Implica la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso por tratar el impacto de sus actividades.
4. *Respeto a los intereses de las partes*: Aunque los objetivos de la organización podrían limitarse a los intereses de sus dueños, socios o clientes, todos los *stakeholders* tienen derechos, reclamaciones o intereses específicos que deben tenerse en cuenta. Para que este principio sea efectivo, deben identificarse todos los grupos y mostrar el debido respeto por sus derechos e intereses.
5. *Respeto por la legalidad*: Este es obligatorio, ya que se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ninguna persona (o empresa) está por encima de la ley. Esto implica que se den los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de observar e implementar esas medidas.
6. *Respeto a la normativa internacional de comportamiento*: Esto proporciona las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, evitando ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.
7. *Respeto por los derechos humanos*: Es lo que refiere a la defensa de la universalidad de estos derechos y la elaboración de mecanismos que eviten situaciones donde no se protegen.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Esta Memoria de RSC de 2011[429] representó un avance respecto a los contenidos y formato de la Memoria de RSC de 2010[430], siendo la información publicada en ésta reflejo de los impactos económicos, sociales y ambientales más significativos de Novasoft. Esta afirmación se sostiene en que los datos y la información plasmados en el documento fueron recopilados, analizados y divulgados manteniendo siempre registro de todo ello, para poder avalar así su veracidad, exactitud, globalidad y consistencia en caso de examen, verificación externa o auditoría interna.[431]

En ambos casos, desde el departamento de RSC se realizó una consulta a los distintos departamentos de la empresa con el objetivo de que el resultado final fuese producto de la participación de las personas involucradas. Esto ocurre por "contaminación" del proceso participativo llevado a cabo en materia de igualdad de género (Ver epígrafe *4.3.2. La implantación de una metodología de comunicación participativa*).

Participación del personal en la promoción de la RSC

Aprovechando que Novasoft fue una de las empresas de base tecnológica andaluzas pioneras en aplicar un modelo de excelencia empresarial y por ende de criterios de RSC en toda su cadena de valor, la comunicación de su modelo empresarial, que incluía su propia promoción, era constante. Novasoft, ofrecía, por ejemplo, visitas guiadas por las instalaciones a clientes y colectivos como institutos, asociaciones y representantes de organismos públicos, dando a conocer las distintas áreas de negocio, las personas que componen la organización y su estructura interna.

La implicación de la dirección en trasladar la experiencia en RSC de la empresa fuera de sus muros se manifiesta de manera fehaciente. Francisco

[429] Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011.
[430] Ver ANEXO 1: Memoria RSC 2010.
[431] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 10. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Barrionuevo, presidente de la compañía, fue, desde 2004 y durante unos años, presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga. Desde su incorporación al puesto trató de promover la consecución de objetivos de RSC en el seno de la Universidad como demuestran diferentes cursos y seminarios sobre el tema, colaboraciones de la UMA con colectivos desfavorecidos, y la creación de una cátedra de prevención y responsabilidad social corporativa junto con la empresa malagueña LIMASA.

La implicación más directa por parte de los/as directivos/as, además de participar directamente en las campañas o proyectos que se desarrollan, es una donación económica realizada a Cáritas cada vez que reciben una compensación monetaria al impartir clases en cursos, acudir como ponentes a congresos, o actividades que supongan un coste económico.[432]

Tal y como está establecido en la ISO 26000, los roles de género son comportamientos aprendidos que condicionan las actividades y responsabilidades que son percibidas como masculinas o femeninas. Estos roles de género, a veces, pueden constituir una discriminación contra la mujer, pero también contra el hombre. En todos los casos, la discriminación de género limita el potencial de las personas, comunidades y sociedades.

Se ha demostrado la existencia de un vínculo positivo entre la igualdad de género y el desarrollo económico y social, razón por la cual la igualdad de género es uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La promoción y la defensa de la igualdad de género en las actividades de una organización es un componente importante de la responsabilidad social.

Novasoft, en su intento de búsqueda de igualdad, admite que:

> La implementación de las políticas de igualdad de género requiere la elaboración, no solo de instrumentos específicos, sino también de acciones trasversales que complementen y lleven a buen puerto dichas políticas de

[432] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008. Óp. cit.*, p. 30. [Ver ANEXO 8: Memoria RSC 2008]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> género. Así, trata de construir un modelo empresarial que vele por que el principio de transversalidad inherente a una política de género integral que se lleve a cabo en las políticas y acciones que se despliegan en ella.[433]

4.3.2. La implantación de una metodología de comunicación participativa

A pesar de ser una organización que demuestra una clara conciencia social responsable desde su nacimiento, no es hasta el año 2009, con motivo de la elaboración del primer Plan de Igualdad[434] de la empresa cuando Novasoft mandata al departamento de RSC, dentro del área de comunicación, que se ocupara de elaborar, implantar, evaluar y revisar todas las políticas y acciones referidas también a la igualdad de género.

En efecto, la dirección de la empresa toma la decisión de darle un impulso a su estrategia empresarial en materia de RSC, en la que incluye la igualdad de género, lo que conllevara cambios en materia de comunicación desde el punto de vista de la organización, de la comunicación interna y de la comunicación externa. En este sentido, uno de los entrevistados, ante la pregunta de si "¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?", manifiesta: "Una mayor información y un nuevo enfoque a la hora de abordar la igualdad en la compañía implica cambios importantes, tanto organizativos como comportamentales"[435].

Cambios de comunicación organizativos

El cambio organizativo decisorio, tanto a efectos de comunicación interna como externa, es la creación de un Comité de Igualdad y Diversidad. Su objetivo sería entre otros el de diseñar y planificar las actuaciones a llevar a

[433] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 16-17. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]
[434] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.
[435] Ver ANEXO 14: Entrevista semiestructurada Nº 4.

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

cabo para detectar las prioridades de la plantilla y organizar las acciones pertinentes para dar cumplimiento a las mismas.

A la hora de formar el Comité de Igualdad se tuvieron en cuenta una serie de criterios que favorecieran que las políticas de RSC e igualdad impregnasen la propia empresa, así como el empoderamiento de las mujeres en los procesos de toma de decisión. En este sentido, por ejemplo, al detectarse en el diagnóstico de la empresa que solo una mujer estaba en el consejo de administración, se tomaran las medidas necesarias respecto de mujeres relegadas a un segundo nivel, tanto en el organigrama como en salario, pero con igual responsabilidad que hombres que sí estaban en dicho consejo.

Teniendo en cuenta la dificultad de la dispersión, tanto geográfica como funcional, ya expuesta en el epígrafe (Ver epígrafe *1.4.2. El feminismo como perspectiva teórica en una metodología de investigación mixta*), en el Comité de Igualdad aparecen integradas todas las sedes (nacionales e internacionales), unidades de negocio y niveles de responsabilidad de la empresa. En este sentido, una de las personas entrevistadas manifiesta:

> La labor en materia de Igualdad no es una labor de un solo departamento, sin duda debe haber un departamento o persona que marque la estrategia pero sin la participación activa de todos los colectivos de la empresa es imposible implantar acciones. (...) Principalmente nos hemos dado cuenta de que ésta es una materia que nos hace responsable a todos a la hora de velar por el cumplimiento de las acciones planteadas en el plan y trabajar permanentemente por avanzar en la Igualdad, con la conciencia de que este avance no se produce de un día para otro, si no que requiere de una vigilancia constante.[436]

Su principal función es la de transmitir y difundir a la plantilla los acuerdos que se adopten, así como velar por su cumplimiento. Así mismo, refrendará las actuaciones que lleve a cabo la Comisión de Igualdad[437] (Ver epígrafe *4.4.2. La implementación de medidas concretas*).

[436] Ver ANEXO 12: Entrevista semiestructurada en profundidad. Nº 2.
[437] Ver ANEXO 15: Acta de Constitución de la Comisión de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Con respecto a esta importante función, que es la de transmitir y difundir a la plantilla los acuerdos y acciones que se adoptasen, de la entrevista semiestructurada realizada se extrae que dicha labor fue realizada convenientemente. Así, una de las respuestas ofrecidas en este sentido, por un integrante de dicho comité, ha sido:

> Pienso que las reuniones del comité de igualdad han sido muy positivas y han ayudado bastante a conseguir los objetivos marcados en el plan de igualad. (...) El hecho en sí de la creación del comité de igualdad, para mí ha supuesto un gran cambio y nos ha hecho ver a todos los implicados que aún existen desigualdades de género (en el ámbito laboral) y que es la propia empresa la primera en impulsar el cambio proponiendo mecanismos necesarios para revertir esta situación.[438]

Otro de los entrevistados valora la creación del comité de igualdad y manifiesta:

> El proceso ha sido positivo en tanto en cuanto el comité estaba bien configurado, con trabajadores de todos los niveles de la organización, de distintos departamentos, de edades diferentes y con ganas de abordar el debate que se planteaba.[439]

Entre las funciones de las personas pertenecientes al comité se encuentran las siguientes:[440]

- Asistir a las reuniones que se convoquen, así como participar activamente en la elaboración de las medidas y acciones que se vayan proponiendo vía correo electrónico.
- Colaborar activamente en la difusión de las acciones y medidas que se realicen al resto de la plantilla.
- Favorecer la realización de las actuaciones que se planteen con el objetivo de que la Igualdad sea real y efectiva en toda la organización.

[438] Ver ANEXO 16: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 5.
[439] Ver ANEXO 14: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 4.
[440] NOVASOFT. *Acta de Reunión 1 del Comité de Igualdad*. Málaga: Novasoft, 2010. Documento interno. [Ver ANEXO 17: Acta de Reunión 1 del Comité de Igualdad]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En relación a la diversidad, el Comité tiene por funciones potenciar la sensibilidad en materia de diversidad; facilitar y garantizar la implantación de los planes y medidas corporativas; analizar nuevas medidas y líneas de actuación; e impulsar la consecución de objetivos en materia de diversidad.

En cuanto a las decisiones adoptadas por el Comité, se consensuó el procedimiento en la toma de decisión que debía realizase, haciendo uso de las nuevas tecnologías para poder soslayar la dispersión geográfica. La agente de igualdad crearía un grupo de correo con los nombres de todas las personas que lo componían y sería la encargada de hacer propuestas de actuación al mismo. Estas propuestas se enviarían al resto del comité para que sus miembros pudieran enriquecerla o aportar sugerencias en unos plazos previamente determinados. Una vez recibidas estas se reharía la propuesta que se volvería a enviar al resto de las personas componentes del comité. La información recopilada así como las respuestas y propuestas que se hacían desde el comité de igualdad se trasladaba a la dirección de la empresa que, de manera motivada, asumía o no su ejecución en la empresa.

Figura 14. Procedimiento participativo en la toma de decisiones en Novasoft



Fuente: Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El enfoque de abajo a arriba pretende la participación de un grupo determinado de personas para realizar un diagnóstico y un plan de actuación sobre una cuestión concreta. En este caso el grupo se identifica como los trabajadores y trabajadoras de una empresa y la cuestión concreta la RSC como estrategia y la implantación de un plan de igualdad[441].

En este sentido, el responsable del área de comunicación, perteneciente al Comité de Igualdad, alega:

> El proceso ha sido positivo, en tanto en cuanto el Comité estaba bien configurado, con trabajadores de todos los niveles de la organización, de distintos departamentos, de edades diferentes y con ganas de abordar el debate que se planteaba.[442]

De la misma opinión, el responsable de RR.HH., manifiesta que:

> Es básica la participación de todos los colectivos de la empresa, tanto a niel departamental como a nivel de puesto, en la toma de decisiones en materia de igualdad, tanto para la sensibilización de toda la plantilla como en el éxito y eficacia de las medidas adoptadas.[443]

Aunque la mayoría de las acciones que en materia de igualdad estaban mayoritariamente recogidas en el Plan de Igualdad de 2009[444], una de las cuestiones que demando la plantilla fue hacer algún tipo de acción referida a la violencia de género no estando esta cuestión planteada en el plan de igualdad. Se dio respuesta mediante la adscripción de la empresa a la campaña ministerial "Saca tarjeta roja al maltratador" a la que se sumaron todas las sedes y unidades de negocio de la empresa.

Esta campaña fue trasladada al extinto Ministerio de Igualdad del Gobierno de España de 2011, de lo que se deduce que el empuje decidido por la empresa produce efectos, tanto en el ámbito de la comunicación interna como externa.

[441] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.
[442] Ver ANEXO 14: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº4.
[443] Ver ANEXO 12: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 2.
[444] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figura 15. Campaña "Saca la tarjeta roja al maltratador" del Ministerio de Igualdad



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft 2011, p.67
(Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011)

Por lo que se refiere a una comunicación encaminada a ser más participativa, el hecho de que en el organigrama de la empresa las políticas de RSC e igualdad de género estuvieran en el departamento de comunicación tenía por objeto facilitar, además, una mejor y mayor difusión de esta política estratégica empresarial a los llamados grupos de interés.

Al respecto, las respuestas dadas por las personas entrevistadas difieren en dos aspectos. Por un lado, en función de que pertenecieran o no al Comité de Igualdad, dado que estas últimas manifiestan un alto conocimiento de las actuaciones y de la metodología de comunicación participativa llevada a cabo. Así:

> Es indispensable para que efectivamente pueda haber una participación real que se diseñe el proceso de toma de decisión. Me ha parecido adecuada la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> medida de delimitar los tiempos de respuesta. Me ha sorprendido gratamente que la dirección de la empresa no pudiera impedir una actuación sin razonarla, aunque las veces que lo ha hecho no ha sido en defensa de sus intereses.[445]

Por otro lado, las respuestas también se pueden dividir en función del rango de la persona entrevistada dentro de la empresa, ya que las de mandos intermedios o directivas muestran un mayor conocimiento del proceso llevado a cabo que las pertenecientes al nivel operativo, lo que es lógico teniendo en cuenta el grado de responsabilidad que se asume. Excepcionalmente, una directiva del área de consultoría manifiesta:

> Creo que no se llegaron a poner en marcha, o no se difundieron y comunicaron adecuadamente. (...) Desconozco las actuaciones llevadas a cabo en materia de igualdad. (...) No he sido informada de las actuaciones llevadas a cabo por la empresa, y por tanto tampoco he participado.[446]

A pesar de que no se llevara a cabo el proceso de comunicación participativa en materia de RSC, éste favoreció la implantación de la RSC en la empresa. Según manifiesta una de las personas integrantes del Comité de Igualdad de la empresa:

> La propuesta metodológica que se planteó pudo realizarse en lo referido a las políticas de igualdad de género, no habiendo sido posible realizarlo íntegramente en el conjunto de las políticas estratégicas de RSC como se pretendía. No obstante, la estrategia de RSC se vio favorecida por el proceso participativo llevado a cabo en materia de igualdad de género. [447]

Cambios en la comunicación interna

En lo referido a la comunicación interna se tomaron dos decisiones. Por un lado, que en la Respesca (Ver epígrafe *4.1.3. La comunicación: piedra angular en la estrategia empresarial*), instrumento de información a la plantilla que les llegaba semanalmente, se habilitase un apartado específico de RSC e Igualdad para que esta estuviera informada de las acciones

[445] Ver ANEXO 18: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 6.
[446] Ver ANEXO 19: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 7.
[447] Ver ANEXO 18: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 6.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

llevadas a cabo. Por otro lado, también en el blog interno se reservó un espacio a la RSC y a la igualdad de género.

El fortalecimiento de la comunicación interna participativa también se produjo porque la información que se iba dando iba acompañada de los datos de la agente de igualdad y se explicitaba que se contactara con ella en caso de dudas, propuestas, etc. Lo que, según consta en documentación primaria analizada, dio resultados positivos. En este sentido, uno de los entrevistados manifiesta:

> El tener canales de concienciación y comunicación abiertos y en constante actividad acerca la problemática al día a día y te hace ser consciente de las mejoras que un avance en estos aspectos genera en el clima laboral.[448]

Como ya se ha expresado, el hecho de que las políticas de igualdad estuvieran dentro de las estrategias de RSC, y que ésta estuviera dentro del departamento de comunicación de la empresa, tuvo también como resultado que las estrategias de RSC se vieran contagiadas de la metodología participativa, mezcladas con las herramientas internas y externas de comunicación.

Una técnica participativa que también fue utilizada en la estrategia de RSC proveniente de igualdad de género, fue las entrevistas virtuales mediante la plataforma de encuestas *Limesurvey*[449] que se hacía llegar a toda la plantilla mediante el correo corporativo y que de manera anónima y voluntaria se respondía sobre los conocimientos y pensamientos del personal acerca del tema a abordar. Así, utilizando la misma metodología, se realizaron entrevistas que tenían como fin la puesta en marcha del Plan de Movilidad para las sedes de Novasoft en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA)[450], donde con perspectiva de género se trataba de:

> Conocer los hábitos en cuanto a los desplazamientos laborales del personal, la influencia que los horarios de trabajo tienen a la hora de elegir una u otra

[448] Ver ANEXO 20b: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 9.
[449] Ver ANEXO 3: Cuestionario de Igualdad.
[450] Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

> manera de desplazarse, las razones por las que se elige un medio de transporte y no otro, así como las sugerencias y mejoras que el personal cree necesarias para favorecer una movilidad más racional en la compañía, consiguiendo que ésta sea más sostenible y respetuosa con el medio ambiente y que favorezca laboral y económicamente a la plantilla.[451]

Otra técnica participativa fueron las reuniones presenciales en las distintas sedes del grupo empresarial. Las técnicas que estas reuniones se emplearon son conocidas como "grupos de discusión" y "lluvia de ideas". En estas reuniones se perseguían varios objetivos:

1) Primero, mediante las preguntas directas, que en algunos casos se solicitaba respondieran solo hombres o solo mujeres, se ampliaba el conocimiento de las personas respecto a la RSC y a la igualdad de género, así como sobre estas políticas en el seno de la empresa. Esto, además, serviría para que fueran conscientes de que otro marco empresarial y otra forma de entender las relaciones entre la empresa y el personal era posible y que ese era el camino que la empresa tenía.
2) Lo segundo era trasladar una formación mínima sobre conceptos feministas, lo que podría conducirles a ser conscientes sobre los roles de género, las dificultades relacionadas con la conciliación, así como la existencia de fenómenos sociales que tenía que ver exclusivamente con las mujeres por el hecho de ser mujeres, como la violencia de género o el acoso sexual.
3) En tercer lugar, dar traslado al comité de igualdad y diversidad de la realidad existente, así como de tener la posibilidad de elaborar propuestas concretas de dificultades o necesidades detectadas en el personal. Uno de estos casos fue la problemática en cuanto a la movilidad estrechamente relacionado con la conciliación.

Estas reuniones han sido consideradas por distintas personas entrevistadas como una de las acciones más enriquecedoras llevadas a cabo

[451] NOVASOFT. *Plan de Movilidad para las sedes de Novasoft en el PTA*. Málaga: Novasoft, 2011. p. 3. Documento interno. [Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

en la implantación de la igualdad de género en la empresa. Una integrante del Comité de Igualdad y del departamento de comunicación, ante la pregunta "¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?", responde: "las reuniones del Comité de Igualdad"[452].

Figura 16. Reunión Sede Sevilla



Fuente: Documentación interna de Novasoft

Cambios en la comunicación externa

En lo que se refiere a la mejora en la comunicación externa, se decidió, por un lado, reestructurar la información que sobre RSC e igualdad que había en el portal corporativo de la empresa[453]. En lo que se refiere al primer aspecto, el dinamismo de la empresa en las actuaciones de RSC e igualdad hacían necesario en cuanto a la estrategia de comunicación que se reflejase ese impulso decidido por la dirección de la empresa en la web,

[452] Ver ANEXO 13: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 3.
[453] Ver ANEXO 21: Informe Actualización Web Novasoft.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

además de que no había información de igualdad de género en el mismo. Según el informe interno del Área de RSC e Igualdad:

> Una vez estudiadas las web de nuestros principales competidores, en lo que a Responsabilidad Social e Igualdad de Género se refiere, hemos podido comprobar como la mayor parte de ellos no se preocupan por dar un contenido demasiado profundo en estas materias, siendo en algunos casos, inexistente.
> Por ello, desde el Área de RSC e Igualdad de la empresa, consideramos vital una apuesta fuerte por el contenido a ofrecer en este apartado, como impulso a nuestra imagen, tanto interna como externa, y como característica diferenciadora frente a nuestra competencia.
> En este sentido, proponemos una serie de modificaciones en el contenido de nuestra web corporativa, tanto específicas de la pestaña de RSC, que pasará a llamarse de RSC e Igualdad de Género, como en otras transversales, acorde a la realidad actual de Novasoft.[454]

Por otro lado, se consideró realizar anualmente memorias de responsabilidad social corporativa e igualdad, ya que, de cara a los *stakeholders* externos e internos, era pertinente poder hacerles llegar una información detallada con el objetivo asimismo de que pudieran hacer *feedback* (Ver epígrafe *4.3.1.1. Las memorias de RSC*).

4.3.3. Plataforma eRSC

Novasoft, al ser una empresa de base tecnológica, ha tenido presente la innovación, y que así pueda resultar un factor diferenciador clave en la organización. Fruto de integrar la innovación, la RSC y la igualdad de oportunidades como parte de la cultura empresarial, surge la creación de la plataforma denominada eRSC[455]. Esta herramienta se desarrolló para ser utilizada, entre otras cosas, para la comunicación externa e interna de la RSC y de la igualdad de género.

La herramienta se desarrolló inicialmente para su utilización por parte de Novasoft. No obstante, una vez concluida se estimó que tenía valor

[454] NOVASOFT. *Informe de actualización de la web corporativa en su sección de 'RSC' e igualdad.* Málaga: Novasoft, 2011. Documento Interno, p. 1. [Ver ANEXO 21: Informe Actualización Web Novasoft]
[455] Ver ANEXO 6: Ficha de producto eRSC.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

suficiente como para ser convertida en un producto de la empresa, siendo su público objetivo las Administraciones Públicas como impulsoras de la RSC entre las empresas privadas, así como estas últimas.

Tal y como se define en la ficha de producto de Novasoft:

> Esta herramienta permite trasladar sus objetivos y acciones de RSC e igualdad, dotarlas de un calendario, recursos e indicadores de cumplimiento. Así, de forma sistemática, el sistema irá recogiendo el grado de cumplimiento del plan, posibles desviaciones y sus causas, nuevas iniciativas o acciones que se vayan implementando.[456]

En la propuesta presentada por Novasoft al Instituto Andaluz de la Mujer, la aplicación se encontrará en dos variantes:[457]

1. Una aplicación web "mono-entidad" destinada cualquiera empresa o Administración Pública que quiere implantar y gestionar su propio Plan de Igualdad
2. Una aplicación web "multi-entidades" destinada a las Administraciones Públicas como impulsadora de los Planes de Igualdad entre diversas empresas privadas o entre distintos departamentos de la Administración para implementar su propio Plan Estratégico de Igualdad.

Es una forma de control de las medidas acordadas, y una forma de dotar de un proceso continuo de mejora.[458] Entre las ventajas que aporta esta plataforma están: [459]

- Permite un control sistemático de todas las acciones emprendidas.
- Extrapola datos y permite saber el estado del arte de la RSC en una organización.

[456] NOVASOFT. *Ficha de producto eRSC*. Málaga: Novasoft, 2011. [Ver ANEXO 6: Ficha de producto eRSC]
[457] NOVASOFT. *Propuesta IAM*. Málaga: Novasoft, 2012. [Ver ANEXO 22: Propuesta IAM]
[458] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011.* Málaga: Novasoft, 2011. p. 13-16. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]
[459] NOVASOFT. *Ficha de producto eRSC*. *Óp. cit.* [Ver ANEXO 6: Ficha de producto eRSC]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Automatiza la recogida de datos permitiendo al Gestor de RSC de una organización preparar memorias y corregir desviaciones con rapidez.
- Garantiza que el conocimiento reside en la organización no en las personas.

Desarrollar una herramienta de gestión integral de la RSC e igualdad proporciona un soporte sólido a tres ejes fundamentales:[460]

1. Presentación pública de las acciones y avances en RSC e Igualdad.
2. Seguimiento de las acciones y preparación de memorias.
3. Evaluación del impacto, alcances y meta de los objetivos.

La plataforma funciona como un portal independiente, ligado y enlazado a la web corporativa, en el que se diferencian una parte pública, para toda aquella persona que quiera informarse sobre las políticas de RSC e igualdad de la empresa (trabajadores y grupos externos), y una privada, solo accesible para personal autorizado.

En la parte pública se informa de las políticas, posturas, acciones y documentos generados en relación a la RSC y la igualdad en la empresa. Esta herramienta posee características técnicas que favorecen la comunicación externa, como es la posibilidad de desarrollar la herramienta en cualquier idioma, además de:[461]

1. La presentación estructurada de los planes de Igualdad. Eso sobre diversas formas:
    a. Una visualización directa por su navegador, de la misma forma que cualquier sitio web.
    b. Una versión imprimible en formato *pdf* del plan.
    c. Una versión en formato *swf* para generar una biblioteca virtual.

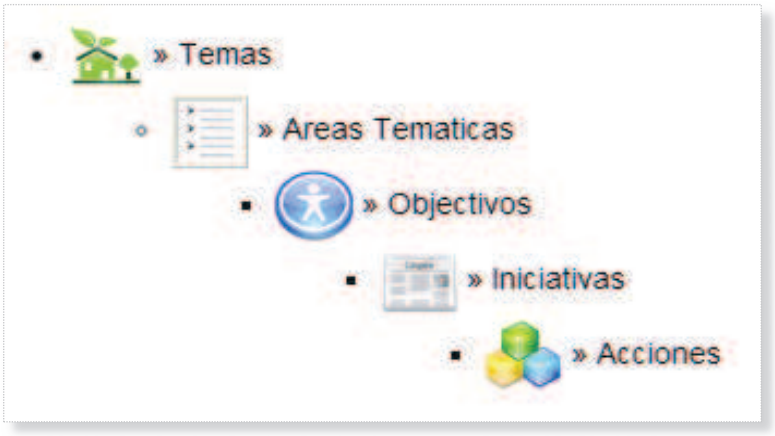
[460] *Ibíd.*
[461] NOVASOFT. *Propuesta IAM*. *Óp. cit.* [Ver ANEXO 22: Propuesta IAM]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2. La posibilidad de editar cualquier página ante la visualización en el visor (formatear, añadir imágenes y/o enlaces).

En la parte privada, a la que se accede mediante usuario y contraseña, siendo posible hacer diferenciación de los permisos atribuidos, se encuentra el gestor de los planes. Éste está diseñado como un árbol, de tal manera que, en la medida en que se realice una acción, ésta tendrá consecuencias en los siguientes niveles, tal y como se muestra en la siguiente figura:

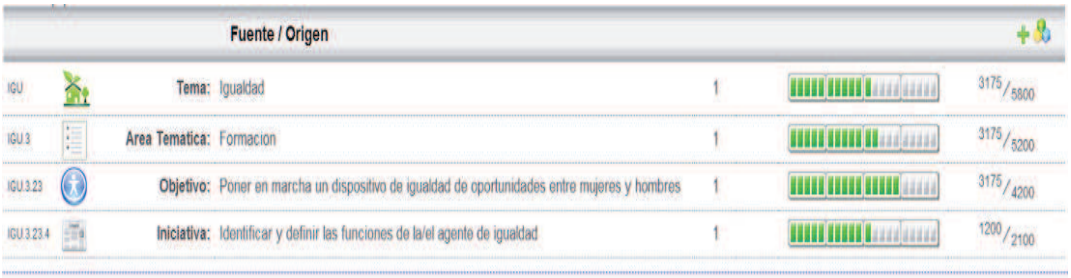
Figura 17. Estructura del gestor de planes de la herramienta eRSC



Fuente: NOVASOFT. *Propuesta IAM.*
(Ver ANEXO 22: Propuesta IAM)

Mientras que los temas, las áreas temáticas y los objetivos están previamente definidos en el plan de igualdad, las iniciativas y las acciones a acometer dentro de cada iniciativa, pueden ir desarrollándose, respondiendo a las necesidades y circunstancias de la organización. No obstante, tanto las iniciativas como las acciones, han de responder a los objetivos, a las temáticas y a los temas.

Figura 18. Segundo nivel estructura del gestor de planes de la herramienta eRSC



Fuente: NOVASOFT. *Propuesta IAM.*
(Ver ANEXO 22: Propuesta IAM)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.4. Plan de Igualdad

A raíz de la obligatoriedad establecida en la LOI, Novasoft, al ser una empresa con más de 250 personas trabajadoras, elaboró un Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres[462]. Durante el curso del año 2008 e inicios de 2009, se desarrollan diversas fases para concretar los lineamientos generales del plan de actuaciones en igualdad entre mujeres y hombres que se describe en este plan. En 2010, con el empuje desde la dirección de la empresa a los temas de igualdad de género, se consideró que era necesario hacer una entrevista a la toda la plantilla en la que:

> Se pretendía tomar conciencia del nivel de conocimiento y de la actitud del personal, al mismo tiempo que se averiguan sus inquietudes en temas de igualdad de género, necesario para el desarrollo de un proceso participativo de mejora del Plan de Igualdad de 2009.[463]

Como ya se ha explicado eran entrevistas virtuales en profundidad estructuradas, y se componían de 37 preguntas abiertas sobre políticas de incorporación y permanencia, RSC, políticas de conciliación, cultura empresarial y cuestiones específicas sobre igualdad en la empresa.

En el presente epígrafe, vamos a analizar cómo fue la elaboración del Plan de Igualdad y las medidas que, a partir de 2010, se desplegaron como consecuencia del mismo, así como otras, fruto del proceso de comunicación participativa ya descrito, y de las respuestas dadas por la plantilla a la entrevista antes mencionada. En este sentido, se puede afirmar que no se acometió ninguna de las medidas establecidas en el Plan de Igualdad de 2009 hasta 2010, tal y como se deduce de la respuesta de uno de los entrevistados sobre qué actuaciones llevadas a cabo le han hecho reflexionar sobre el papel de la empresa en materia de igualdad de género: "La

[462] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.
[463] NOVASOFT. *Cuestionario de Igualdad*. Málaga: Novasoft, 2011. p. 1. Documento interno. [Ver ANEXO 3: Cuestionario de Igualdad]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

elaboración de un plan y una hoja de ruta con acciones concretas para desarrollar políticas de igualdad sostenibles en el tiempo".[464]

4.4.1. Antecedentes

En este apartado se describirá como se desarrolló el proceso de elaboración del plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres de Novasoft, así como su contenido, esencial para la comprensión de las medidas concretas después desplegadas en la búsqueda de los objetivos del mismo.

El proceso de elaboración del Plan de Igualdad de 2009

El plan de igualdad de Novasoft recoge, por un lado, el diagnóstico inicial desarrollado en la empresa respecto a algunos niveles de igualdad entre mujeres en diferentes ámbitos y aspectos. A posteriori, se especifican las principales áreas detectadas dentro de la empresa en que se pensó la programación de acciones directas en torno a la igualdad de oportunidades.

Este proceso se llevó a cabo gracias al proyecto piloto denominado Editor de Planes de Igualdad (E-PI), financiado por el Plan Avanza del gobierno de entonces. Además, el proyecto contó con la asesoría de contenidos, metodología y de gestión del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona, y con la materialización técnica y digital de la Universidad Politécnica de Cataluña.

El proceso de elaboración de este plan se sustentó en cuatro pilares básicos, definidos por el citado E-PI[465]:

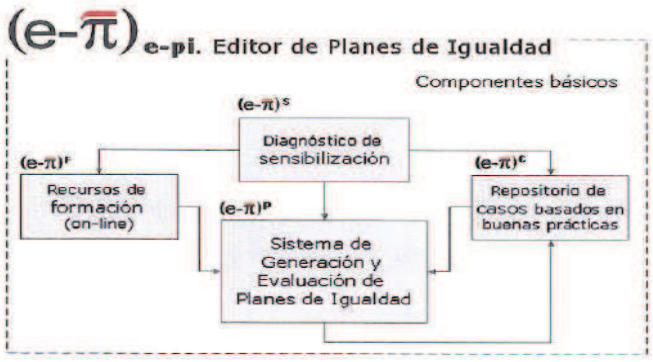
[464] Ver ANEXO 14: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 4.
[465] NOVASOFT. *Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. Málaga: Novasoft, 2009. p. 10-12. [Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. *Diagnóstico de sensibilización*: se basó en una primera aproximación hacia el conocimiento y la actitud en relación a la problemática de la igualdad de género. Este diagnóstico incluyó un análisis de los datos objetivos de la empresa (aquellos proporcionados por la entidad bajo garantía de confidencialidad), así como un análisis de la percepción de los distintos estamentos de la organización (Dirección, RRHH, representación laboral y plantilla) sobre cuestiones clave en materia de igualdad.
2. *Recursos de formación*: pretendía aportar algunos conocimientos para participar en el proceso de elaboración del plan. La formación es un elemento clave para poder detectar cualquier desigualdad y estar al día de la problemática, por lo que se dispusieron una serie de documentos formativos proporcionados por el mismo proyecto.
3. *Repositorio de casos basados en buenas prácticas*: consistió en informar de planes de igualdad que pudieran ser referenciales e informativos a las personas usuarias. Así, en base a la participación e intercambio de información se pueden mejorar las condiciones, teniendo como referente alguna de las acciones que ayuden a paliar la desigualdad en el ámbito laboral. Este repositorio fue el complemento para los documentos de formación.
4. *Elaboración del plan*: a través de un proceso participativo, se conformó una comisión de trabajo, con presencia de la empresa (Dirección y RRHH), y con miembros de la representación laboral, para diseñar las propuestas que contendría el documento. Cada propuesta buscó ser consensuada, porque precisamente se buscaba que las medidas contempladas pudieran cumplirse por la empresa, se considerara la visión de todos los sectores de la entidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figura 19: Esquema de componentes básicos del Editor de Planes de Igualdad E-PI



Fuente: Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres de Novasoft 2009, p.12.
(Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad)

Resumiendo el proceso, tras un diagnóstico exploratorio y preliminar, se concretaron las diversas áreas o ámbitos de actuación donde resultaban pertinentes plantear acciones para favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Y para ello, también se consideró la realidad de la empresa en aquel momento (en cuanto a posibilidades efectivas de materialización de iniciativas) y la cultura de la organización. Ante cada área se establecieron las necesidades más urgentes que podían evidenciarse a partir del análisis de los datos que arrojó el diagnóstico.

El contenido inicial del Plan de Igualdad de 2009

El Plan contemplaba los objetivos, generales y específicos, dentro de unas áreas temáticas. Este diseño inicial se respetó durante todo el proceso posterior, incluida la herramienta eRSC[466]. No obstante, en la medida en que a posteriori se especificaron las iniciativas y las acciones, algunos de los objetivos específicos no quedarán tal y como estaban establecidos en ese primer Plan de Igualdad. Con el objetivo de resaltar esta evolución, a continuación se puede ver un cuadro resumen de ese primer Plan de Igualdad de 2009:

[466] Ver ANEXO 6: Ficha de producto eRSC.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 5. Resumen ámbitos de acción Plan de Igualdad de Novasoft

AREAS TEMATICAS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1. Aspectos generales del Plan	Desarrollar iniciativas internas que promuevan el seguimiento del estado de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la empresa.	Identificar y definir las funciones de el/la agente de igualdad.
		Designar un/a agente de igualdad para el seguimiento y comunicación del Plan.
		Integral el Plan en los objetivos del Sistema de Gestión Integral
		Establecer un Comité de Igualdad paritario con su definición de funciones y sus reuniones periódicas.
2. Selección y promoción interna	Establecer un sistema de selección interna que favorezca la inclusión de mujeres para las diversas áreas cuando se produzcan puestos vacantes, con tal de equilibrar a largo plazo la composición de la plantilla.	Establecer criterios de selección desde una perspectiva de género
		Establecer los procesos de selección con presencia de hombres y mujeres
		Formar en técnicas de selección con perspectiva de género
		Enviar convocatorias y ofertas de empleo a instituciones orientadas a la inserción laboral de la mujer
	Facilitar las promociones que potencien la igualdad entre mujeres y hombres por área y categoría.	Revisar la distribución de sexos en plantilla, por puesto y categoría laboral
		Establecer medidas de discriminación positiva en los procesos de promoción interna
		Difundir en la empresa los criterios de evaluación del desempeño y comunicar los resultados de la evaluación a las personas evaluadas.
		Establecer un proceso interactivo de evaluación entre evaluador/a y evaluado/a
3. Formación	Potenciar las medidas tendientes a mejorar la formación del personal, tanto de mujeres y hombres, introduciendo una perspectiva de género.	Realizar sesiones de formación en lenguaje no sexista
		Introducir la perspectiva de género en los contenidos de formación
		Hacer cursos de formación de perspectiva de género para altos mandos y personal de la dirección

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

		Revisar el plan de formación continua para equipararlo en ambos sexos
		Garantizar una presencia proporcional de hombres y mujeres en los masters de formación
		Estudiar y detectar necesidades de formación para ambos sexos
		Formar específicamente en cuestiones de género al departamento de Comunicación e Imagen Corporativa
4. Comunicación y sensibilización	Favorecer un proceso de sensibilización y comunicación respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.	Establecer un proceso de revisión de los documentos emitidos por la empresa, para la eliminación del lenguaje sexista
		Realizar sesiones de sensibilización de género para la plantilla, enfatizando la cuestión de igualdad de oportunidades.
		Introducir la sensibilización de género en los distintos canales de comunicación interna
		Establecer un apartado específico de género en la revista de la empresa
		Introducir la perspectiva de género en los contenidos de la documentación corporativa
		Introducir una pregunta sobre cuestiones de igualdad de género en el concurso de Novanews
		Plantear cuestiones de género en el foro de la empresa para vehicular sugerencias
		Integrar la participación externa de la empresa en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género, en el marco de las acciones de RSC de Novasoft
	Potenciar el sistema de difusión interno sobre las medidas de igualdad existentes y las que se realizarán a futuro.	Difundir las medidas de igualdad y conciliación de la vida laboral y familiar de la empresa
		Crear un portal del empleado, donde vehicular la información sobre medidas de igualdad de la empresa

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

		Difundir cada iniciativa de igualdad de la empresa en los distintos canales de comunicación de la misma
		Publicar en la intranet de la empresa el Plan de Igualdad tras su aprobación por parte del comité de dirección
5. Conciliación personal, laboral y familiar	Desarrollar medidas de flexibilización horaria que permitan compatibilizar a las trabajadoras y trabajadores sus labores personales, laborales y familiares.	Establecer horarios que permitan la conciliación laboral y familiar en los cursos de formación de la plantilla
		Analizar y plantear la incorporación del teletrabajo en la empresa como una opción organizativa y de relación laboral
	Perfeccionar los beneficios sociales de la plantilla para el cuidado de personas dependientes e hijas/os.	Establecer ayudas económicas a trabajadores con necesidades especiales de cuidado de hijos/as menores o de personas dependientes
		Restringir la movilidad obligada en los proyectos asignados al trabajador/a, en función de las necesidades de cuidado de menores o personas dependientes a su cargo
		Identificar puestos y actividades con baja capacidad de conciliación (por viajes, horarios, etc.), para hacerlos conciliables
		Establecer una guardería en el Parque Tecnológico como modelo de negocio, con beneficios para los trabajadores/as de la empresa
		Facilitar y fomentar la formación continua online en casos de bajas o excedencias por paternidad/maternidad o cuidado de personas dependientes
	Establecimiento de un protocolo de actuaciones ante posibles casos de acoso sexual.	Establecer sesiones de asesoramiento técnico (jurídico, forense, laboral, psicológico,…) al Comité de Dirección sobre el tema del acoso sexual
		Establecer y difundir un protocolo de actuación ante posibles casos de acoso sexual

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

		Designar al o la agente de igualdad como interlocutor para casos de acoso sexual
		Formar específicamente al o la agente de igualdad en el tema de acoso sexual
7. Política salarial	Revisar los rangos salariales por puesto de trabajo independientemente del sexo.	Garantizar que a igual puesto de trabajo se perciba igual salario
8. Autoconocimiento	Analizar la motivación de las salidas voluntarias de mujeres dentro de la empresa.	Hacer un estudio retrospectivo de las bajas voluntarias en los últimos 3 años, para conocer sus causas e identificar posibles factores relacionados con la cuestión de género

Fuente: Elaboración propia

Como se puede predecir, la comunicación resulta fundamental tanto en el proceso de elaboración del plan, como en su ejecución, comenzando con un dialogo entre todos los estamentos de la empresa para diagnóstico de situación inicial, hasta llegar a la difusión de todas las medidas adoptadas, en materia de igualdad, tanto interna como externamente.

Con el objeto de favorecer un proceso de sensibilización y comunicación respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres reflejado en este Plan de Igualdad se trazan una serie de pautas iniciales a conseguir en la organización, que se materializarán en medidas concretas que detallaremos más adelante[467]:

- Establecer un proceso de revisión de los documentos emitidos por la empresa con vistas a la eliminación de un lenguaje no sexista.
- Realizar sesiones de sensibilización de género para la plantilla enfatizando en la cuestión de igualdad de oportunidades.
- Difundir cada iniciativa de igualdad de la empresa en los distintos canales de difusión internos y externos de la empresa: webs, blog interno, repesca semanal, correo electrónico, foros y redes sociales.

[467] NOVASOFT. *Comunicación y sensibilización* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad/ comunicacion-y-sensibilizacion.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Integrar la participación interna de la empresa en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género, en el marco de las acciones de RSC de la empresa.

4.4.2. La implementación de medidas concretas

El Plan de Igualdad de la empresa es extenso y ambicioso en cuanto a sus acciones concretas, aquí se pueden resumir las acciones más importantes llevadas a cabo en favor de una igualdad de género efectiva.

Dispositivos de igualdad de la empresa

El plan de igualdad de Novasoft, en su área temática que hace referencia a los aspectos generales del plan de igualdad, establece como uno de sus objetivos: poner en marcha un dispositivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ante lo cual se crean los siguientes mecanismos encargados de la gestión de la igualdad de oportunidades en la empresa:

a) *Agente de Igualdad*

En este caso, la Directora de RSC de la empresa es la misma Agente de Igualdad, y se encarga de coordinar todas las actuaciones en materia de igualdad, así como de recoger las propuestas, dudas e inquietudes que puedan surgir en este sentido. Esta designación se produjo en Enero de 2010 y sus tareas específicas se concretaron en[468]:

- Desarrollar, implementar, evaluar y, en su caso, mejorar el plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de la empresa, coordinando a las distintas áreas de la empresa, así como a las distintas empresas que componen el grupo.

[468] NOVASOFT. *Designación Agente de Igualdad.* Málaga: Novasoft, 2010. Documento interno. [Ver ANEXO 23: Designación Agente de Igualdad]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Diseñar, impulsar y evaluar la incorporación progresiva de la perspectiva de género en las diversas áreas de la empresa, así como a las distintas empresas que componen el grupo.
- Definir acciones positivas, así como asesorar y cooperar para su desarrollo e implementación.
- Diseñar y gestionar programas de sensibilización, información y formación en materia de Igualdad de género.
- Realizar las funciones que se establezcan en el protocolo de acoso sexual de la empresa.

Una de las personas entrevistadas, ante la pregunta de si tiene una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de igualdad, manifiesta que:

> Concretamente, indicar que es a partir de 2010 cuando cambia mi percepción, ya que hasta entonces, se había elaborado un plan de igualdad por parte de una empresa externa pero no se había llevado a cabo la difusión del mismo y conocía que se estuviese implantando.[469]

b) *Comisión de Igualdad*

Se crea la Comisión de Igualdad como órgano competente en el desarrollo de las distintas fases del programa para el diseño, desarrollo y posterior seguimiento y evaluación del plan de igualdad. Es el órgano de igualdad cuya constitución es de imperativo legal, debiendo estar formado a partes iguales entre representantes de la empresa y representantes de los trabajadores/as. Sus encomendados en el momento de su constitución fueron[470]:

- Aprobar el plan de igualdad como documento base sobre el que comenzar a realizar actuaciones en materia de igualdad, mejorándolo realizando un cuestionario de igualdad que favorezca la mejora de las medidas diseñadas en dicho plan.

[469] Ver ANEXO 13: Entrevista semiestructurada Nº 3.
[470] NOVASOFT. *Acta de Constitución de la Comisión Igualdad*. Málaga: Novasoft, 2011. Documento interno. [Ver ANEXO 15: Acta de Constitución de la Comisión de Igualdad]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Colaborar estrechamente en la realización de un protocolo de acoso sexual.
- Desarrollar un plan de formación dentro de la empresa en materia de RSC e igualdad de oportunidades.

El tercero de los dispositivos es el Comité de Igualdad y Diversidad, ya expuesto en el epígrafe *4.3.2.1. Cambios de comunicación organizativos*. Una vez creados estos órganos de decisión en materia de igualdad era necesario comunicar la existencia de los mismos y sus funciones, tanto al público interno como a los grupos externos. La propia plantilla debe conocer los mecanismos disponibles en la empresa, para poder emplearlos en su favor y contribuir con aportaciones que los mejoren y los vayan transformando según evoluciona la realidad de ésta. Por otro lado, el portal web de la organización representa una ventana al mundo donde los grupos externos perciben la manera de hacer de la empresa, por lo que es un medio excepcional donde comunicar la existencia de estos mecanismos y que pueda así influir tanto en la percepción sobre ella, como en la manera de actuar del resto, por sentirse partícipe de un entorno que promueve cada vez más igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Prevención del acoso sexual

La violencia de género, donde quiera que ésta se produzca, constituye la manifestación más devastadora de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la integridad física y moral, la libertad sexual y el derecho al trabajo.

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el mundo laboral son discriminaciones que se manifiestan precisamente a través de la sexualidad; principalmente, de discriminación laboral por razón de sexo, incluyendo tanto a los hombres como a mujeres como eventuales sujetos

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

pasivos, aunque siendo estas últimas las que lo padecen de forma mayoritaria; merced a un entorno social de desequilibrio de poder que tiende a silenciar los supuestos de acoso sexual, cuando no a culpabilizar a la conducta de la víctima como provocadora del acoso.

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo constituyen actos de coacción que ignoran la voluntad de quien es víctima, niegan el respeto a la integridad física y psíquica, convierten la condición u orientación sexual en objeto de hostilidad y permiten que se perpetúen como factor valorativo de las capacidades; asimismo presentan un serio obstáculo para el acceso, formación y promoción igualitarios de mujeres y hombres en el empleo.

Por ello, cada empresa y todo su personal tienen la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en el que resulte inaceptable e indeseable el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, y, en concreto, el personal directivo tiene la obligación de garantizar con los medios a su alcance que no se produzcan en las unidades organizativas que estén bajo su responsabilidad.

Siendo así y en virtud de los derechos a la igualdad, a la no discriminación, a la integridad moral, a la intimidad y al trabajo, y la salvaguarda de la dignidad, Novasoft se comprometió a crear, mantener y proteger con todos los medios a su alcance, un entorno laboral donde se respete la dignidad y libertad sexual del conjunto de personas que trabajan en el ámbito de la empresa. Fruto de ello surge en 2011 el Protocolo de Acoso Sexual y por Razón de Sexo en el Trabajo[471], como procedimiento especial para el tratamiento de los casos que pudieran producirse en este sentido.

En él se especifican de manera clara tanto su ámbito de aplicación, como los procedimientos de actuación en cada caso (denuncia, valoración previa y

[471] Ver ANEXO 24: Protocolo de Acoso Sexual.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

adopción de medidas cautelares), así como la tipificación de faltas y sanciones.[472]

Es absolutamente necesario garantizar el conocimiento de este Protocolo por parte de todo el personal afectado. Los instrumentos de divulgación utilizados para tal fin fueron el envío de circular a todos los trabajadores/as y su publicación en la intranet de la empresa. Asimismo, la empresa también asumió la obligación de dar a conocer a la clientela y a las entidades suministradoras la política de la empresa para combatir el acoso sexual y sexista y, en particular, la existencia del protocolo, con indicación de la necesidad de su cumplimiento estricto, para lo cual el portal web de la empresa[473] volvió a resultar el soporte elegido para hacerlo. En él, todo aquel que lo visite, puede no solo comprobar la existencia de este documento, sino que también puede adentrarse en él y leerlo en su totalidad.

Sensibilización y formación

Durante 2011 se articularon en la organización una serie de charlas de sensibilización e información acerca de responsabilidad social corporativa e igualdad, que llevaba por título "RSC e Igualdad de Género en la Empresa. Conceptos básicos". Con esta iniciativa se trataba de responder a varios objetivos marcados por el área de RSC y por el Comité de Igualdad de la empresa[474]:

i. Favorecer un proceso de sensibilización y comunicación respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
ii. Formar en el uso de un lenguaje no sexista

[472] NOVASOFT. *Protocolo de Acoso Sexual*. Málaga: Novasoft, 2011. p. 5-7. [Ver ANEXO 24: Protocolo de Acoso Sexual]
[473] NOVASOFT. *Prevención acoso sexual* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad/ prevencion-acoso-sexual.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]
[474] NOVASOFT. *Plan de Formación Interna* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad/ plan-de-formacion-interna.html>[Consulta: 20 de mayo de 2013]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

iii. Realizar una formación específica para los departamentos de comunicación e imagen corporativa de la empresa.
iv. Difundir el protocolo de acoso sexual de la empresa, objetivo establecido en el plan de igualdad de 2009.
v. Tomar conciencia del nivel de conocimiento y de la actitud del personal de la misma, así como de las inquietudes de la plantilla.

La intención no debe ser únicamente la de informar a los trabajadores/as sobre ciertas materias de responsabilidad social e igualdad, sino que debe fluir la información en los 2 sentidos para así poder asentar las bases y actuar sobre preocupaciones reales de la plantilla, que de otra manera no podrían averiguarse. Así, estas jornadas fueron conducidas por la Directora de RSC de la empresa, siendo de carácter totalmente participativo por los asistentes, dónde se preguntaban dudas, relataban sus preocupaciones o proponían sugerencias de mejora.

En referencia al contenido de estas charlas sensibilizadoras e informativas, con una duración de unas 2 horas por cada jornada, se desarrollaban los siguientes temas de coloquio[475]:

- Introducción al Concepto de RSC y memoria de RSC de la empresa:
  - Estrategia y análisis: calidad y excelencia.
  - Ámbito económico: magnitudes principales y comercio justo.
  - Ámbito social: acción interna y acción social.
  - Ámbito medioambiental: biodiversidad.
- Introducción a conceptos de igualdad y plan de igualdad de oportunidades e igualdad de género.
- Órganos de igualdad: Agente, Comité y Comisión.
- Plan de igualdad: ejes, medidas y evaluación.
- Protocolo de acoso sexual.

[475] NOVASOFT. *Jornadas de sensibilización e información: RSC e Igualdad de Género en la empresa. Conceptos básicos.* Málaga: Novasoft, 2011. Documento interno. [Ver ANEXO 25: Jornadas de sensibilización e información]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una vez finalizadas estas jornadas, se extraen unas conclusiones que se centran en la existencia de un desconocimiento muy alto entre la plantilla sobre lo que es la RSC, así como la igualdad de oportunidades y la política de la empresa al respecto. Fruto de ello, se toma consciencia de la necesidad de llevar a cabo una comunicación más amplia, que sea capaz de llegar de la misma manera a todos los partícipes de la empresa, dando mayor seguridad a los mismos, y eliminando el sesgo que se produce por el mero desconocimiento de todos los engranajes con los que cuenta la empresa para ofrecer un entorno de trabajo que se pueda percibir igualitario.

Figura 20. Imagen Promoción Jornadas de Formación Interna en RSC e Igualdad



Fuente: Portal Corporativo de Novasoft, sección RSC/Igualdad/Plan formación interna <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/restauracion.html> [Consulta: 27 de noviembre de 2013]

Entre las respuestas de la entrevista semiestructurada en profundidad realizada, una trabajadora del mando operativo de la empresa, y no perteneciente al Comité de Igualdad, se muestra especialmente favorable: "Se nos dio una formación sobre igualdad dentro del horario de trabajo, sin ningún tipo de problema"[476]. En este mismo sentido, otro de los entrevistados declara: "Sobre todas las jornadas informativas, que considero claves para el proceso de sensibilización que cree un caldo de cultivo

[476] Ver ANEXO 26: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 10.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

adecuado para adoptar medidas en materia de Igualdad"[477].

Pautas para un lenguaje no sexista

Desde que el departamento de RSC de la empresa comenzara su andadura, una de las primeras cosas que se dio cuenta que habría que cambiar fue en relación a la utilización del lenguaje neutro en los documentos que elaboraba. Debido a la naturaleza de Novasoft, diariamente se generan un volumen considerable de documentos, tanto internos como dirigidos al exterior (informes, circulares, memorias y ofertas técnicas, manuales de uso, etc.), y estos se realizaban sin ningún tipo de control en lo que a un lenguaje inclusivo respecta.

Ya el Plan de Igualdad[478] de la empresa asume como uno de sus objetivos prioritarios el establecer un proceso de revisión de los documentos emitidos por la misma para la eliminación del lenguaje sexista. En este sentido, y como primer paso para su consecución, el departamento de RSC proporcionó a la plantilla una guía, que pretendía ser una herramienta práctica y sencilla, con un doble fin: evitar el uso sexista en los documentos que se elaborasen y resolver sus dudas mediante la aportación de soluciones sencillas.

En este sentido, se debe indicar que a mediados de 2011 se cuelga en la web de Novasoft[479], a la vez que se informa al personal, un breve documento, "pautas para un lenguaje no sexista"[480], donde se explican varias reglas o métodos para el uso de un lenguaje neutro a la hora de redactar dichos documentos. Con ello se pretendía aumentar la capacidad de la plantilla para escribir textos, de forma neutra, gracias a las diferentes opciones ofrecidas por el documento, y lo más importante, crear una consciencia tal

[477] Ver ANEXO 12: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 2.
[478] Ver ANEXO 2: Plan de Igualdad.
[479] NOVASOFT. *Comunicación y sensibilización. Óp. cit.*
[480] Ver ANEXO 27: Pautas para lenguaje no sexista.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

que haga que automáticamente cada persona trabajadora llegase a emplear dichas reglas de manera inconsciente en cada documento que escribiese. Así mismo, se ofrecía la posibilidad de recibir ayuda del Área de RSC a cualquiera que la necesitara para redactar o retocar cualquier tipo de texto.

De todas formas, cuando no hay costumbre de escribir de una manera neutra, cuesta cambiar ese hábito, por lo que aquí se hacía necesario un proceso continuo de comunicación, instando una y otra vez a la utilización del mismo, hasta que poco a poco fuese calando y se fuese afianzando como parte intrínseca del *core* de la empresa, y aceptado por todos y todas.

En este sentido, de las entrevistas realizadas, se deduce que la labor realizada ha sido valorada. Una de las entrevistadas percibe de manera distinta el papel que juega una empresa en materia de igualdad porque "se ha llevado a cabo la implantación de un lenguaje no sexista"[481].

Otro de los entrevistados manifiesta que:

> Por el área de actividad de mi puesto, el simple estudio y adaptación de los contenidos comerciales de la compañía (era la persona encargada de revisar el lenguaje no sexista) es un aspecto a seguir de cerca y me hizo reflexionar bastante.[482]

Por su parte, otro de los entrevistados, no solo lo valora sino que, una vez manifestado que ha participado "en la revisión del lenguaje sexista en la documentación generada para que se genere un lenguaje neutro", hace alusión a la formación recibida, así como a los cambios en la comunicación externa de la empresa:

> Igualmente la formación en el uso de un lenguaje no sexista es una buena primera piedra de toque, que ha servido de base para seguir avanzando. A esto le ha seguido la revisión de documentación y webs para que utilicen un lenguaje no sexista.[483]

[481] Ver ANEXO 11: Entrevista semiestructurada Nº 1.
[482] Ver ANEXO 20b: Entrevista semiestructurada Nº 9..
[483] Ver ANEXO 16: Entrevista semiestructurada Nº 5.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

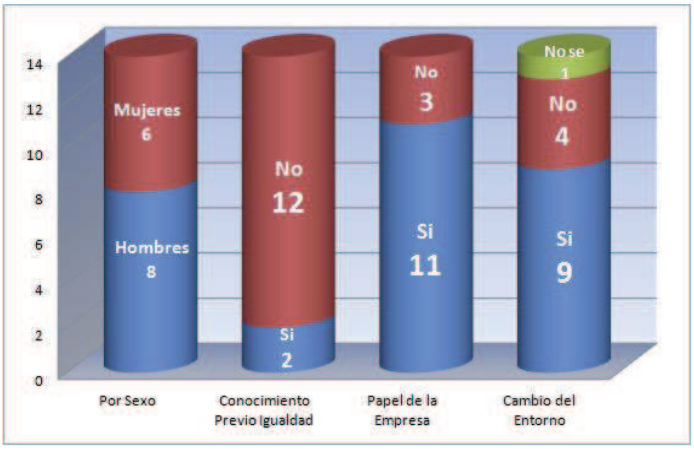
4.4.3. Análisis de los resultados

Una vez explicado el proceso de elaboración del plan de igualdad, su contenido inicial, así como la posterior modificación de algunas de las acciones, y el desarrollo de la implantación de las medidas concretas llevadas a cabo, se expondrá en el presente epígrafe los resultados en base a las respuestas dadas por la plantilla, tanto en la entrevista en profundidad elaborada *ad hoc* para este trabajo de investigación, como la encuesta realizada por Novasoft[484].

Se puede destacar que, debido a las acciones realizadas por la empresa en materia de igualdad, a partir de su Plan de Igualdad de 2009[485], una amplia mayoría, tanto de mujeres como de hombres, manifiestan haber cambiado su percepción sobre el papel de ésta en la búsqueda de una igualdad efectiva.

Así mismo se produce un cambio en el entorno que se percibe por la plantilla, pasando de un desconocimiento prácticamente absoluto de las tareas llevadas a cabo por la compañía antes del Plan de Igualdad (un 14%), a una percepción bastante generalizada de las tareas llevadas a cabo (un 65%).

Figura 21. Datos cualitativos entrevista en profundidad



Fuente: Elaboración propia

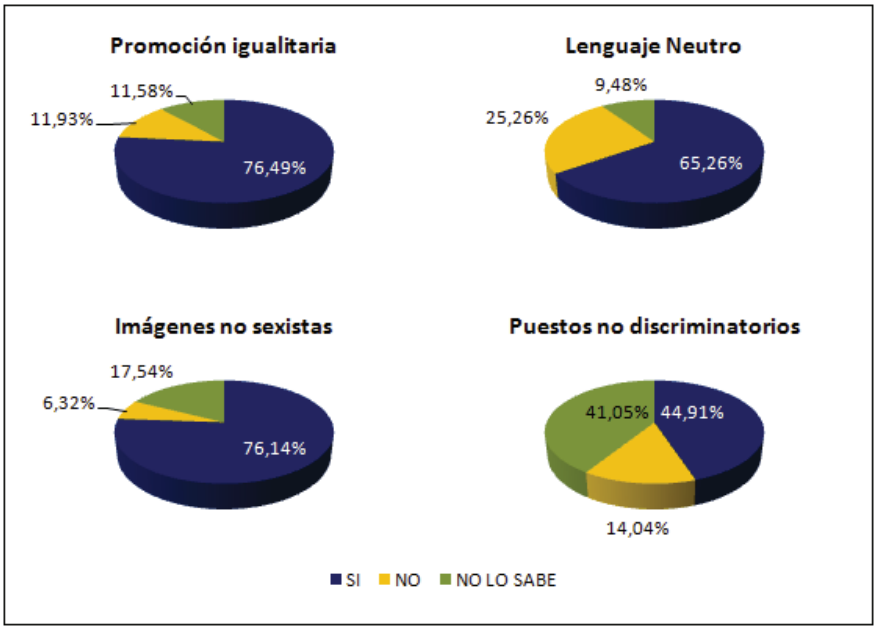
[484] Ver ANEXO 4: Borrador Resultados Encuesta de Igualdad.
[485] Ver ANEXO 1: Plan de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Con respecto al conocimiento de acciones concretas, en la encuesta de igualdad realizada por Novasoft, se observa un conocimiento reseñable por parte de los trabajadores y trabajadoras que realizaron dicha encuesta.

Se puede considerar, a raíz de los datos que aportan dichos documentos (ANEXO 3: Cuestionario de Igualdad y ANEXO 4: Borrador Resultados Encuesta de Igualdad), que la implantación de acciones estratégicas, así como específicas de igualdad de género por parte de la empresa, contaban con el conocimiento de la plantilla. En efecto, en el borrador de resultados, admitían saber que la compañía velaba por una igualdad efectiva entre los trabajadores y trabajadoras de Novasoft, tal y como se demuestra en la siguiente gráfica:

Figura 22. Restados cualitativos encuesta de igualdad plantilla Novasoft 2011



Fuente: Encuesta de igualdad. Borrador de resultados. Documento interno (Ver ANEXO 4: Borrador Resultados Encuesta de Igualdad)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.5. La transversalidad de género en acciones de RSC

Como ya hemos comentado con anterioridad, la implantación de las políticas de igualdad de género requiere de la elaboración no solo de instrumentos específicos, sino también de acciones trasversales que complementen y lleven a buen puerto dichas políticas de género. En este sentido, una de las entrevistadas manifiesta sobre Novasoft: "No se puede destacar una acción en concreto, todas son una suma de pequeñas acciones que van sumando mucho en el día a día de la compañía y que van calando en su cultura de empresa".[486]

Se analizarán, en el presente epígrafe, por un lado la estrategia política empresarial de Novasoft, para finalizar con el estudio de algunas de las medidas concretas que demuestran cómo se ha implantado la transversalidad de género.

4.5.1. Estrategia general

En este sentido, los órganos decisores de la empresa revisan cada decisión y actividad para eliminar posibles sesgos de género y promover la igualdad. Esto incluye áreas como: [487]

1. La combinación de hombres y mujeres en la estructura de gobierno y en la gestión de la organización, con el objetivo de alcanzar progresivamente la paridad y eliminar las barreras por motivos de género.
2. Tratamiento equitativo para trabajadores hombres y mujeres en la contratación, asignación del trabajo, formación, oportunidades de ascenso, compensaciones y finalización de la relación laboral.

[486] Ver ANEXO 28: Entrevista semiestructurada en profundidad Nº 11.
[487] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 17-18. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. Igualdad de remuneración para trabajadores hombres y mujeres por un trabajo de igual valor.
4. Posibles impactos diferenciados en hombres y mujeres en lo que se refiere al lugar de trabajo y la salud y la seguridad de la comunidad.
5. Decisiones y actividades de la organización que otorguen igual atención a las necesidades de hombres y mujeres (por ejemplo, comprobación de si existe algún impacto diferenciado en hombres y mujeres derivado del desarrollo de productos o servicios específicos, o revisión de las imágenes de hombres y mujeres presentadas en cualquier comunicación o publicidad de la organización).
6. Beneficios para ambos, mujeres y hombres, derivados del apoyo y las contribuciones de la organización al desarrollo de la comunidad, en lo posible, con especial atención a la compensación de áreas donde cualquiera de los géneros se encuentre en desventaja.

Con respecto a la transversalidad de género, uno de los entrevistados manifiesta:

> Se aborda la perspectiva de género no sólo como un conjunto de herramientas necesarias para la consecución de unos objetivos empresariales y sociales, sino que se incluye como una perspectiva transversal presente en todos los ámbitos y procesos de la compañía y se aprende a valorar sus ventajas.[488]

Partiendo de la base de las políticas de responsabilidad social fijadas por la empresa en años anteriores, ya vistas en epígrafes precedentes, con un marco de actuación establecido para la igualdad por el nuevo plan y el motor impulsor de la reciente área de RSC de la compañía, surgen una serie de actuaciones concretas que tratan de implementar todo el contexto socialmente responsable, e igualitario, trazado con anterioridad.

[488] Ver ANEXO 14: Entrevista semiestructurada Nº 4.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Es preciso detenernos y analizar en profundidad las actuaciones más representativas, en este sentido, con el fin de entender mejor el proceso de mejora continua que ha sufrido la organización al respecto.

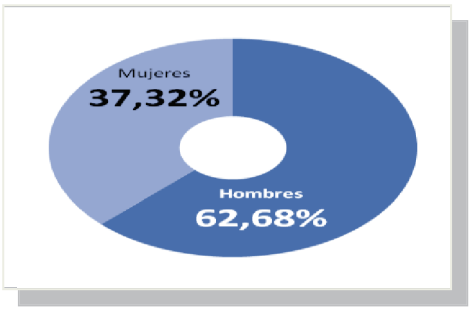
4.5.2. Implementación de medidas

1. Incorporación de la perspectiva de género en el plan de movilidad[489].

El hecho de que se haya tenido en cuenta la perspectiva de género para este análisis, no solo cuantitativamente sino también cualitativamente, ha permitido a la empresa poder hacer un diagnóstico diferenciado, así como saber necesidades y realidades diferentes de hombres y mujeres en la empresa. Además de que el cuestionario esté desagregado por sexo, atendiendo al conocimiento que hay de la diferente situación y necesidades de hombres y mujeres y con el objetivo de fomentar acciones concretas que fomentasen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sirvan de ejemplo unos datos representativos[490]:

i. En referencia a la distribución por sexos de las respuestas obtenidas, ésta fue de un 62,68% de hombres y un 37,32% de mujeres. Un reflejo aproximado de la plantilla total de Novasoft.

Figura 23. Distribución por sexo en cuestionario de movilidad de Novasoft



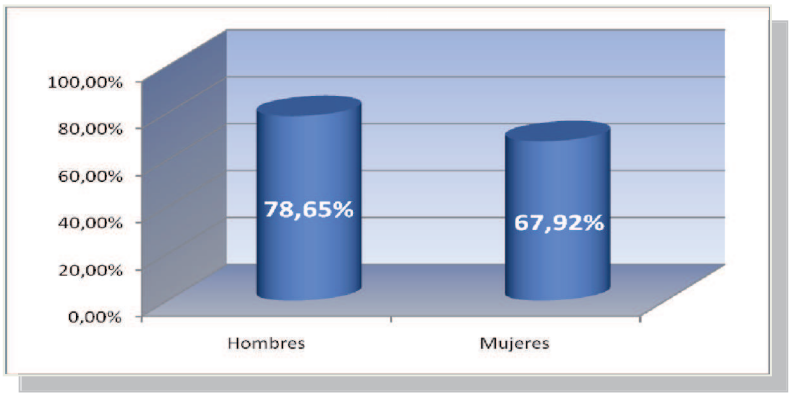
Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa Novasoft 2011, p.23
(Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011)

[489] Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad.
[490] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 20-21. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ii. Analizando la flexibilidad horaria respecto al sexo, observamos como las mujeres son las más afectadas en este aspecto. Del total de mujeres que han realizado el cuestionario solo un 67,92% admite poder disfrutar de la flexibilidad horaria, habitualmente o a veces, frente al 78,65% del total de hombres.

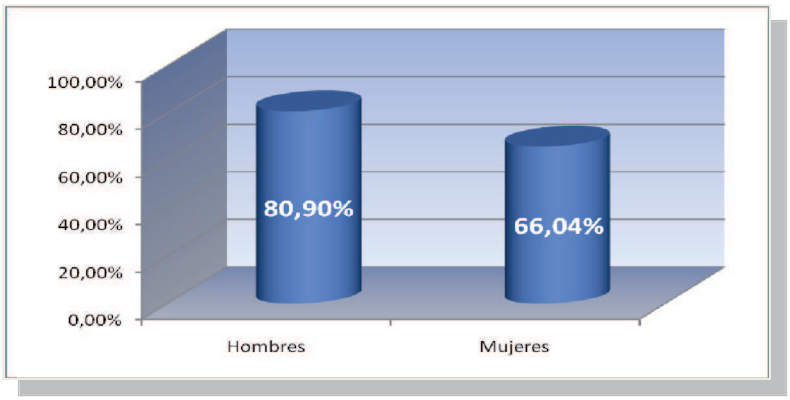
Figura 24. Flexibilidad horaria por sexos en Novasoft



Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa Novasoft 2011, p.23
(Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011)

iii. En cuanto al teletrabajo, el 66,04% de ellas admite poder realizar teletrabajo habitual o esporádicamente, frente al 80,90% del total de hombres.

Figura 25. Teletrabajo por sexos en Novasoft



Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa Novasoft 2011, p.24
(Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tras todo este proceso de trabajo interno, se generan las bases para el plan de movilidad de Novasoft[491], donde se plasma el objetivo del documento, se analiza la situación actual de la movilidad al trabajo y se proponen alternativas para una movilidad sostenible.

2. Impartición de charlas y conferencias.

Durante 2011, la responsable del área de RSC de la empresa, como Agente de Igualdad de la misma, realiza las siguientes acciones[492]:

i. Se imparte la charla "El fomento de la Igualdad de género a través de las Nuevas Tecnologías y las Redes Sociales", en *Novaschool*.
ii. En distintos foros, como asociaciones de mujeres, asociaciones empresariales, Universidad de Málaga, ha participado difundiendo lo que entendemos es una buena práctica: el compromiso de Novasoft con la igualdad de género.

3. Colaboración con la Campaña "Los Buenos Tratos" de "Al Sur".

Novasoft declara como principio que la violencia de género, donde quiera que ésta se produzca, constituye la manifestación más devastadora de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la integridad física y moral, la libertad sexual y el derecho al trabajo. Razón por la cual colaboró económicamente con esta campaña que tiene por objetivo que los/las adolescentes se sensibilicen y se conciencien sobre la violencia de género y la educación en igualdad en sus centros educativos utilizando como herramienta de trabajo el teatro.

[491] Ver ANEXO 10: Plan de Movilidad.
[492] NOVASOFT. *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Óp. cit.*, p. 19. [Ver ANEXO 9: Memoria RSC 2011]

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. Colaboración con el programa "De Mujer a Mujer" de la Fundación Vicente Ferrer.

Con esta Fundación se llevan a cabo dos actividades que fomentan la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, también durante 2011[493]:

i. Se realiza un evento en el restaurante *Softfood*, empresa del Grupo Novasoft, cuya recaudación fue al programa De Mujer a Mujer de la Fundación Vicente Ferrer. Este es un programa de ahorro y de formación dirigido a las mujeres de las zonas rurales de *Anantapur* (India).

ii. Así mismo, representantes de la Fundación fueron al colegio *Novaschool* Añoreta con el objetivo de enseñarles la necesidad de paliar la discriminación por razón de sexo en otros países. Como consecuencia de esta relación se creado una relación más estrecha entre ambas entidades.

[493] *Ibíd.*, p. 18.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5. CONCLUSIONES

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

5.1. Conclusiones generales

1. La existencia de una estrategia de RSC y de una política de comunicación externa e interna, facilitó la implantación de una política de género tanto transversal como específica en la empresa Novasoft, tal y como se ha demostrado en los datos aportados en el estudio de caso. Así mismo, el hecho de que todo este proceso metodológico fuera realizado en el marco de una comunicación participativa, determinó la propia democratización de la empresa, lo que también ha sido analizado en el informe del trabajo de campo. Gracias a los instrumentos de comunicación participativa los trabajadores y las trabajadoras se implicaron más y sus opiniones fueron tenidas en cuenta en los procesos de toma de decisiones, resultando además un incremento de mujeres en los procesos de toma de decisiones.

2. Demostrada la hipótesis, no cabe duda de la consecución del objetivo general de nuestra investigación, que de forma precisa implica:

   2.1. la conveniencia de aplicar una metodología basada en un modelo de comunicación participativo para la implementación de la igualdad de género en una organización empresarial con estrategia de RSC, analizando los resultados obtenidos en la empresa Novasoft.

   2.2. analizado el caso de Novasoft, se concluye que cuando las empresas tienen estrategia de RSC y de comunicación interna eficaz en la política de implantación de la igualdad de género, no solo la empresa se convierte en agente socializador sino que además la plantilla se involucra activamente en su fomento.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.2. Conclusiones específicas

1. La aplicación de una perspectiva feminista, según el modelo metodológico propuesto en esta tesis, ha quedado validada en su aplicación al caso Novasoft, en cuanto a que:
    1.1. Partir de un posicionamiento crítico feminista ante la realidad social, económica y estructural de una empresa, a la hora de abordar la implantación de políticas de género, ha sido determinante para el planteamiento, la ejecución, seguimiento y evaluación del proceso participativo llevado a cabo.
    1.2. Así mismo, una política de RSC orientada hacia la igualdad de género, y transmitida mediante una correcta comunicación,
        1.2.1. por un lado, favorece la asunción de dichos valores por parte de quienes integran la empresa.
        1.2.2. por otro lado, influye en la sociedad que la rodea promoviendo una imagen responsable ante la sociedad, y sirviendo de ejemplo para quienes interactúan con la empresa.

2. A lo largo de este informe de tesis se han aportado los datos e información necesarias que a su vez han permitido obtener una visión integral sobre la relación entre RSC, igualdad de género y comunicación participativa. Esta recopilación de información para permitir una visión holística ha sido abordada de forma histórica, conceptual y económico-social.

3. Bajo este planteamiento, se hace imprescindible la integración teórica de los tres conceptos, sobre los cuales también ha habido un posicionamiento teórico, llevado a la práctica posteriormente. Así:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.1. Por un lado, la RSC es entendida como una manera de hacer negocio, de ser y de comportarse empresarialmente, que aboga por contribuir al bienestar social y a un desarrollo sostenible.

3.2. La igualdad de género, por su parte, es entendida en términos feministas, es decir, cuestionando la realidad social en general y la estructura empresarial en particular, en términos de discriminación o exclusión de las mujeres.

3.3. Por último, la comunicación participativa y transparente constituye la estrategia básica mediante la cual es factible otro modelo de empresa y de relaciones de poder dentro de la misma.

4. Los datos aportados en el trabajo de campo, obtenidos a través de la encuesta, las entrevistas en profundidad y la observación participante, nos llevan a afirmar las siguientes conclusiones:

4.1. El valor de la comunicación participativa como instrumento imprescindible en las estrategias de RSC e igualdad de género. Ya que:

4.1.1. Antes del proceso de comunicación participativa, algo más de la mitad del personal de Novasoft no tenía conocimiento del desarrollo de la Ley de Igualdad (59%), ni de la existencia de un plan de igualdad en la empresa (55%). Después del proceso, su conocimiento pasa a ser de un 65%.

4.1.2. En la implantación de medidas transversales y específicas de igualdad de género dentro de la empresa, el ejemplo más plausible del éxito del desarrollo de los procesos de comunicación participativa en la plantilla, fue su propia petición de realizar una actuación respecto a la violencia de género: la campaña "Saca la tarjeta roja al maltratador".

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.2. En relación con el papel socializador de la empresa, casi la totalidad de los/as trabajadores/as de Novasoft (95%) ya creían que las empresas debían ser impulsoras y protagonistas en este tipo de políticas, en relación a las políticas de conciliación.

4.3. En un tiempo relativamente corto y de manera eficaz, se implementaron más del 70% de las medidas del plan de igualdad. Así, medidas como los dispositivos de igualdad, la incorporación pautas para un lenguaje no sexista, la formación y sensibilización o el protocolo de acoso sexual, fueron llevadas a cabo según el modelo pactado de comunicación interna para la toma de decisiones.

5. La evaluación del modelo metodológico nos permite concluir que cuando las empresas comunican con eficacia la igualdad de género, no solo la empresa se convierte en agente socializador, sino que la plantilla se involucra activamente en la participación y el fomento de la igualdad de género.

6. A pesar de las circunstancias económicas por las que atraviesa actualmente la empresa Novasoft, que son ajenas al tiempo estudiado en este trabajo de investigación, se produjo un aumento de la participación de las mujeres en los proceso de toma de decisión al estar protocolizado el modelo de comunicación participativa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Esta tesis abre las puertas a otras líneas de investigación que pueden referirse tanto a la organización como al propio proceso de comunicación participativa y su impacto en las empresas u otras organizaciones. En cualquier de los casos, la idea sería partir desde ese análisis feminista de la sociedad, a la que critica y cuestiona con el fin de mejorarla.

Por un lado, ya hay literatura interesante alrededor de aplicar la RSC, tal y como es defendida en esta tesis, a otras organizaciones como las empresas públicas, la administración, partidos político, sindicatos,…

En tiempos de exigencia de transparencia el proceso aquí presentado, defendido y validado puede ser una metodología extrapolable a dichas organizaciones.

Por otro lado, se ha detectado que una comunicación interna participativa tiene un impacto directo en la comunicación externa de la misma. Este cambio se produce no solo por parte de la empresa sino también por parte de la plantilla.

En cuanto a esta última, los cambios se producen tanto en su comunicación externa en las redes sociales como en la comunicación informal interna de la propia organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

ABSTRACT

Feminism, CSR and participative communication: methodology for gender equality policy in a company.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

The present situation has highlighted the existence of a crisis, not only economic, social and political, but also structural, which should lead us to a change of model. In order to reach this change, we should determine which instruments or actions have already proved to be beneficial before. It is not a question of denying and neglecting everything that is already done, but to take advantage of the positive experiences that, in terms of social justice and equality, have already made progress in social transformation.

From a feminist analysis of the current situation, it has been detected that the confluence of three variables, such as transparent and participatory communication, corporate social responsibility (also CSR) and gender equality, in a business environment, may find a methodological approach which binds together these elements, considering that, once united, they will lead to the goal of answering the new challenges posed by this crisis. The present study seeks to cover this detected deficiency.

The novelty of the proposal presented is to draw from the theoretical sources of CSR and feminism, counting in both cases with a communicative strategy, arguments that justify the need in the companies to carry out mainstream and specific gender policies through a transparent and participatory model of communication. That is, innovation is now an indispensable condition to emerge from the crisis; it consists, in this case, of taking from the already known and widely studied sources and mixing them with a different purpose than they have separately.

In order to find out if public policies on gender equality, both mainstream and specific, applied to a private company, have a place and are suitable in the design of that other model of society in terms of social and economic

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

democracy, it is relevant to analyse how they have been developed in a concrete example.

In the first chapter of this study is presented the justification for the research as well as the hypotheses and the aims determined, the methodology used and the proposal for an intervention model in companies. In the first part, the second chapter will state the conceptual and regulatory framework of CSR and its transparent communication; while in the third chapter, gender equality in the company will be tackled, starting with the feminist approaches that base it, public policies that develop it and participatory communication that empowers it. In the second part, in the fourth chapter, the company Novasoft will be analysed as a specific case that, during the 2008-2011 triennium, developed its strategy of gender equality, both mainstream through its CSR and specific through the gender equality plan. In the fifth chapter, the final conclusions of this research will be set out.

Justification

Feminism, that is, the struggle for equality between men and women as philosophical, social and political approach must be taken into account in a new production model proposed as a solution to the crisis in order to be a true and fair solution.

Accepting this approach as a utopia, but achievable, and being sure of the diagnosis, the perspective of the necessary equality between men and women will be applied to the solutions.

In this case, the issue is to analyse how companies, as actresses of the reality of our days, may evolve and develop its activity becoming another socializing agent, besides being an economical one.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

There are companies that are increasingly aware of the need to incorporate social, labour, environmental and human rights concerns as part of their business strategy. CSR, as defined in this thesis, is a business strategy that moves away from marketing or advertising postulates to internally be a way of doing business, being and behaving entrepreneurially, which advocates contributing to a social welfare and a sustainable development.

The fact that the economic crisis have made emerged the reality that many companies, particularly financial institutions, have used this business strategy to show itself as friendly to society does not diminish the importance of what in economic and socio-political terms implies Corporate Social Responsibility. But it is not just a matter of companies but also of people who manage it, even though the CSR of a company is not defined exclusively by the individual behaviour of those who lead it.

Just as in politics, the current crisis is causing that citizens demand more transparency to companies in its management, that is, it has revealed indeed that, even agreeing that there are some limitations, it seems necessary that the business also need to make changes in behaviour to build a different world.

In recent years there has been a progress in incorporating issues of gender equality within companies. Theoretical discussions and practices carried out have ranged from an obligation to develop gender equality plans in companies with more than 250 workers, going through specific actions related to gender equality by means of collective bargaining, to the incorporation of a real gender mainstreaming (since this is considered for its added value) in business strategy through Corporate Social Responsibility.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

In particular, gender equality may be present within the business strategy, either through specific policies with defined objectives and concrete actions, as it may be the development of a protocol for sexual harassment, or through the incorporation of mainstreaming gender in a business action, as the possible development of a mobility plan.

Considering that CSR is a business strategy that must not be used to sell the brand, this does not prevent from affirming that its communication, as long as it is accurate and close to reality, is relevant and even essential. This is so for three reasons: first, the creation of a business commitment by stakeholders[494] is favoured; secondly, because by example the implement of this business strategy that advocates for the common good can be multiplied, and the third and last, because this communication fosters a critical consumption of products and services by an increasingly more sceptical citizenry, especially with the economy.

The combination of communication tools, in classical terms the 1.0 or the last 2.0 or 3.0, has a direct impact on the strategy of gender equality, as it may influence directly in the decision-making processes, making them more participative and democratic. However, we have to bear in mind that, rather than the tools themselves, to ensure that communication is participatory in the company it is necessary to design a model that serves as an effective instrument on which to develop a CSR and equality strategy.

Insofar as one creates and uses channels and communication tools to promote the active participation of those affected directly or indirectly by the activity of a company, this becomes more democratic. And further democratization inevitably leads to greater gender equality, as the company ceases to be a pyramidal and hierarchical structure that discourages the

[494] It is about a group or person that can affect or be affected by the actions of a business as a whole. See section *2.2.3. The Stakeholder Theory.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

participation of women, to become a horizontal structure that clearly contributes to participation and empowerment.

In order to achieve this strategy it is necessary to design a decision-making model based on a participatory communication methodology that promotes the implementation of gender equality. The use of technological tools in an interactive, connected and reciprocal way has resulted in a model of participatory communication. This model turns out to be essential to encourage greater democracy in companies, strengthening the balanced participation in the decision making between men and women. In addition, this turns them into a socializing agent. This synergy leads to a consolidation of the quality of management and thus the possible increase of the necessary business profits.

Hypothesis

As a result of the Organic Law for Effective Equality between men and women, it is compulsory for companies with more than 250 workers to implement equality plans. On the other hand, public policies on equal opportunities for men and women generate adjustment mechanisms of such equality. In the business world, strategies are being developed beyond the economic benefits to encourage the social ones. Communication is essential in both CSR and equality policies. Considering this three facts the following principal hypothesis is:

It contributes to the implementation of mainstream and specific gender equality policies in a company the incorporation of a participatory model of communication and the existence of a CSR strategy so that gender equality is assumed, incorporated and implemented, not only by the organization but

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

also by the individuals who integrate it, democratizing the company and empowering women.

Objectives

This research aims to demonstrate the convenience of applying a methodology based on a model of participatory communication for the implementation of gender equality in a business organization with a CSR strategy by analyzing the results obtained in the company Novasoft.

The specific objectives of this research are:

a. To propose, from a feminist perspective, a participatory and transparent methodological model, linking communication tools based on new technologies with gender focus face-to-face participatory tools in a business organization with a CSR strategy.

b. To provide data and information needed to obtain an integral vision and a sufficient knowledge base about CSR, gender equality and transparent and participatory communication, from a historical, conceptual, economic and social point of view, to defend the necessary relation among the three notions.

c. To value participatory communication in companies as an essential tool in CSR strategies and gender equality so that it becomes externally a transparent and truthful communication, of both the company itself and its staff, and to internally benefit organizational democratization processes as well as raising awareness of its staff.

d. To evaluate the methodological abstraction carried out and subsequently put into practice for a certain period in the company

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Novasoft, as an example that CSR strategies and gender equality are favoured through internal and external, participatory and transparent communication.

General Conclusions

1. The existence of a CSR strategy and an external and internal communication policy has facilitated the implementation of a mainstream and specific gender policy in the company Novasoft, as it is demonstrated in the data provided in the case study. Moreover, the fact that this whole methodological process was carried out in the framework of a participatory communication has determined the own company democratization, which has also been analyzed in the fieldwork report. Thanks to participatory communication tools men and women workers were more involved and their opinions were taken into account in the decision-making processes, resulting in a further increase of women in decision-making processes.

2. Once proved the hypothesis there is no doubt about the achievement of the overall objective of our research,

   2.1. the convenience of applying a methodology based on a model of participatory communication for the implementation of gender equality in a business organization with RSC strategy, analyzing the results of the company Novasoft.

   2.2. Once analyzed the Novasoft case, it is concluded that when companies communicate internally by involving its staff, to the extent that in a truthful and transparent way they have a CSR strategy in which necessarily has to include, as it has been stated in this research, gender equality, not only the company becomes a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

socializing agent but also the staff gets actively involved in the participation and the promotion of gender equality.

Specific Conclusions

1. Applying a feminist perspective in the methodological model proposed in this thesis based on a participatory and transparent communication has been validated in its application to the Novasoft case.

   1.1. A feminist critical stance in view of a social, economic and structural reality of a company, when addressing the implementation of gender policies, has been crucial for the approach, implementation, monitoring and evaluation of the participatory process carried out.

   1.2. At the same time, a good CSR policy focused on gender equality and transmitted through an appropriate communication,

      1.2.1. on the one hand, favours the assumption of such values by those who integrate the company.

      1.2.2. On the other hand, it influences the society around it promoting a responsible image to society and an example for those who interact with the company.

2. Throughout this thesis report has been provided the necessary data and information, which in turn have allowed us to obtain a comprehensive vision on the relationship between CSR, gender equality and participatory communication. This collection of information to enable a holistic view has been addressed in a historical, conceptual and social-economic way.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. With this approach in mind, the theoretical integration of the three concepts is essential, on which it also has been a theoretical position, subsequently implemented. Therefore,

   3.1. CSR is understood as a way of doing business, of being and behaving as entrepreneurs, which advocates to contribute to social welfare and sustainable development.
   3.2. Gender equality, meanwhile, is understood in feminist terms, that is to say, questioning the social reality in general and business structure in particular in terms of discrimination or exclusion of women.
   3.3. Finally, participatory and transparent communication is the basic strategy through which other business model and power relations are possible within the company.

4. The data and information provided in the fieldwork, , obtained from the survey, in-depth interviews and participant observation, lead us to assert the following conclusions:

   4.1. The value of participatory communication as an essential tool in CSR strategies and gender equality. As

      4.1.1. Before participatory communication process, more than half of the Novasoft staff had no knowledge of the development of the Equality Act (59%), or the existence of an equality plan in the company (55%). After the process, knowledge becomes 65%.

      4.1.2. In the implementation of gender mainstreaming and gender specific measures within the company, the most plausible example of successful development of participatory communication processes in the staff, it was their own request to

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

perform an action regarding gender violence: the campaign: "Give a red card to abusers".

4.2. Regarding the socializing role of the company, almost all of the workers of Novasoft (95%) believed that companies should be driving and protagonists in this type of policy in relation to conciliation policies.

4.3. In a relatively short time and efficiently, over 70% of the measures of the equality plan were implemented. Thus, measures such as equality devices, incorporating guidelines for non-sexist language, training and awareness or sexual harassment protocol, were carried out according to the agreed model of internal communication for decision making.

5. The evaluation of methodological abstraction applied to the company Novasoft leads us to the conclusion that when companies communicate internally, by involving its staff to the extent of having an accurate and transparent CSR strategy, in which it must be necessarily include, as has been stated in this research, gender equality, not only the company becomes a socializing agent but also the staff gets actively involved in the participation and promotion of gender equality.

6. Once compared the business situation of Novasoft before and after carrying out the process of internal participatory communication in decision-making, it is concluded that, despite the fact that the development of this participatory process took place in a short period of time, the fact remains that there was a slight increase in the presence of women in management positions in the company, as well as greater participation of women in the company, not only in quantitative but also in qualitative terms.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Tablas

– TABLA 1: Conferencias y cumbres internacionales más importantes de la historia sobre temas relacionados con RSC e igualdad..... p. 186

– TABLA 2: Diferencias entre política específica de igualdad y mainstreaming de género..... p. 214

– TABLA 3: Resumen principales actuaciones de acción social (período 2004 – 2008)..... p. 309-311

– TABLA 4: Resumen Manual de Buenas Prácticas Ambientales..... p. 350

– TABLA 5: Resumen ámbitos de acción Plan de Igualdad de Novasoft..... p. 382-385

Figuras

– FIGURA 1: Sellos de calidad y excelencia empresarial del grupo Novasoft..... p. 36

– FIGURA 2: Herramientas de comunicación interna de Novasoft..... p. 37

– FIGURA 3: Herramientas de comunicación externa de Novasoft..... p. 37

– FIGURA 4: Imagen de portada del Plan de Igualdad de 2009 de Novasoft..... p. 38

– FIGURA 5: Evolución por sexos de la plantilla de Novasoft (2007-2010)..... p. 39

– FIGURA 6: Datos cuantitativos entrevista en profundidad..... p. 40

– FIGURA 7: Datos cuantitativos entrevista en profundidad segregados por sexo..... p. 41

– FIGURA 8: *Organigrama societario de Novasoft (Mayo 2013)*..... p. 271

– FIGURA 9: *Pilares fundamentales del modelo empresarial de Novasoft*..... p. 283

– FIGURA 10: *Niveles del CMMI*..... p. 299

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

– FIGURA 11: *Sección Igualdad de Género de la Web Novasoft*..... p. 316

– FIGURA 12: *Situación de las sedes de Novasoft respecto a las zonas naturales*..... p. 351-352

– FIGURA 13: *Procedimiento participativo en la toma de decisiones en Novasoft*..... p. 367

– FIGURA 14: *Campaña "Saca la roja al maltratador" del Ministerio de Igualdad*..... p. 369

– FIGURA 15: *Reunión Plan de Igualdad Sede Sevilla*..... p. 373

– FIGURA 16: *Estructura del gestor de planes de la herramienta eRSC*..... p. 377

– FIGURA 17: *Segundo nivel estructura del gestor de planes de la herramienta eRSC*..... p. 377

– FIGURA 18: *Esquema de componentes básicos del Editor de Planes de Igualdad E-PI*..... p. 381

– FIGURA 19: *Imagen Promoción Jornadas de Formación Interna en RSC e Igualdad*..... p. 392

– FIGURA 20: *Datos cualitativos entrevista en profundidad*..... p. 395

– FIGURA 21: *Restados cualitativos encuesta de igualdad plantilla Novasoft 201*..... p. 396

– FIGURA 22: *Distribución por sexo en cuestionario de movilidad de Novasoft*..... p. 399

– FIGURA 23: *Flexibilidad horaria por sexos en Novasoft*..... p. 400

– FIGURA 24: *Teletrabajo por sexos en Novasoft*..... p. 400

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Bibliografía

ABINZANO, Julián. *El estado de la cuestión. Iniciativas institucionales en el mundo, en España y en la UE*. En: VV.AA. *La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la izquierda*. Madrid: Fundación Jaime Vera, 2007. p. 57-90.

ADAMS, Carol A.; HILL Wan-Yin. y ROBERTS, Clare B. "Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour?". *British Accounting Review.* 1998, Nº 30, p. 1-20.

ÁLVAREZ, Silvia. "El feminismo radical". En: BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia (eds.). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005.

— "Diferencia y teoría feminista". En: BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia (eds.). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005.

AMORÓS, Ana. "División sexual del trabajo". En: AMORÓS, Celia. *10 palabras clave sobre mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2007.

AMORÓS, Celia. *Mujer y participación política*. En: ASTELARRA, Judith. *Participación política de las mujeres*. Madrid: CIS/Siglo XXI, 1990.

— "El punto de vista feminista como crítica". En: BERNABÉ, Carmen. *Cambio de paradigma, género y eclesiología*. Navarra: Verbo Divino, 1998.

— *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad.* Madrid: Ediciones Cátedra, Grupo Anaya, S.A, 1997.

— *10 palabras clave sobre mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2007.

AMORÓS, Celia y DE MIGUEL, Ana. (eds.) *Teoría feminista: de la Ilustración a la Globalización.* Madrid: Minerva Ediciones, 2005.

ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1987.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ARCHER, Margaret. *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

ARENDT, Hannah. *Los orígenes del totalitarismo, 2. Imperialismo.* Madrid: Alianza Editorial, 1987.

ANDERSON, Terry y KANUKA, Heather A. *e-Research: methods, strategies and issues*. Londres: Allyn & Bacon, 2002.

ARGANDOÑA, Antonio. *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Navarra: Universidad de Navarra, IESE Bussines School, 1998. Documento de Investigación nº 355.

— *Responsabilidad Social de la Empresa: ¿Qué modelo económico?¿Qué modelo de empresa?* Navarra: Universidad de Navarra, IESE Bussines School, 2007.

ARRIETA, Begoña y DE LA CRUZ, Cristina. *La dimensión ética de la responsabilidad social.* Bilbao: Universidad de Deusto, 2005.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. *La aplicación de las herramientas de comunicación para la RSE.* 2010.

BALAGUER, María Luisa. *Mujer y Constitución. La construcción jurídica del género*. Madrid: Ediciones Cátedra, 2005. p. 27-28. Colección Feminismos.

BALLARIN DOMINGO, Pilar; GALLEGO MÉNDEZ, María Teresa y MARTINEZ BENLLOCH, Isabel. *Los estudios de mujeres en las Universidades Españolas.* Madrid: Instituto de la Mujer, Libro Blanco, 1995.

BANCO MUNDIAL. *Códigos de conducta empresariales y normas internacionales: una comparación analítica*. Octubre, 2003.

BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós, 1992.

BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia (eds.). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

BELTRÁN, Luis Ramiro. "Adios a Aristóteles: La comunicación horizontal". AGUIRRE ALVIS, José Luis (trad.). *Comunicación y Sociedad*. 1981, Nº 6, p. 5-35.

BENAVIDES, Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

BORDIEU, Pierre. *Homo Academicus*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2008.

— "La práctica de la sociología reflexiva". En BOURDIEU, Pierre y WACQUANT, Loïc. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2008.

BOWEN, Howard. *Social Responsibilities of the Businessmen*. New York: Harper & Row, 1953.

BROWN, Noel y DEEGAN, Craig. "The public disclosure of environmental performance information-A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory". *Accounting and Business Research*. 1998, 29 (1), p. 21-41.

BUSTELO, María. *La evaluación de las políticas de género en España.* Madrid: La Catarata, 2004.

CAMPS, Victoria. *El siglo de las mujeres*. Madrid: Cátedra – Feminismos, 1998.

— "La igualdad y la libertad". En: VALCÁRCEL, Amelia (comp.). *El concepto de la igualdad.* Madrid: Pablo Iglesias, 1994.

CANNON, Tom. *La responsabilidad social de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente.* Barcelona: Folio, 1992.

CARO GONZÁLEZ, Francisco. *La responsabilidad social corporativa en los medios de comunicación: el caso El País.* Sevilla: Universidad de Sevilla.

CARRASCO, Cristina; BORDERÍAS, Cristina y ALEMANY, Carme. *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales.* Madrid: Icaria, 1994.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CARROLL, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *The Academy of Management Review*. 1979, 4 (4), p. 497-505.

— "The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*. 1991, 34 (4), p. 39-48.

— "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct". *Business and Society*. 1999, 38 (3), p. 268-295.

CASTAÑO, Cecilia. *Proyecto sobre indicadores laborales básicos de la situación de las mujeres en España y sus regiones.* Madrid: Instituto de la Mujer, Laboratorio de investigación del sector servicios, 2003.

CASTELLS, Carme. *Perspectivas feministas en teoría política*. Barcelona: Paidós, 1996.

CASTILLO CLAVERO, Ana María. *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Director: Alfredo Aguirre Sabada. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1985.

— "El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa". En: VILLAREJO, Ángel Francisco; NAVARRO, Antonio y SÁNCHEZ DEL RÍO, M. E. *Non idem iterum, semper novum: homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada*. Sevilla: Edición Digital @ tres, 2001.

CASTILLO, Ana María y ABAD, Isabel María. *Dirección de empresas.* Madrid: Pirámide, 2013.

CASTILLO, Antonio. *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar, 2005.

CAVANAGH, Gerald F. y MCGOVERN, Arthur F. *Ethical Dilemmas in the Modern Corporation*. Chakraborty, S. K: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.

CHILOSI, Alberto y DAMIANI, Mirella. *Takeholders vs. Shareholders in Corporate Governance.* Department of Economics-Univeristy of Pisa and Department of Economics, Finance, and Statistics-University of Perugia. 2007.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CLARK, John M. "The changing basis for economic responsibility". *The Journal of Political Economy*. 1916, 24 (3), p. 209-229.

CLARKSON, Max B.E. "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *The Academy of Management Review*. 1985, 20 (1), p. 92-117.

COBO BEDIA, Rosa. "Género". En: AMORÓS, Celia. *10 palabras clave sobre mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2007.

— "El género en las ciencias sociales". *Cuadernos de Trabajo Social.* 2005, vol. XVIII.

COCHRAN, Philip L. "The evolution of corporate social responsibility". *Business Horizons*. 2007, 50 (6), p. 449-454.

COLLADO, Concepción. "Mujer, poder y derecho". *Feminismo/s*. 2006, Nº 8, p. 15-34.

COORDINADORA ESPAÑOLA PARA EL LOBBY EUROPEO DE MUJERES (CELEM) *La igualdad de las empresas: un esfuerzo de todos*. Madrid, 2008.

— *Desarrollo de la Ley de Igualdad en el Empleo. El papel de las políticas públicas.* Madrid.

CORTINA, Adela. *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Sexta Edición. Madrid: Trotta, 2003.

CÓRDOBA, Alejandro. *El corazón de las empresas. Responsabilidad social corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. Madrid: ESIC, 2007.

DAVIS, Keith. "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities". *California Management Review.* 1960, 2 (3), p. 70-76.

— "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities". *The Academy of Management Journal*. 1973, 16 (2), p. 312-322.

— "Social Responsibility in Inevitable". *California Management Review*. 1976, 19 (1), p. 14-20.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

DE BUSTOS, Juan Carlos Miguel. *Comunicación sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información. Consideraciones y propuestas*. Madrid: AECI, 2007.

DEEGAN, Craig. *Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*. 2002.

DE LA CUESTA, Marta. "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín Económico de ICE*. 2004, Nº 2813, p. 45-58.

DE LA CUESTA, Marta y VALOR, Carmen. "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín Económico de ICE*. 2003, Nº 2755, p. 7-19.

DE LA CUESTA, Marta; VALOR, Carmen. y KREISLER, Isabel. "Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa". *Boletín Económico de ICE*. 2003, Nº 2779, p. 9-20.

DE LAS HERAS AGUILERA, Samara. "Una aproximación a las teorías feministas". *Universitas*, *Revista de Filosofía, Derecho y Política*. 2009, Nº 9, p. 45-82.

DELGADO, Juan Manuel y GUTIÉRREZ, Juan. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis, 1999.

DE MIGUEL, ANA. "Los Feminismos". En: AMORÓS, Celia. *10 palabras clave sobre mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2007.

DEPHY, Christine. *Por un feminismo materialista: el enemigo principal y otros textos.* Barcelona: La sal, 1982.

DOMÍNGUEZ, Rafael. *Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Santander: Universidad Internacional Menéndez Pelayo, 2006.

DURÁN, María Ángeles. *La jornada interminable*, Barcelona: Icaria, 1986.

— *La contribución del trabajo no remunerado a la economía española: alternativas metodológicas*. Madrid: Instituto de la Mujer, 2000.

EDMUNDS, Stahrl W. "Unifying Concepts in Social Responsibility". *The Academy of Management Review*. 1977, 2 (1), p. 38-45.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EISENSTEIN, Zillah. *Patriarcado capitalista y feminismo socialista.* México: Siglo XXI, 1980.

ESCARIO, Pilar; ALBERDI, Inés y LOPEZ-ACCOTO, Ana Inés. *Lo personal es político. El movimiento feminista en la transición.* Madrid: Instituto de la Mujer, 1996.

ESCOBAR PÉREZ, Bernabé. y GONZÁLEZ GONZÁLEZ, José María. "RSC: ¿compromiso u oportunismo?" *Revista de contabilidad*. 2005, vol. 8, Nº 16.

FALCIO, Alda y FRIES, Lorena. *Hacía otra teoría crítica del derecho*. Santiago de Chile: LOM Ediciones, 1999. Género y Derecho.

FERNANDEZ CASTRO, Patricia. "El camino hacia la transversalidad de género, el empoderamiento y la corresponsabilidad en las políticas de igualdad". *Revista de Filosofía, Derecho y Política*. 2012, Nº 16, p. 79-104.

FERNÁNDEZ GAGO, Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Thomson, 2005.

FIRESTON, Shulamith. *La dialéctica del sexo. En defensa de la revolución feminista.* Barcelona: Kairos, 1976.

FOX, Tom; WARD, Halina y HOWARD, Bruce. *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study.* Washington: World Bank, 2002.

FRASER, Nancy. *Unruly Practices: Power, Discourse and Gender in Contemporary Social Theory*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1989.

FRASER, Nancy y GORDON, Linda. *Contrato versus caridad: una reconsideración de la relación entre ciudadanía civil y ciudadanía social*. Isegoría 6, 1992.

FREDERICK William C. *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*. University of Pittsburgh: Graduate School of Business. 1978. Working Paper, Nº 279.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs". *California Management Review*. 1986, vol. 28, p. 126-141.

— "Moving to CSR4: What to Pack for the Trip". *Business & Society.* 1998, vol. 37, Nº 1, p. 40-60.

FREDERICK, William C., et al. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1988.

FREEDMAN, Jane. *Feminismo. ¿Unidad o conflicto?* LOPEZ BALLESTER, José (trad.). Madrid: Narcea, 2004. Colección Mujeres.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward y LIEDTKA, Jeanne. "Corporate social responsibility: A critical approach". *Business Horizons*. 1991, 34 (4), p. 92-98.

FREIRE, Paulo. *La importancia de leer y el proceso de liberación*. México: Siglo XXI Editores, 1999.

— *La educación como práctica de la libertad.* Madrid: Siglo XXI Editores, 2009.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

— *The Counter-Revolution in Monetary Theory.* London: University of London, 1970.

FUENTES GANZO, Eduardo. "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas". *Pecvunia*. 2006, 3, p. 1-20.

GADAMER, Hans-Georg. *Verdad y método I*. Salamanca: Sígueme, 2001.

GALARZA, Emelina. "El feminismo ante la crisis". *Diario Sur*. 2001, 5 de marzo, p. 3.

— "La gestión de la ideología". *Diario Málaga Hoy.* 2011, 22 de junio, p. 4.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— "Democracia paritaria, democracia participativa". *Diario La Opinión de Málaga*. 2011, 17 de septiembre, p. 5.

GÁLVEZ, Lina y MATUS, Mauricio. *El impacto de la Ley de Igualdad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las empresas andaluzas.* CC. OO., Fundación de Estudios Sindicales, Archivo Histórico, 2010.

GÁLVEZ, Lina y TORRES, Juan. *Desiguales. Mujeres y hombres en la crisis financiera.* Barcelona: Icaria, 2010.

GARCÍA, Carmen. et. al. *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGrawHill, 2010.

GARCÍA NIETO, María Teresa. "La regulación de la Responsabilidad Social Corporativa en España". *Nueva Época.* 2011, No. 6, Junio-Agosto. ISSN: 1988-2629.

GARCIA-OCHOA MAYOR, David y BUDOVA, Darya. "Proyectos comunitarios en materia de RSE y concreción en España". *Derecho de los negocios.* 2012, Nº 261-262, p. 33-46.

GARRIGA, Elisabet. y MELE, Domenec. "Corporate social responsibility theories: Mapping and territory"*. Journal of Business Ethics*. 2004, Nº 53, p. 51-74.

GIL, Juana María. *Las políticas de igualdad en España: avances y retrocesos*. Granada: Servicio de publicaciones de la Universidad de Granada, 1996.

GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. "La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo político de la ética empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa". *Veritas*. 2007, vol. II, nº17, p. 205-224.

GRANDA, Germán. "La Alianza Europea por la RSE"*.* En: FORETICA. *Gestión de la comunicación en responsabilidad social empresarial.* Madrid: Ediciones Cinca, 2006, p. 165-172.

GREGORIO GIL, Carmen. *La migración femenina. Su impacto en las relaciones de género*. Madrid: Narcea, 1998.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

GRUNIG, James E. y HUNT, Todd T. *Managing public relations*. Cengage Learning, 1984.

GUBA, Egon. y LINCOLN, Yvonne. *Effective evalutacion*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

GUBER, Rosana. *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.

GUIRAO MIRÓN, Cristina y MARTÍN LLAGUNO, Marta. "El marco jurídico, mediático y político de la conciliación en España, desde 1999 hasta 2009". *Estudios sobre el mensaje periodístico*. 2012, vol. 18, Nº especial octubre. ISSN: 1134-1629.

GUTIERREZ-RUBI, Antoni. *Filopolítica. Filosofía para la política*. 2010

HAMBURGER FERNÁNDEZ, Alvaro Andrés. "Ética y responsabilidad social de las empresas". *Management*. 2007, año XVI, N° 28, julio-diciembre, p. 109-124.

HARTMANN, Heidi. "Un matrimonio mal avenido: hacia una unión más progresiva entre marxismo y feminismo". *Zona Abierta*. 1980, Nº 24.

HEREDERO, Carmen. *Debates en relación con la conciliación ¿conciliación o igualdad*. Madrid: Fundación 1º de Mayo, Centro de Estudios, Investigación e Historia de Mujeres "8 de Marzo", 2011. Informes de la Fundación.

HERRERA, Joaquín. "De la casa de muñecas al ciborg. Nuevas metáforas para una crítica materialista del patriarcalismo". *Revista Crítica Jurídica*. Nº 23, 2004.

HERSH, Jeanne. *Progrès de Sciences, progrès des Droits de l`Homme? Défis Actuels*. Strasbourg: Institut International de Droits de l`homme, 1994.

HOCKERTS, Kai y MOIR, Lance. "Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relation Function". *Journal of Business Ethics*, 2004, Nº 52, p. 85-98.

HORTA, Roberto. "Informes de Capital Intelectual y de Responsabilidad Social Corporativa. Análisis Crítico". *Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*. 2004, Nº 3, Año 2, Octubre.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

HUSILLOS CARQUÉS, Francisco Javier. "Una aproximación desde la Teoría de la Legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas". *Revista española de Financiación y Contabilidad*. 2007, vol. XXXVI, Nº133.

JIMENA QUESADA, Luis y TOMÁS MALLÉN, Beatriz. "Hacia un estándar europeo común de igualdad: la contribución del comité europeo de derechos sociales". *Revista de Derecho Político.* 2007, núm. 68, p. 339-359.

JONES, Thomas M. "Corporate social responsibility revisited, redefined". *California Management Review*. 1980, 22(3), p. 59.

— "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and". *The Academy of Management Review*. 1995, 20(2), p. 404.

JORGE, Ana. *Mujeres en los medios, mujeres de los medios: imagen y presencia femenina en las televisiones públicas, Canal Sur TV*. Barcelona: Icaria Editorial, 2004.

— "La comunicación como nexo. Repensar las preguntas para una práctica feminista emancipatoria". *Redes*. 2006.

JORGE, Ana y GARCÍA, Marcial. *Comunicación y poder. Reflexionando para el cambio social*. Málaga: Fundación Unicaja, 2009.

JUARISTI BESALDUCH, Elena. *¿Qué persigue la normativa de la Unión Europea en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral?* Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES), 2012.

KRAUEL HEREDIA, Blanca. *La investigación sobre la mujer: logros y proyectos.* Málaga: Universidad de Málaga, 1992.

KU, Gyotae; KAID, Linda Lee y PFAU, Michael. "The Impact of Web Site Campaigns on Traditional News Media and Public Information Processing". *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 2003, 80, p. 528-547.

LAFUENTE, Alberto et al. *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*. Fundación Alternativas, 2003, Documento de Trabajo 3.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

LAGARDE, Marcela. *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia.* Madrid: Horas y horas, 1996.

LIZCANO, José Luis. y MONEVA, José Mariano. "Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa". En: AECA. *Documento AECA n. 1.* Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, 2003, diciembre.

LOZANO, Josep María. "De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)". *Papeles de Economía Española*, 2005, 108, p. 40-62.

LUCAS, Antonio. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones.* Barcelona: Bosch, 1997.

MANNE, Henry G. y WALLICH, Henry C. *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute for Public, 1972.

MARTINEZ LÓPEZ, Cándida. *Feminismo, ciencia y transformación social*. Granada: Instituto de Estudios de la Mujer, Universidad de Granada, 1995.

MARTÍNEZ VEIGA, Ubaldo. *Mujer, trabajo y domicilio*. Barcelona: Icaria, 1995.

MARTÍNEZ, Carmen; GUTIÉRREZ, Purificación y GONZÁLEZ, Pilar. *El movimiento feminista en España en los años 70*. Madrid: Cátedra – Feminismos, 2009.

MATTELART, Michèle. *Mujeres e industrias culturales*. Barcelona : Anagrama, 1982.

MATTEN, Dirk. y CRANE, Andrew. "Corporate Citizenship: Towards a extended theorethical conceptualization". *ICCSR Research Paper*. 2003, Nº4.

MATTEN, Dirk y MOON, Jeremy. "Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe". *ICCSR Working Papers.* 2004, No. 29.

McGUIRE, Joseph W. *Business and Society.* New York: McGraw-Hill, 1963.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

McWILLIAMS, Abagail; SIEGEL, Donald S. y WRIGHT, Patrick M. "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies*. 2006, 43 (1), p. 1-18.

MENÉNDEZ CALVO, Remedios. *Negociación colectiva y descentralización productiva.* Madrid: Consejo Económico y Social, 2009.

— *Impacto laboral de la implementación de planes y políticas de igualdad en las empresas*. Madrid: Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones, 2011.

MILL, John Stuart. "El sometimiento de la mujer". En: MILL, John Stuart y TAYLOR MILL, Harriet. *Ensayos sobre la igualdad de los sexos*. Madrid: Ediciones Cátedra, 2001, p. 149-258. Feminismos.

MILLET, Kate. *La política sexual.* México: Aguilar, 1975.

MOLINA PETIT, Cristina. "El feminismo socialista estadounidense desde la "Nueva Izquierda". Las teorías del sistema dual (Capitalismo + Patriarcado)". En: AMORÓS, Celia y DE MIGUEL, Ana (eds.). *Teoría feminista: de la Ilustración a la Globalización*. Madrid: Minerva Ediciones, 2005.

MOLINER, Maria. *Diccionario del uso del español*.

MONTERO, Jesús. "Evolución de los derechos políticos de la mujer. Análisis comparado de los movimientos de mujeres en Estados Unidos, Reino Unido y España". En: NUÑO GÓMEZ, Laura. *Mujeres: de lo privado a lo público*. Madrid: Tecnos, 1999.

MOON, Jeremy; CRANE, Andrew y MATTEN, Dirk. "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society". *ICCSR Research Paper*. 2003, Nº13.

MOORE, Henrietta. *Antropología y feminismo*. Madrid: Editorial Cátedra, 1991.

MOZAS MORAL, Adoración y PUENTES POYATOS, Raquel. "La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas". *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*. 2010, Nº 103, p. 75-100.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

OSBORNE, Raquel. "Acción positiva". En: AMORÓS, Celia. *10 palabras clave sobre mujer*. Estella: Editorial Verbo Divino, 2007.

PARDO, Rosa. *El feminismo en España. Dos siglos de historia.* Madrid: Editorial Pablo Iglesias, 2007.

PAZOS MORÁN, María. *El papel de la igualdad de género en la solución de la crisis económica y en el cambio a una economía sostenible*. Instituto de Estudios Fiscales, 1999.

PECES-BARBA MARTÍNEZ, Gregorio. *Cursos de derechos fundamentales, I, Teoría General.* Madrid, Eudema, 1991.

PECES-BARBA MARTÍNEZ, Gregorio, et. al. *Curso de Derechos Fundamentales.* Madrid: Universidad Carlos III, 1999.

PEREZ LUÑO, Antonio. *Los derechos fundamentales. Temas clave de la Constitución española*. Madrid: Tecnos, 1995.

PERONA, Ángeles J. "El feminismo liberal estadounidense de posguerra: Betty Friedan y la refundación del feminismo liberal". En: AMORÓS, Celia y DE MIGUEL, A. (eds.). *Teoría feminista: de la Ilustración a la Globalización.* Madrid: Minerva Ediciones, 2005. p. 13-34.

PORTER, Michael y KRAMER, Mark. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*. 2002, december, reprint R0212D.

— "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review.* 2006, december, p. 78-93.

POSADA KUBISSA, Luisa. "La diferencia sexual como diferencia esencial: sobre Luce Irigaray". En: AMORÓS, Celia y DE MIGUEL, A. (eds.). *Teoría feminista: de la Ilustración a la Globalización.* Madrid: Minerva Ediciones, 2005. p. 253-288.

PULEO, Alicia H. "Feminismo y política en España". *Leviatán*. 1996, Nº 63, primavera, p. 87-97.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RALD PHILIPP, Rita M. *Mujeres e institución universitaria en occidente. Conocimiento, investigación y roles de género*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, 1996.

RAZAVI, Shahra. "The political and social economy of care in a development context". *Gender and Development*. 2007, paper 3.

REDALYC. *La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas.* Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2010, Cuadernos de Información, Nº 27, julio-diciembre, p. 85-96.

REVERTER BAÑÓN, Sonia. "Los retos del feminismo internacional". *Revista Internacional de Filosofía*. 2011, suplemento 4, p. 223-229.

RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto y MALAVER ROJAS, Marleny Natalia. *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social.* Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, José Miguel. "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría". *Ekonomiaz*. 2007, Nº65, 2º cuatrimestre.

RODRÍGUEZ PIÑERO, Miguel. "Nuevas dimensiones de la igualdad: No discriminación y acción positiva". *Persona y Derecho, Revista de fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos*. 2001, Nº 44, p. 234 y ss.

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Emma. *Instituciones de conciliación del trabajo con el cuidado de familiares*. Albacete: Editorial Bomarzo, 2010.

ROSSMAN, Gretchen B. y RALLIS, Sharon F. *Learning in the field: an introduction to qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

SACHS, Jeffrey D. *Invirtiendo en el desarrollo. Un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. New York: PNUD, 2005.

— "Business in Partnership to Achieve the Millenium Development Goals". *Compact Quarterly*. 2007, Nº 4.

SAEZ LARA Carmen. *Mujeres y mercado de trabajo: las discriminaciones directas e indirectas.* Bruselas: Consejo económico y social, 1994.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

SALDAÑA, María Nieves. *Transversalidad de la participación equilibrada de género en el marco internacional: su recepción en la ley de igualdad española*. Huelva: Universidad de Huelva, 2008.

SAMUELSON, Paul A. *Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocios*, *en Economía desde el corazón. Un muestrario de Samuelson*. Madrid: Orbis, 1985.

SÁNCHEZ MUÑOZ, Cristina. "Genealogía de la vindicación". En: BELTRÁN, Elena. y MAQUIEIRA, Virginia. *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005, p. 31-32.

— "Feminismo socialista". En: BELTRÁN, Elena y MAQUIEIRA, Virginia (eds.). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial, 2005. p. 115-124.

SAU, Victoria. *Diccionario ideológico feminista*. Barcelona: Icaria Editorial, 1990.

SERVAES, Jan. "Comunicación para el desarrollo: tres paradigmas, dos modelos". *Temas y problemas de comunicación.* 2000, año 8, vol. 10. p. 5-27.

SERVAES, Jan y MALIKHAO, Patchanee. "Comunicación participativa: ¿El nuevo paradigma?". *Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación.* 2007, Nº 4.

SETHI, S. Prakash. "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework". *California Management Review*. 1975, 17 (3), p. 58-64.

SHELDON, Oliver. *La Filosofía del Management*. Barcelona: Ediciones Orbis, 1986.

SHOCKER, Allan D. y SETHI, S. Prakash. "An Approach to incorporating societal preferences in Developing corporate social action". *California Management Review*. 1973, s*ummer*, p. 97-105.

SIMÓN RODRÍGUEZ, Elena. *Hijas de la Igualdad, herederas de la injusticia.* Madrid: Editorial Narcea, 2008.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

STAKE, Robert E. *Investigación con estudio de casos*. Roc Filella (trad.). Madrid: Ediciones Morata, 1998.

STEINER, George. *Business and Society.* New York: Random House, 1971.

SUÁREZ LLANOS, María Leonor. *Teoría Feminista, Política y Derecho*. Madrid: Dykinson, 2002.

SUCHMAN, Mark C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*. 1995, vol. 20, Nº 3, p. 571-210.

THOMPSON, John B. *Los media y la modernidad: una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós, 1998.

TORO, Daniela. "El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica". *Intangible Capital*. 2006, 14 (2), p. 338-358.

TORTOSA, Emilio. "Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa". *Papeles de Economía Española*. 2005, Nº 108, p. 106-116.

VALIENTE FERNANDEZ, Celia. "El feminismo de estado y los debates de estado: la formación ocupacional en España (1983-1998)". *Revista española de ciencia política*. 1999, vol 1, Nº 1, p. 129.

VARCÁRCEL, Amelia. *Sexo y filosofía; sobre "mujer y poder".* Barcelona: Editorial Anthropos, 1991.

- *La memoria colectiva y los retos del feminismo.* Unidad de Mujer y Desarrollo de la CEPAL, 2000.

- "Vindicación del humanismo (XV Conferencias Aranguren)". *Isegoría, Revista de filosofía, moral y política*. 2007, Nº 36, enero-junio.

VARCARCEL, Amelia y LAGARDE, Marcela. *Feminismo, género e igualdad.* Madrid: Pensamiento Iberoamericano, 2011.

VARELA, Nuria. *Feminismo para principiantes.* Barcelona: Ediciones B, 2005. Colección Sine Qua Non.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

VIEDMA, María. *Metodología de Empoderamiento de Personas en Desventaja Social ante las Políticas de Empleo.* Málaga: Área de Derechos Sociales de la Diputación Provincial de Málaga, 2007.

WALKER, Verónica Soledad. "Evaluación y Trabajo Docente en la Universidad: políticas, prácticas y actores. Estudio de casos en Argentina y España". Director: Javier Barquín Ruiz. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, 2013.

WALTON, Clarence. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1967.

WARTICK, Steven L. y COCHRAN, Philip L. "The Evolution of Corporate Social Performance Model". *The Academy of Management Review*. 1985, 10 (4), p.758-769.

WOODS, Peter. *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa.* Barcelona Paidós, 1987.

WOLLSTONECRAFT, Mary. *Vindicación de los derechos de la mujer.* Madrid: Taurus, 2012.

YOUNG, Iris Marion. *La justicia y la política de la diferencia.* ÁLVAREZ, Silvina (trad.). Madrid: Ediciones Cátedra, 2000.

ZAFRA, Remedios. *(h)adas: Mujeres que crean, programan, prosumen, teclean*. Madrid: Editorial Páginas de Espuma, 2013.

Fuentes Impresas

ANÁLISIS SOCIOLÓGICOS Y POLÍTICOS ECONÓMICOS (ASEP). *La mujer en los medios de comunicación*. Madrid: Instituto de la Mujer, 1998.

BEIJING+15 El proceso de revisión de la Plataforma de acción de Beijing 1995-2010. Madrid: Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres (CELEM), 2010.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Comisión Europea, 2002.

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas* (COM(2006) 136 final). Comisión Europea, 2006.

CSR EUROPE. *Investing in responsible business: The 2003 survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers*. Brussels: CSR Europe Publications, 2003.

EMAKUNDE. *Desigualdad en la trayectoria y situación profesional de las mujeres en la CAE. Coste relativo de la pérdida de talento femenino* Vitoria-Gasteiz: Instituto Vasco de la Mujer, 2010.

Equality between women and men in the European Social Charter, Col. Human Rights. Social Charter Monographs, Nº 2. Council of Europe Publishing, 2000.

España. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2002, núm. 310, p. 45504-45506.

- Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo de 2007, núm. 71, p. 12611-12645.

- Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de febrero de 2008, Nº 52, p. 12373- 12374.

- Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la empresa". *Boletín Oficial del Estado*, 3 de noviembre de 2009, Nº 265, sec. I, p. 91703.

- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. *Boletín Oficial del Estado*, 5 de marzo de 2011, núm. 55, sec. I, p. 25050-25174.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Boletín Oficial del Estado,* 10 de diciembre de 2013, Sec. I, Nº 295, p. 97922-97952.

— Proyecto de Ley de Transparencia Pública de Andalucía. *Consejo de Gobierno*, Junta de Andalucía, 18 de febrero de 2014.

— Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía,* 18 de diciembre de 2007, Nº 247.

European Consensus on Development. Comisión Europea, 2006.

European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Luxembourg: Comisión Europea, Observatory of European SMEs. 2002, Nº 4.

FAO. *¿Es la certificación algo para mí?* Publicaciones RUTA, 2003.

FEDERACIÓN DE ENSEÑANZA DE CC.OO. DE ANDALUCÍA. "Estatuto de Autonomía - Igualdad - Transversalidad". *Revista digital para profesionales de la enseñanza*. 2010, Nº 6.

FORÉTICA. *Sistema de gestión ética y socialmente responsable.* SGE 21:2008. Madrid: Forética, 2008.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. GRI G3. Amsterdam: Global Reporting Iniciative, 2006.

Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (COM(2001) 366 def). Bruselas: Comisión Europea, 2001.

Igualdad de oportunidades: Aplicación práctica en la empresa y los RRHH, (3ª Edición). Madrid: Ministerio de Igualdad, Instituto de la Mujer, 2007.

Informe Corresponsables: Situación de la RSE en España. Media Responsable, 2008.

Informe de evaluación de impacto de género del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2008. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Economía y Hacienda, Comisión de impacto de género en los presupuestos, 2007.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Informe promover la excelencia mediante la integración de la igualdad entre géneros. Luxemburg: Comisión Europea, Dirección General de Investigación, Oficina de *Publicacions Oficials de les Comunitats Europees*, 2001.

Informe sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación (2006/2133(INI)). Comisión de Empleo y Asuntos Sociales, 2006.

Informe sobre la situación socioeconómica de Andalucía 2009. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejo Económico y Social de Andalucía, 2010.

INSTITUTO ETHOS. *Business Commitment to the Millennium Goals*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2004.

Instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada (SOC/192). Bruselas: Consejo Económico y Social de la UE, 8 de junio de 2005.

ISO. *Sistemas de gestión de la calidad*. ISO 9001:2008. Suiza: ISO, 2008.

— *Guía de responsabilidad social*. ISO 26000:2010. Suiza: ISO, 2010.

— *Normas internacionales y normas privadas*. Suiza: ISO, 2010.

— *Las mujeres en cifras 1983 - 2008.* Madrid, Ministerio de Igualdad, Instituto de la Mujer, 2008.

— *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea, 2001.

NACIONES UNIDAS. *Declaración Universal de los Derechos Humanos.* París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948.

— *Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales, Culturales, Civiles y Políticos*. París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1976.

— *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1979.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— *Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*. El Cairo: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1994.

— *Conferencia Mundial sobre los Derechos Humanos.* Viena: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1993.

— *Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.* Beijing: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1995.

— *Declaración del Milenio.* Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas, 2000.

NOVASOFT. *Plan de Movilidad para las sedes de Novasoft en el PTA*. Málaga: Novasoft, 2011. Documento interno.

— *Cuestionario de Igualdad*. Málaga: Novasoft, 2011. Documento interno.

— *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008.* Málaga: Novasoft, 2008.

— *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2010.* Málaga: Novasoft, 2010.

— *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011.* Málaga: Novasoft, 2011.

— *Memoria de Excelencia Empresarial 2008-2009*. Málaga: Novasoft, 2009.

— *Memoria de Excelencia Empresarial 2011*. Málaga: Novasoft, 2011.

— *Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. Málaga: Novasoft, 2009.

— *Designación Agente de Igualdad.* Málaga: Novasoft, 2010. Documento interno.

— *Acta de Constitución de la Comisión Igualdad.* Málaga: Novasoft, 2011. Documento interno.

— *Acta de Reunión 1 del Comité de Igualdad.* Málaga: Novasoft, 2010. Documento interno.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— *Informe de actualización de la web corporativa en su sección de 'RSC' e igualdad.* Málaga: Novasoft, 2011. Documento Interno.

— *Protocolo de Acoso Sexual*. Málaga: Novasoft, 2011.

— *Jornadas de sensibilización e información: RSC e Igualdad de Género en la empresa. Conceptos básicos.* Málaga: Novasoft, 2011. Documento interno.

— *Propuesta de metodología participativa con enfoque de género*. Málaga: Novasoft, 2010. Documento interno.

OIT. *De un empleador a otro: hablemos de igualdad*. Turín: OIT, 1997.

Plan Estratégico de igualdad de oportunidades 2008-2011. Madrid: Ministerio de trabajo y asuntos sociales, 2007.

Plan Estratégico para la igualdad de mujeres y hombres en Andalucía 2010-2013. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería para la igualdad y bienestar social, 2010.

Relaciones laborales y transformaciones industriales. Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad D.1, 2004.

SAI. *Responsabilidad Social 8000. SA8000:2008.* New York: SAI, 2008.

Seminario Internacional Reformas Constitucionales y Equidad de Género. Unidad Mujer y Desarrollo: 2005. Comisión Económica para la América Latina y El Caribe (CEPAL).

UGT ANDALUCÍA. *¿Y después de la crisis qué?* Claves, Reflexiones sociolaborales de la UGT Andalucía, 2011.

UN GLOBAL COMPACT. *Business guide to partnering with NGOs and the United Nations.* New York: Dalberg Global Development Advisors, 2007.

WBCSD. *The Business Case for Sustainable Development*. Ginebra: WBCSD, 2002.

— *Business for Development. Business solutions in support of the Millenium Development Goals*. Ginebra: WBCSD, 2005.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— *Doing Business with the World. The new role of corporate leadership in global development*. Ginebra: WBCSD, 2006.

— *From Challenge to Opportunity. The role of business in tomorrow.s society*. Ginebra: WBCSD, 2006.

Fuentes Digitales

ACCES INFO ESPAÑA. *Leyes y estándares/¿Por qué la futura ley de transparencia española es insuficiente* [en línea]. <http://www.access-info.org/es/leyes-y-estandares/375-ipor-que-la-futura-ley-de-transparencia-espanola-es-insuficiente>

ADECCO. *V Encuesta Adecco a mujeres directivas* [en línea]. <www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/403.pdf>

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL EMPRESARIO. *¿Qué es la RSE?* [en línea]. <http://www.adse.org.ar/rse.php>

AYALA, Alexandra y HERRERA, César. "Entrevista a Michèlle Mattelart" [en línea]. *Comunicación, interculturalidad y género: debate sobre el futuro de la humanidad*. Quito: CIESPAL, 2011. <http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/2011/EntrevistaMMattelart.pdf>

BARRANQUERO, Alejandro. "Estudios de comunicación y vigencia de la Teoría Crítica en España" [en línea]. *Nómadas. Revista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 2005, vol. 11, nº 1. Disponible en web: <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/NOMA0505120193A/26781>

CALVO, Cristina. *Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva* [en línea]. < http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_calvo.pdf>

CARLINO, Paula. "La escritura en la investigación" [en línea]. *Documentos de Trabajo nº 19*. Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, 2006. Disponible en web:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<http://www.udesa.edu.ar/files/EscEdu/DT/DT19-CARLINO.PDF>

CASTILLO CLAVERO, Ana María. *La situación de la RSC en Andalucía* [en línea].
<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/Revista_0011/ADebate/Contenido/situacion_rsc.html>

CIUDAD DE MUJERES. *La democracia moderna y la exclusión de las mujeres* [en línea].
<http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/La-democracia-moderna-y-la>

- *La (des)igualdad de género en la política económica y el cambio de modelo de sociedad* [en línea].
<http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/La-des-igualdad-de-genero-en-la>

- *Pensiones y trabajo doméstico: pactos contra mujeres* [en línea].
<http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/Pensiones-y-trabajo-domestico>

- *Las mujeres en el cambio de modelo productivo* [en línea].
<http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/Las-mujeres-en-el-cambio-de-modelo>

- *Mujeres en clave digital: de las redes a la apropiación de la tecnología y del ciberespacio* [en línea].
<http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/Mujeres-en-clave-digital-de-las>

- *Internet y los nuevos modos de comunicación* [en línea].
<http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/Internet-y-los-nuevos-modos-de>

COMISIÓN *EUROPEA. Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas [en línea]. Bruselas: Comisión Europea, 2001.*
<http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/greenpaper_press.htm>

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— *Introduction to Corporate Social Responsibility for Small & Medium-Sized Enterprises* [en línea].
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/introduction_es.pdf>

COMUNICACION CORPORATIVA. "RSC". *Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa* [en línea].
<http://mouriz.wordpress.com/2007/06/06/rsc/>

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. *Boletín Oficial de las Cortes Generales.* [en línea]. 4 de agosto de 2006, Nº 424.
<http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D_424.PD>

DE LA CUESTA, Marta. *La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa* [en línea].
<http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadsocialcorporativa.pdf>

DE MIGUEL, Ana, et. al. "Labrys" [en línea]. *Revista digital de estudios feministas*. Dossier España, Nº 10. Disponible en web:
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article877>

DE REYES, DIOSES Y HÉROES. *Rebelión femenina en la antigua Roma* [en línea].
<http://themaskedlady.blogspot.com.es/2010/08/rebelion-femenina-en-la-antigua-roma.html>

ECONOMY WEBLOG. *Igualdad de género: the global gender gap index 2012* [en línea].
<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/10/igualdad-de-genero-the-global-gender-gap-index-2012.php>

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE EXTREMADURA. "Las políticas de igualdad y sus estrategias" [en línea]. *Guía de formación para la incorporación de la igualdad en la administración pública.*
<http://eap.juntaextremadura.es/external/guia_formacion_igualdad/contenido/cap5/2contenidos_de_la_clase-accionespositivas.html>

FORETICA. *SGE 21* [en línea].
<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH. *La observación participante como método de recolección de datos* [en línea].
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#footnote_1>

FRASER, Nancy. *¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas en tomo a la justicia en una época "postsocialista"* [en línea].
< http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Fraser%20cap1.pdf>

FUNDACIÓN ETNOR *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global* [en línea]. XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial <http://www.etnor.org/publicaciones>

GLOBAL RIGHT TO INFORMATION RATING. *Country Data* [en línea].
<http://www.rti-rating.org/country_data.php>

IGUALDAD Y CONCILIACIÓN. *Definición de conceptos: feminismo no es lo contrario de machismo* [en línea].
<http://brizas.wordpress.com/2010/07/06/definicion-de-conceptos-feminismo-no-es-lo-contrario-de-machismo/>

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. *Funciones del Instituto Andaluz de la Mujer* [en línea].
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/index.php/iquienes-somos/funciones-del-instituto-andaluz-de-la-mujer>

MINISTERIO DE EDUCACION CULTURA Y DEPORTE. *Definición de mecenazgo* [en línea].
<http://www.mcu.es/patrimonio/CE/Mecenazgo/Introduccion.html>

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas* [en línea].
<http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf>

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. *Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa"* [en línea].
<http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm>

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

MONOGRAFIAS.COM. *Estrategia de comunicación participativa para la dirección* [en línea].
<http://www.monografias.com/trabajos94/estrategia-comunicacion-participativa-direccion/estrategia-comunicacion-participativa-direccion.shtml>

MUJERES EN RED. *El Estatuto Andaluz tendrá un lenguaje "no sexista" desoyendo las recomendaciones de la RAE* [en línea].
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article831>

- *¿Qué es el feminismo?* [en línea].
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article1308>

- *La comunicación como aliada. Tejiendo redes de mujeres* [en línea].
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?article159>

- Portal web, sección P*ortada/ Autores y autoras/Alicia Miyares.*
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?auteur482>

- Portal web, sección P*ortada/ Autores y autoras/Alicia Puleo.*
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?auteur9>

- Portal web, sección P*ortada/ Autores y autoras/Ana de Miguel.*
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?auteur17>

- Portal web, sección P*ortada/ Autores y autoras/Montserrat Boix.*
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?auteur18>

- Portal web, sección P*ortada/ Autores y autoras/Pilar Aguilar Carrasco.*
<http://www.mujeresenred.net/spip.php?auteur422>

MUNDUBAT. *Defensa de los derechos humanos de las mujeres* [en línea].
<http://www.mundubat.org/archivos/201205/ddhhmujeres02web.pdf>

NACIONES UNIDAS. *¿Qué es el Pacto Global?* [en línea].
<http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=8>

NAVARRA.ES. *Qué es la transversalidad de género* [en línea].
<http://www.navarra.es/home_es/Temas/Igualdad+de+genero/Transversalidad/Transversalidad/>

NOVASOFT. *Nuestra Empresa* [en línea].

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/nuestra-empresa.html>

— *Carta del presidente* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/carta-del-presidente.html>

— *Ámbito económico* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-economico.html>

— *Fundación Novasoft* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/fundacion-novasoft.html>

— *Política empresarial* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/politica-empresarial.html>

— *Igualdad* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad.html>

— *Misión* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/mision.html>

— *Visión* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/vision.htm>

— *Ámbito Económico* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-economico.html>

— *Estrategias clave* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/estrategias-clave.html>

— *Modelo Empresarial* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/informacion-corporativa/modelo-empresarial. html>

— *Proveedores* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-economico/proveedores.html>

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

— *Igualdad de género* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/acciones-trasversales/igualdad-de-genero.html>

— *Derechos humanos* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/derechos-humanos.html>

— *Adhesión al Pacto Mundial* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/derechos-humanos/adhesion-pacto-mundial.html>

— *Compromiso con objetivos del milenio* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/derechos-humanos/compromiso-objetivos-milenio.html>

— *Política de RRHH* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-social/clientes-internos-politica-rrhh.html>

— *Ámbito medioambiental* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/ambito-medioambiental.html>

— *Comunicación y sensibilización* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad/comunicacion-y-sensibilizacion.html>

— *Prevención acoso sexual* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad/prevencion-acoso-sexual.html>

— *Plan de Formación Interna* [en línea]. <http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad/plan-de-formacion-interna.html>

OBSERVATORIO DE RESPONSABLDAD SOCIAL CORPORATIVA. *Libro Verde de la RSE* [en línea]. <http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=186%3Alibro-verde&catid=41&Itemid=81&lang=es>

— *Consejo Estatal de la RSE - CERSE* [en línea].

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=128&lang=es>

— *¿Qué es RSC?* [en línea].
<http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=63&lang=es>

OCDE. *About the OECD* [en línea].
<http://www.oecd.org/about/>

— *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* [en línea].
<http://www.oecd.org/investment/mne/16975360.pdf>

OIT. *Panorama laboral 2007* [en línea]. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2007. Disponible en web:
<http://white.oit.org.pe/estad/laclispub/ndestacados/SOCIAL.pdf>

PÉREZ DEL RÍO, Teresa. *Discriminación indirecta, acción positiva y trasversalidad de género* [en línea]. Cádiz: Universidad de Cádiz. Disponible en web:
<http://www.amit-es.org/assets/files/publi/teresa_%20perez_2006.pdf>

SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO. *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Hacia una Guía de Buenas Prácticas* [en línea]. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, 2009. Disponible en web:
<http://web.sae.junta-andalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/argos/web/es/ARGOS/Publicaciones/pdf/Publicacixn_Conciliacixn_vida_familiary_laboral.pdf>

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. *Algunas propuestas y comentarios sobre el Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno* [en línea].
<http://www.transparencia.org.es/LEY_DE_TRANSPARENCIA/Posici%C3%B3n_y_propuestas_de_TI-Espa%C3%B1a_Proyecto_de_Ley_Transparencia.pdf>

— *Posición y consideraciones de Transparencia Internacional España sobre la nueva Ley de Transparencia* [en línea].
<http://www.transparencia.org.es/LEY_DE_TRANSPARENCIA/Posici%C3%B3n_TI-E_sobre_nueva_Ley_Transparencia.pdf>

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UGT..*Las políticas de recorte acentúan la desigualdad salarial y social entre mujeres y hombres*. Informe sobre desigualdades salariales, 2013. <http://www.rtve.es/contenidos/documentos/ugt_informe_desigualdad_salarial_2013.pdf>

UGT ANDALUCÍA. *¿Y después de la crisis qué?* [en línea]. Claves, Reflexiones sociolaborales de la UGT Andalucía, 2011. Disponible en web: <http://web.ugt-andalucia.com/documentos/2011/6/clavescd.pdf?ind=3403>

VARELA, Nuria. *María Moliner para despedir* el 2012 [en línea]. <http://nuriavarela.com/maria-moliner-para-despedir-el-2012/>

VELANDIA MORA, Manuel. *Investigación cualitativa, observación y grupos focales* [en línea].
<http://manuelvelandiaautobiografiayarticulos.blogspot.com.es/2008/03/investigacin-cualitativa-observacin-y.html>

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Gender Gap Report 2012* [en línea]. <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÍNDICE DE ANEXOS

(Se adjunta)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

ANEXO 1. Memoria RSC 2010

ANEXO 2. Plan de Igualdad

ANEXO 3. Cuestionario de Igualdad

ANEXO 4. Borrador Resultados Encuesta de Igualdad

ANEXO 5. Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2008-2009

ANEXO 6. Ficha de producto eRSC

ANEXO 7. Memoria Excelencia Empresarial EFQM 2011

ANEXO 8. Memoria RSC 2008

ANEXO 9. Memoria RSC 2011

ANEXO 10. Plan de Movilidad

ANEXO 11. Entrevista semiestructurada Nº 1

ANEXO 12. Entrevista semiestructurada Nº 2

ANEXO 13. Entrevista semiestructurada Nº 3

ANEXO 14. Entrevista semiestructurada Nº 4

ANEXO 15. Acta de Constitución de la Comisión de Igualdad

ANEXO 16. Entrevista semiestructurada Nº 5

ANEXO 17. Acta de Reunión 1 del Comité de Igualdad

ANEXO 18. Entrevista semiestructurada Nº 6

ANEXO 19. Entrevista semiestructurada Nº 7

ANEXO 20a. Entrevista semiestructurada Nº 8

ANEXO 20b. Entrevista semiestructurada Nº 9

ANEXO 21. Informe Actualización Web Novasoft

ANEXO 22. Propuesta IAM

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO 23. Designación Agente de Igualdad

ANEXO 24. Protocolo de Acoso Sexual

ANEXO 25. Jornadas de sensibilización e información

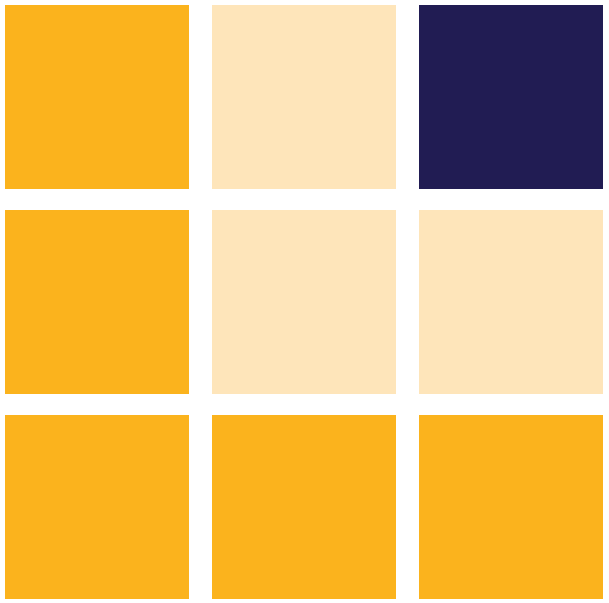
ANEXO 26. Entrevista semiestructurada Nº 10

ANEXO 27. Pautas para lenguaje no sexista

ANEXO 28. Entrevista semiestructurada Nº 11

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®



Compromiso Estratégico con la

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2010

Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica



Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

ÍNDICE

Declaración del Presidente 5

Parámetros y principios de la Memoria 7

1. Estrategia y Análisis 9

1.1. Compromiso estratégico con la Responsabilidad Social 9
1.2. Ejes transversales 12
1.2.1 Comunicación 12
1.2.2 Innovación 14
1.2.3 Igualdad de oportunidades 19
1.3. Calidad y Excelencia 21
1.4. Principales Impactos, riesgos y oportunidades en materia de responsabilidad social 23

2. Perfil Organizativo 25

2.1 Historia de la organización 25
2.2 Misión, Visión y Valores 28
2.3 Principales líneas de negocio 30
2.4 Estructura organizativa 33

3. Ámbito Económico 39

3.1 Magnitudes principales. Dimensiones de la organización 39
3.2 Clientes 43
3.3 Proveedores 45
3.4 Competencia 46
3.5 Comercio justo 48

4. Ámbito Social 51

4.1 Creación de empleo 51
4.2 Satisfacción del personal 52
4.3 Acción RSC interna laboral 53
4.4 Educación y formación 55
4.5 Deporte 62
4.6 Cultura 65
4.7 Fundaciones Novasoft y Manuel Alcántara 66
4.8 Voluntariado y causas humanitarias 69
4.9 Reconocimiento social a Novasoft 71

5. Ámbito Medioambiental 73

5.1 Biodiversidad 75
5.2 Emisiones, vertidos y residuos 77

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

DECLARACIÓN DEL PRESIDENTE
D. Francisco Barrionuevo Canto



La sostenibilidad es un término que se ha puesto de moda en los últimos años, aunque pocas organizaciones pueden decir que cumplen los requisitos fundamentales para enmarcarse dentro de dicho concepto. Se debe decir que una empresa es sostenible en tanto en cuanto es capaz de cubrir las expectativas de la mayoría de sus stakeholders: sus trabajadores y trabajadoras, sus clientes, sus accionistas, sus proveedores y sus acreedores, los sindicatos, las instituciones públicas y la sociedad en general. Sólo con atender a estas premisas, y a tenor de los resultados obtenidos en los últimos años y en todos estos campos, se está en condiciones de asegurar que Novasoft mantiene ese "label" de sostenible tan solicitado de un tiempo a esta parte.

Además, Novasoft se preocupa de mantener la denominada 'triple cuenta de resultados' en positivo. Me refiero al concepto que acuñó John Elkington (The Triple Bottom Line "TBL" o "3BL"), que alude a sostenibilidad basándose en tres vertientes principales: económica, ambiental y social, y que en Novasoft se trabajan desde hace tiempo y desde un prisma de mejora continua.

Declaración del Presidente

Estamos en la era en la que el 'pez grande' no se come al pequeño, sino que más bien el pez rápido se come al lento. Por esta razón, el tamaño de la empresa no es un factor competitivo *per se* y esto es debido a que estamos inmersos en el universo 2.0 y las empresas deben cambiar el *chip* con respecto a cómo desarrollar y llevar a cabo sus estrategias en esta Nueva Economía Distribuida (NED), en la que los principales desafíos son el cómo conseguir nuevos clientes y aumentar notoriedad de marca sin usar los viejos canales que cada vez tienen menos adeptos. La "googlerización" de todo, las wikis, los blogs, y el poder "in crescendo" de los blogueros... La revolución del smartphone, los nuevos dispositivos Apple y su trascendencia social... Todo esto está haciendo que la empresa que no se adapte y vea esta nueva realidad social y económica termine por desaparecer, dejando su espacio para otro *player* que sí domine este nuevo escenario de la NED.



Hall de entrada en la sede de Novasoft en el Parque Tecnológico de Málaga

Novasoft lo tiene claro: para ser sostenible en lo económico hay que apostar por la innovación perpetua. La fórmula estrategia y buen gobierno son pilares fundamentales de la sostenibilidad ya que son garantes de la obtención de resultados y creación de valor, a pesar de contratiempos del entorno (crisis y demás imponderables). Además, se hace necesario mantener en constante renovación las ventajas competitivas y comparativas como vector de competencia.

Finalmente, me quedo con la definición que hizo Brundtland (la que fuera en tres ocasiones primera ministra noruega) sobre el concepto de sostenibilidad/sustentabilidad: "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer/sacrificar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".

PARÁMETROS Y PRINCIPIOS DE LA MEMORIA



El objetivo estratégico de implantar un sistema de dirección y gestión centrado en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refleja en la elaboración de esta memoria, que se realiza por vez primera, y tiene el cometido principal de mostrar el desempeño de la organización en la triple faceta económica, social y medioambiental durante el año 2010.

Esta memoria representa un avance respecto a los contenidos y formato de la información básica sobre comportamiento social reflejada en el informe "Empresa Socialmente Responsable" de 2009.

La intención de Novasoft es adoptar y sistematizar la elaboración de memorias de sostenibilidad, con el objetivo específico de que la recopilación y análisis de la información sirva de herramienta en la toma de decisiones, y para la información y participación de sus grupos de interés.

Con esta Memoria de RSC se pretende ser referente de otras muchas iniciativas que puedan surgir en el futuro; especialmente de aquellas que puedan proceder de los propios socios del grupo, a los que se les haya podido influir en la adopción de prácticas de responsabilidad social.

Esta memoria sobre responsabilidad social se ha elaborado por el departamento de Responsabilidad Social de la Empresa, para el ejercicio que va desde 1 de enero a 31 de diciembre de 2010, habiendo sido publicada de forma independiente a las Cuentas Anuales de la empresa.

Para la elaboración de la presente Memoria de RSC se han tomado como base los principios contemplados en la guía GRI (Versión 3.0, año 2006) relativos a la definición del contenido y a la garantía de calidad de la información presentada en el mismo. Con ello, se pretende lograr, ante todo, la transparencia de la memoria, el equilibrio y el entendimiento común por parte de todos los grupos de interés.

principios de la memoria

La información publicada en la presente memoria refleja los impactos más significativos de Novasoft, tanto económicos como sociales y ambientales. Así como, aquellos que tienen una influencia potencial sobre los grupos de interés. También se han reflejado algunos datos destacables sobre el grupo Novasoft al completo que resultan clarificadores y contextualizan las acciones del grupo.

materialidad

contexto de sostenibilidad

La información sobre el desempeño se sitúa dentro del contexto nacional en el que Novasoft se desenvuelve, mostrando especial atención a los ámbitos andaluz, canario, extremeño, murciano y manchego, donde dispone de una mayor experiencia por sus años de trabajo en dichas regiones.

equilibrio

La memoria de sostenibilidad recoge como los resultados favorables del grupo se reflejan en todos los aspectos del desempeño del mismo, tanto los positivos como las tendencias negativas.

precisión

La información incluida en la presente memoria se ha presentado con la mayor exactitud posible, procurando un mínimo margen de error y detallando dicha información de forma cuantitativa y cualitativa.

grupos de interés

La información sobre los grupos de interés identificados refleja la respuesta dada por el grupo a sus expectativas y necesidades, manifestadas a través de distintos canales como reuniones, escritos y cuestionarios de satisfacción, entre otros.

periodicidad

La actual memoria tiene periodicidad anual.

exhaustividad

La memoria incluye toda la información que el grupo ha considerado esencial para reflejar y evaluar el desempeño económico, ambiental y social del mismo respecto al ejercicio 2010.

claridad

La información se plasma con la mayor claridad posible, para que los grupos de interés la localicen, la entiendan y la comprendan con facilidad.

1. ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS

1.1 Compromiso estratégico con la Responsabilidad Social



Desde 1993, año de nacimiento de Novasoft, el principal objetivo de la compañía ha sido construir un modelo empresarial basado en la creación de valor y el compromiso con los grupos de interés o los *stakeholders*.

Sobre esta base, se comporta en la práctica con una sensibilidad especial hacia todos los aspectos de responsabilidad social, trasladando a su actuación todos los criterios elaborados. En este sentido, Novasoft demuestra un comportamiento socialmente responsable en sus órganos de dirección y gestión, que se plasma en su estrategia y se refleja en todos sus clientes, proveedores, entidades colaboradoras, entorno natural y comunidades con las que interactúa. Las políticas de dirección, de personal, de atención a la clientela y de colaboración institucional están orientadas a cubrir las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas.

La transparencia y el compromiso caracterizan la relación de Novasoft con sus grupos de interés. La compañía apuesta por el creci-

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



miento sostenible, pero no sólo de su crecimiento económico, lo cual es imprescindible para la generación y mantenimiento del empleo, sino que existe un firme compromiso por parte de Novasoft para que este crecimiento sea respetuoso y generoso con el entorno que lo rodea, así como con el capital humano que lo integra.

El proyecto empresarial se ha consolidado en base a un modelo de gestión que facilita la mejora continua a través de la gestión del conocimiento, la innovación, la calidad, la búsqueda continua de la excelencia, el desarrollo socioeconómico y la protección del medio ambiente.

La primera responsabilidad como empresa es para los cientos de trabajadores y trabajadoras



que con su esforzado y sacrificado desempeño hacen de Novasoft una gran organización de la que sentirse orgulloso.

No obstante, no se olvida por un instante nuestra vocación social. En este sentido se constituye en el año 2003 la Fundación Novasoft, a través de la que iniciar actuaciones en beneficio claro de sectores marginales, apoyo a jóvenes emprendedores y donación a otras fundaciones de carácter social.

En concreto, uno de los grandes hitos es la apuesta por la restauración ecológica y los productos de comercio justo. Así nace Softfood, la innovadora propuesta gastronómica del Grupo Novasoft, un área dentro del proceso de diversificación relacionada de la compañía. En sus restaurantes se fusiona la alimentación sana, elaborada con productos ecológicos, y un fuerte compromiso con la sostenibilidad y con ONGs y cooperativas de Comercio Justo.

Por otro lado, una gran parte de la clientela mantiene una relación de cercanía y recurrencia que permite a Novasoft entablar un círculo de confianza, siendo la esencia de su éxito y basamento de la competitividad presente.

Novasoft ha creado vínculos de confianza también con sus proveedores y acreedores con los que mantiene una estrecha relación, entendiendo que deben tener la oportunidad de disponer de unos beneficios que se materialicen a través de las transacciones comerciales realizadas con la organización.

Por último, el compromiso con el medio ambiente es manifiesto y, por ello Novasoft entiende que preservar los recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende su implicación que se refleja en la obtención de la Certificación ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental para todas sus actividades: consultoría, formación, ingeniería, educación reglada, comercialización, etc., y que evidencian nuestra determinación y firme propósito con la protección y conservación del entorno. Estos sistemas de gestión ambiental implantados se integran a su vez con los sistemas de gestión de calidad certificados para todos los sectores de actividad de Novasoft.

1.2 Ejes transversales

Además de las acciones específicas que se desarrollan en cada uno de los ámbitos de actuación de la RSC (medioambiental, social y económico financiero), hay tres ejes trasversales que acompañan a la empresa en su andadura: la comunicación, la innovación y la igualdad de oportunidades.

1.2.1. Comunicación

La comunicación transparente con los grupos de interés de la compañía (internos y externos) forma parte integral de la cultura de empresa de Novasoft, y se considera un vehículo esencial para la consecución de los objetivos de la empresa formando parte de sus estrategias claves de marca. Por ello, la comunicación es también constantemente evaluada por el Departamento de Calidad y las encuestas de satisfacción a público interno y externo, bajo criterios relacionados con estándares internacionales y propios, adaptados a la actividad y a los ámbitos de actuación de la empresa.

Dentro de nuestro objetivo de comunicación transparente y acorde con los nuevos tiempos, Novasoft apuesta decididamente por las nuevas tecnologías para incrementar sus vías de comunicación. Esta intención parte desde el Presidente, que cuenta con blog propio (http://franciscobarrionuevo.eu), en el que se pueden encontrar artículos, fotografías y publicaciones propias.

La compañía desarrolla múltiples sistemas de comunicación entre la empresa y el empleado/a por distintas vías y a distintos niveles, canalizando el grueso a través del Departamento de Comunicación e Imagen Corporativa.

Herramientas de comunicación interna

Entre las herramientas de comunicación interna utilizadas en la actualidad, se encuentra skype, a través de la cual el personal se comunica de forma directa y rápida saltando las barreras geográficas que separan unas oficinas de otras.

También, el correo electrónico se torna en herramienta fundamental para la comunicación entre el personal. Toda la plantilla dispone de una cuenta e-mail personalizada con una firma de correo en la que se especifica su nombre y apellido, departamento al que pertenece y oficina, así como sus datos de contacto.

Además, Novasoft cuenta con un blog interno (https://bloginterno.novasoft.es/) al que únicamente se tiene acceso desde las oficinas de la compañía, y en la que se cuelgan informaciones de interés para el personal de la empresa, así como acontecimientos sociales, eventos organizados en la misma, felicitaciones, comunicados internos, entre otras, es la parte más humana de la compañía.

Uno de los instrumentos más importantes en este sentido es el denominado Sistema de Información y Gestión del Conocimiento Corporativo de Novasoft (Signova), que se trata de una plataforma de gestión y repositorio de documentación que actúa incluso como una biblioteca en red donde se puede encontrar toda la documentación de la empresa. En esta intranet se trabaja sobre cualquier ámbito (cuadro de mando integral, gestor documental, calidad, marketing operativo y relacional, administración, RRHH, gestión comercial, ventas y proyectos). Determinadas informaciones están restringidas y a ellas sólo puede acceder el personal autorizado.

Entre las herramientas de comunicación interna se encuentra también la 'Repesca Semanal'. Se trata de un resumen de todo lo acontecido en la compañía durante toda la semana, contado a través de titulares informativos. El detalle de estas informaciones se despliega en otras fuentes como el blog o la web. La repesca se envía cada semana mediante un email a todos los trabajadores .

Anualmente se organiza una reunión a la que se convoca a todos los colaboradores de Novasoft, se trata del Novameeting. Es un momento en el que los compañeros/as pueden disfrutar en un ambiente más distendido con sus compañeros del día a día y entablar relación con aquellos que se encuentran en otras sedes y con los que trabajan puntualmente.

Herramientas de comunicación externa

El portal web de Novasoft es un vehículo de conexión y exposición con el mundo, representando la principal herramienta de la empresa en Internet, a través de ella se puede obtener prácticamente cualquier información sobre la misma.

Además, Novasoft cuenta con un blog, "Novablog", de aspecto más informal que la web, que se configura como la herramienta ideal para mantener informado al público de interés sobre la actualidad y el día a día de la empresa. (https://blog.novasoft.es/).

Así mismo, la compañía dispone de un canal propio dentro de la plataforma Youtube (NovasoftTV), en el que se van volcando los vídeos corporativos y las imágenes más representativas de la historia de la compañía. En él, se puede encontrar todo tipo de materia audiovisual de Novasoft: entrevistas al presidente de la compañía, reportajes sobre la empresa, apariciones como tertulianos a programas de televisión de directivos de Novasoft, o la entrega del Premio Príncipe Felipe en 2008. (http://www.youtube.com/user/novasoftTV).

El material utilizado a diario tanto para reuniones con clientes como para presentaciones y congresos es la Presentación Corporativa de la compañía, que recoge la estructura y organización de la empresa, clientes, colaboradores y todo su porfolio de capacidades y productos. Esta versión se resume en un folleto que se utiliza como sustituto de la Presentación Corporativa en el caso de visitas informales a la Sede de la Compañía.

El dossier de prensa es otro de los documentos que Novasoft publica todos los años y tiene muy buena acogida entre clientes y público interesado. Se trata de una recopilación, en formato digital, de las noticias más relevantes sobre Novasoft acontecidas en el ejercicio del último año. Además, su formato y materiales utilizados son muy atractivos. Este dossier puede consultarse en su versión digital en la página web de Novasoft, en la sección de prensa, aunque su publicación se realiza mes a mes.

Novasoft, como empresa relacionada con la tecnología y todo lo que rodea a la misma, no es ajena a la importancia que actualmente están adquiriendo las redes sociales como elemento de comunicación en las organizaciones. Su actividad en este sentido se basa principalmente en el uso y empleo de dos de las plataformas sociales más usadas por las empresas y que más difusión tienen, dado el número y perfil de usuarios/as que forman parte de las mismas. Éstas son Facebook y LinkedIn.

1.2.2. Innovación

Desde su creación, Novasoft ha estado ligada a la innovación con el firme convencimiento de que "no existen mercados maduros si sabemos innovar". La innovación es un factor diferenciador clave en la organización, una seña de identidad y parte de su cultura empresarial.

La importancia de la Innovación en Novasoft queda patente en factores como la configuración de una Vicepresidencia de Innovación desde la que se articula un área específica de Innovación, encargada de canalizar la actividad en esta materia en Novasoft, la inclusión en el slogan "Innovation for Life", deja patente que Novasoft no sólo aplica la innovación en sus líneas de negocio, sino que da un paso más allá, aplicando la misma en todo lo que hace, y la incorporación de manera continuada de la innovación en los procedimientos internos de la empresa.

Es por ello, que el Área de Innovación se organiza e instrumenta por objetivos, tales como:

• Elaborar y proponer la estrategia de I+D+i del Grupo Novasoft como factor de mejora de nuestra competitividad presente y futura.

• Promover las actividades y proyectos de I+D+i.

• Gestionar las relaciones de transferencia tecnológica con los grupos de investigación de las universidades y centros tecnológicos y de innovación.

• Gestionar las relaciones con empresas innovadoras en la ejecución conjunta de proyectos de I+D+i.

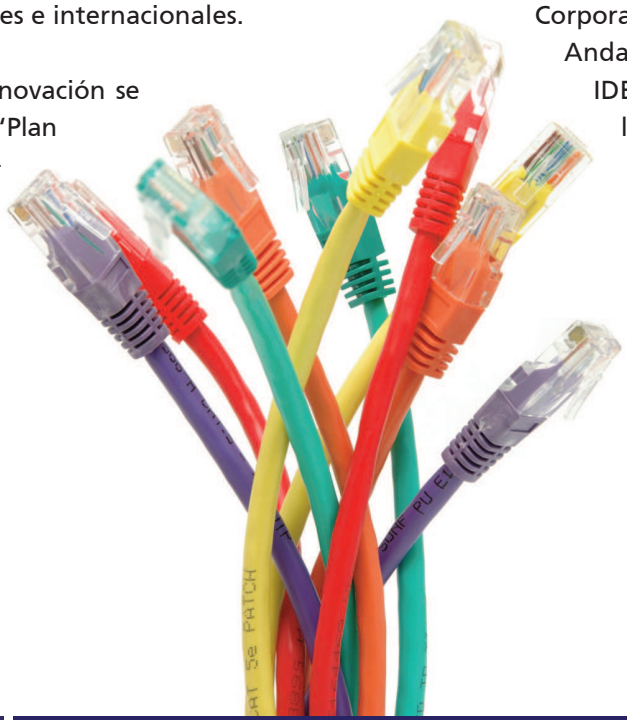
• Gestionar la relación de Novasoft con las Spin Off en las que participa, integrándolas en el modelo de negocio de la compañía, así como identificar y analizar oportunidades de participación en nuevas Spin Off o Start Up.

• Presentar, defender y ejecutar los proyectos de actividades de innovación en programas regionales, nacionales e internacionales.

Esta actividad de Innovación se articula a través del "Plan Estratégico de Innovación", regulado por los siguientes principios:

- Hacer de la innovación un factor de mejora de la competitividad de Novasoft.
- Ser un elemento esencial para la generación de nuevos conocimientos en la empresa.
- Contribuir a poner las actividades de investigación, desarrollo e innovación al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible.

En este sentido, se debe hacer mención especial a los principales proyectos en los que Novasoft ha participado durante el año 2010, contando con la colaboración de organismos como el Ministerio de Ciencia e Innovación, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Corporación Tecnológica de Andalucía o la Agencia IDEA, perteneciente a la Junta de Andalucía:





1. Tecnologías de Imagen Molecular Avanzada (proyecto AMIT), un ambicioso proyecto de I+D+i en el campo de la biomedicina en el que Novasoft está a cargo de la ejecución de un 30% de los trabajos y actividades que lo componen, con un presupuesto superior a 22 millones de euros y un periodo de ejecución de 42 meses. En el mismo, participan un total de nueve empresas y catorce organismos de investigación, liderados por la Sociedad Española de Electromedicina y Calidad (Sedecal) y el Laboratorio de Imagen Médica del Hospital General Universitario Gregorio Marañón – Universidad Carlos III de Madrid.

2. Arquitectura Asistiva Integral Mediante Control Adaptativo Inteligente (proyecto ARMONIA), es el desarrollo de una solución tecnológica integral para asistencia domiciliaria capaz de adaptarse por sí misma a distintos tipos de usuarios mediante aprendizaje, que posibilitará la reducción de costes en el sistema sanitario así como el apoyo adecuado a personas con necesidades especiales para vivir de la forma más independiente posible, evitando la pérdida de sus capacidades residenciales y permitiéndoles controlar su actuación lo máximo posible.

3. Oficina Judicial del Futuro (proyecto e-IUS), consiste en el diseño y validación de una plataforma tecnológica integral que, aplicada al sistema judicial, permita lograr una Justicia más ágil, eficiente, accesible y transparente, y, por tanto, mejorar la calidad de servicio al ciudadano. Se utilizarán tecnologías avanzadas de integración, seguridad, gestión de procesos de negocio, archivo digital, multimedia e inteligencia de negocio.

4. Evaluación de la Capacidad Funcional (proyecto FCE_Expert), se plantea dar respuesta a la necesidad concreta del mercado de dotar de mayor información y seguimiento de la función física en los campos donde la individualización y el preciso control y seguimiento de la correcta planificación puedan presentar un valor añadido.

5. Tecnologías para la Gestión Integral y Promoción de Museos, responde al propósito de proporcionar tecnologías específicas para la gestión de los museos y su promoción en In-

ternet, a las distintas administraciones u organizaciones, tanto públicas como privadas, implicadas en la responsabilidad de ofrecer una calidad adecuada de sus servicios culturales, partiendo de la consideración de la atención al ciudadano como objetivo principal.

6. Aplicabilidad de las TICs en Entornos Educativos Avanzados (proyecto eEducación), consiste en el diseño, testeo y validación de un modelo de enseñanza integral en el que estén involucradas las nuevas tecnologías en todas las fases del modelo, que aborde la realidad del contenido, aborde el método didáctico y pedagógico, responda a las distintas etapas de desarrollo del niño/a, y permita una transformación rápida y extrapolable a cualquier circunstancia.

Asimismo, son destacables ciertas acciones innovadoras llevadas a cabo por el Área de Innovación, dignas de ser reflejadas en la actual memoria:

- Realización de Jornadas de Transferencia Tecnológica con cada una de las universidades andaluzas.
- Puesta en marcha de una red colaborativa de Open Innovation, en la que participan todos los trabajadores de Novasoft así como los stakeholders del grupo.
- Celebración de jornadas internas de creatividad, i+day "día de la innovación", con participación de personal de todas las áreas y departamentos de Novasoft, grupos universitarios y otras empresas.
- Lanzamiento de un Boletín de Vigilancia Tecnológica.



PRINCIPALES HITOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE INNOVACIÓN DURANTE EL EJERCICIO 2010



- Creación de un Área específica de Innovación encargada de canalizar toda la actividad de I+D+i del Grupo Novasoft.

- Obtención del Certificado del Sistema de Gestión de I+D+i según Norma UNE 166.002:2006.

- Obtención del Certificado de Proyectos de I+D+i según Norma UNE 166.001:2006, para los proyectos Tecnologías Innovadoras en eJusticia y Tecnologías para la Gestión Integral y Promoción de Museos.

- Lanzamiento al mercado del producto WiWave, una nueva forma de concebir el acceso de los usuarios a las redes de la información sin necesidad de línea telefónica, sin esperas, sin cuotas de mantenimiento de línea y con una conexión adaptada a las necesidades de sus clientes.

- Novasoft y el Ayuntamiento de Marbella firman un convenio de colaboración para avanzar en la modernización tecnológica del municipio y reforzar así las relaciones entre el municipio y sus ciudadanos mediante el uso de las nuevas tecnologías.

- Novasoft Canarias entra a formar parte del clúster Insignia Empresarial, un grupo de empresas innovadoras que se relacionan en un espacio geográfico concreto y que están involucradas en procesos de intercambio colaborativo con el objetivo de obtener ventajas derivadas de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador.

- Novasoft presenta en el Tecnimap 2010 los últimos avances para la modernización de las administraciones públicas en la plataforma Mall@, el más completo conjunto de soluciones de gestión para la modernización de las administraciones públicas y para el desarrollo de municipios innovadores.

1.2.3. Igualdad de oportunidades



Novasoft es una empresa con un fuerte compromiso por la igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres. Novasoft es consciente de que la implementación de las políticas de igualdad de género requiere la elaboración de instrumentos específicos, que deben tomar en cuenta que se trata de abordar una problemática que no es sólo coyuntural, sino que tiene importantes componentes culturales, de identidad personal y una base estructural.

De esta manera, la Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevé la realización de planes de igualdad en las empresas y organismos públicos, siendo éstos obligatorios para corporaciones por encima de los 250 trabajadores/as. Ante este desafío, Novasoft decidió emprender una acción interna en este sentido. En efecto, tras un proceso de trabajo interno, se han generado las bases para el Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de la empresa.

Durante el curso del año 2008 e inicios de 2009, se desarrollaron diversas fases para concretar los lineamientos generales de las actuaciones en igualdad entre mujeres y hombres que se recoge en este Plan de Igualdad. El Plan de Igualdad realiza, por un lado, el diagnóstico inicial desarrollado en la empresa respecto a algunos niveles de igualdad entre mujeres en diferentes ámbitos y aspectos. A posteriori, también se especifican las principales áreas detectadas dentro de la empresa en que se pensó la programación de acciones directas en torno a la igualdad de oportunidades.

Asimismo, este Plan de Igualdad contempla los objetivos, generales y específicos, que se plantearon participativamente por Novasoft. Se especifican las medidas generales propuestas y consensuadas, con sus respectivos indicadores para optimizar la igualdad interna.

PLAN DE IGUALDAD DE NOVASOFT DURANTE 2010

- Novasoft cuenta con una Agente de Igualdad y una comisión paritaria de seguimiento y control de ejecución de dicho plan que están llevando a cabo las acciones específicas. Dicho comité está compuesto por 13 hombres y 14 mujeres, incluyendo la Agente de Igualdad, ya que se determinó que debía haber el mismo número de mujeres que de hombres. Asimismo, se tuvieron en cuenta a la hora de la composición del comité otros factores: todas las áreas de la empresa, así como UNE, intervienen en el comité, en él confluyen personas con gran movilidad en su puesto y otras sin movilidad, por lo que se realizan vídeoconferencias con el resto de sedes para las personas que no pueden asistir a las reuniones, personas que por sus circunstancias personales requieren de flexibilidad horaria y otras que no. Dada la importancia que tiene estratégicamente, cuenta también con representación de la dirección, de recursos humanos y del comité de empresa.

- Establecer un sistema de selección interna que favorezca la inclusión de mujeres para las diversas áreas cuando se produzcan puestos vacantes, con tal de equilibrar a largo plazo la composición de la plantilla.

- Favorecer un proceso de sensibilización y comunicación respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

- Potenciar el sistema de difusión interno sobre las medidas de igualdad existentes y las que se realizarán en un futuro.

- Desarrollar medidas de flexibilización horaria que permitan compatibilizar a las trabajadoras y trabajadores sus labores personales, laborales y familiares.

- Perfeccionar los beneficios sociales de la plantilla para el cuidado de personas dependientes e hijas/os.



1.3. Calidad y Excelencia



En los últimos años, Novasoft ha ido transformando y evolucionando el sistema de gestión, de tipo vertical, a una gestión más descentralizada, orientada a procesos. Así, ha implantado un Sistema de Gestión Integrado, basado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, según la norma UNE-EN ISO 9001:2008, y de Gestión Medioambiental, según la norma UNE-EN ISO 14001:2004, que ha evolucionado al Modelo EFQM de Excelencia.

Todo ello ha propiciado la elaboración de los Mapas de Procesos de todas las áreas de negocio, así como el establecimiento de indicadores que nos permiten el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos de la organización, identificando así áreas de mejora y estableciendo objetivos.

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta utilizada por la Dirección General de Novasoft para asegurar la cohesión, solidez y grado de implantación de su Sistema de Gestión, detectando puntos fuertes y áreas de mejora que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

Una vez definidos los procesos de nuestra organización gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia surge como necesidad para seguir avanzando en materia de calidad. Novasoft ha hecho llegar a todos los niveles de la organización la metodología de Calidad Total. Fruto de ello ha sido la obtención del Sello

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Calidad y Excelencia

Novasoft galardonada con el **Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial** en el año 2008

Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial otorgado por la Junta de Andalucía en el año 2000

Sello de Excelencia Europea 400+
Recognised for Excellence 4 Stars.
European Foundation for Quality Management (EFQM).

Certificación CMMI Nivel 3 de Madurez.
Introduction to CMMI Version1.2.

Empresas Certificadas en UNE-EN ISO 9001:2008
Novasoft Corporación Empresarial.
Novasoft Ingeniería.
Novasoft Telecomunicaciones.
Novasoft Consulting.
Novasoft Formación.
Novasoft Soluciones Canarias.
Novasoft Wifi Extremadura.

ER-0309/2001
ER-0308/2001
ER-0399/2007
ER-0310/2001
ER-1655/2003
ER-0054/2007
ER-1319/2010

Empresas Certificadas en UNE-EN ISO 14001:2004
Novasoft Corporación Empresarial.
Novasoft Ingeniería.
Novasoft Telecomunicaciones.
Novasoft Consulting.
Novasoft Formación.
Novasoft Soluciones Canarias.

GA-2005/0227
GA-2005/0217
GA-2007/0130
GA-2005/0219
GA-2007/0131
GA-2010/0710

Empresas Certificadas en UNE 166002:2006
Novasoft Corporación Empresarial.
Novasoft Ingeniería.

IDI-0080-2010
IDI-0079-2010

Certificado de Calidad Turística
Softfood Restaurant by Novasoft
(Restaurante situado en el Parque Tecnológico de Andalucía, Málaga)

de Excelencia Europea 400+, concedido por la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Tras este proceso de mejora de la calidad, en todos los ámbitos de la empresa, surge la necesidad de integrar, dentro de todo el sistema la gestión del I+D+i. Siendo este área una de las bases estratégicas de la compañía durante el 2010, se hacía imprescindible la obtención del Certificado UNE 166.002:2006 sobre el sistema de gestión del mismo, que pudiera establecer unos parámetros reconocidos de eficiencia y eficacia en la labor realizada.

Mención especial merece la obtención del Certificado de Calidad Turística por parte del restaurante Softfood by Novasoft, que está situado en el Parque Tecnológico de Andalucía.

1.4 Principales impactos, riesgos y oportunidades en materia de Responsabilidad Social

La naturaleza y fines de Novasoft determinan, lógicamente, el impacto que ésta tiene sobre sus grupos de interés, en relación a la RSC. Su posición estratégica en el mercado hace que aumente la repercusión de los impactos como consecuencia de su acción directa sobre empleados/as, socios/as, clientes y proveedores.

Su reputación como uno de los principales proveedores de la Administración Pública en España, consecuencia de la calidad y relevancia de su ejecutoria a lo largo de los años, representa una referencia y estímulo para muchas organizaciones y profesionales de este país a la hora de asumir e implantar enfoques y sistemas de gestión innovadores.

De hecho tanto los *stakeholders* como las instituciones colaboradoras como la Universidad y otras asociaciones y corporaciones profesionales, esperan que Novasoft descubra y proponga nuevas tendencias de gestión útiles para mejorar su desempeño y desarrollo continuo.



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Principales impactos, riesgos y oportunidades



El progreso conseguido durante 2010 en todas las áreas de actuación de Novasoft en materia de responsabilidad social puede observarse a lo largo de las distintas secciones de esta memoria, donde se recogen las principales acciones desarrolladas en cada una de las dimensiones de la misma y sus efectos sobre los grupos de interés.

A pesar de la difícil coyuntura económico financiera global existente, el creciente interés por la RSC desde todos los ámbitos (empresarial, profesional, académico, gubernamental, institucional, internacional) representa una potente palanca de expansión de la materia en los próximos años. La posición de liderazgo alcanzada por Novasoft en su campo de actuación ofrece una magnífica oportunidad para logros futuros de mayor alcance. Por último, no se vislumbran riesgos reseñables que puedan influir negativamente sobre su actividad en este campo para los próximos años.

2. PERFIL ORGANIZATIVO

2.1 Historia de la organización

El proyecto empresarial Novasoft nace en el año 1993 en la Incubadora de Empresas Bic Euronova del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), de la mano de dos jóvenes emprendedores.

Sin apenas recursos, la pequeña empresa nace con una clara estrategia de especialización en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y con vocación internacional. Esto le ha permitido obtener numerosos reconocimientos tras 17 años de experiencia y convertirla en una empresa referente en el desarrollo de la Sociedad de la Información en todo el territorio del Reino de España, prestando especial atención a Andalucía, donde comenzó su andadura.

En el año 2000, Novasoft decide afrontar el reto de la diversificación para poder acceder a nuevos mercados y sectores de actividad. Decisión ésta que sentó las bases indispensables para que Novasoft afrontase un crecimiento sostenible y se convirtiera en una compañía con un modelo de negocio muy diversificado, como es en la actualidad. De ahí



que el holding Novasoft Empresarial centrara su estrategia de crecimiento en la progresiva incorporación de nuevos sectores de actividad a su cadena de valor. Todo ello, bajo un



Detalle de la nueva Sede Social de Novasoft, inaugurada en el año 2006

denominador común: siempre se ha apostado por la innovación como vehículo de creación de nuevos productos y servicios que se han ido sumando a la citada cadena de valor.

En los primeros años de la andadura empresarial, la alta especialización en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) dentro del sector sanitario permitió a la compañía acumular experiencia en el desarrollo de software a medida y en la comercialización e implantación de Sistemas de Información, para pasar en una segunda etapa a conformar equipos profesionales y proveer de servicios de consultoría tecnológica, de calidad, medioambiental y de geomarketing, ofreciendo así a los clientes un servicio integral. Posteriormente, se crearon el Área de Sistemas e Ingeniería, el Área de Formación especializada en TIC y el Área de Telecomunicaciones, aunque la vocación de Novasoft es mantenerse en un permanente estado de alerta y de expansión. Fruto de ello es una importante apuesta por el área de Innovación, Desarrollo e Investigación, creando un área propia de I+D+i, y su reciente incursión en nuevos mercados, con la apertura de una línea enfocada a la Educación de Excelencia, con la adquisición del centro privado Colegio Añoreta, a través de la sociedad Novaschool.

Novasoft ha mantenido cuatro estrategias competitivas constantes desde su nacimiento, que han permitido un crecimiento cuantitativo y cualitativo: la innovación continua, la apuesta por las personas (convirtiéndolas en talentos), la excelencia, la mejora continua y la internacionalización de sus productos y servicios.

En estos últimos años, se ha apostado definitivamente por las filiales del grupo empresarial intensivas en conocimiento, debido al rápido desarrollo de las mismas. Así, en el año 2005 se produjo la venta de la filial del grupo dedicada al sector salud (Novasoft Sanidad) a la multinacional inglesa Isoft (en este punto cabe destacar el hecho de que un requisito imprescindible en el proceso de venta fue que la compañía Isoft garantizara el 100% de los puestos de trabajo). Esta

nueva situación posicionó a Novasoft como una compañía anclada en el sector del conocimiento y, además, supuso una desinversión que permitió que la estructura de balance de la compañía cambiara ostensiblemente, logrando una fuerte capitalización. Con esta apuesta, la Corporación consigue desplegar todas sus capacidades en el desarrollo de la consultoría estratégica y tecnológica, de calidad y medioambiental (ISO, EFQM), de ingeniería, de desarrollo de sistemas de información, de geomarketing, de seguridad de la información, de comunicaciones y de formación especializada (e-learning).

En el año 2006, Novasoft consiguió una de sus metas más importantes: la inauguración de la nueva Sede Social, un edificio propio en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), regresando así a sus orígenes y al mejor entorno en el que desarrollar una estrategia comprometida con la innovación y el conocimiento. El nuevo edificio es un proyecto arquitectónico de corte clásico andaluz, con más de 2.500 metros cuadrados útiles y con capacidad para albergar a más de 250 trabajadores/as, dotado de la más moderna infraestructura y con un equipamiento de alta tecnología. Recientemente, a finales del año 2008, la superficie dentro del parque se ha ampliado con 1.000 metros cuadrados más, y espacio para 136 nuevos puestos de trabajo, en un edificio de nueva planta frente a la Sede Social de la compañía.

Hoy día, la compañía está en condiciones de asegurar que ha concluido con éxito un profundo proceso de transformación hacia el ámbito de los servicios de valor: consultoría, ingeniería, formación y 'project manegement'. Estos servicios, por tanto, son actualmente el 'core business' de la compañía. El motivo principal que ha movido a reenfocar esa cadena de valor no es otro que ubicarse en espacios más atractivos y rentables, siempre a través de estrategias claras de mejora competitiva, diferenciación y diversificación relacionada. De esta manera, el mundo de los servicios de valor se convierte en un reto capital para Novasoft.





2.2 Misión, Visión y Valores

2.2.1 Misión

Ofrecer nuestras capacidades y saber hacer en un mercado global de soluciones en servicios de alto valor en TIC, consultoría estratégica y de procesos, sin menoscabo de penetrar en nuevos sectores y mercados en donde podamos aportar elementos de competitividad, innovación y/o tecnología.

Todo ello, teniendo en cuenta las siguientes premisas fundamentales:

- Orientación hacia los clientes: consiguiendo la satisfacción y la fidelización de nuestros clientes, tanto internos como externos.
- Orientación hacia los procesos: a través de la aplicación del modelo de mejora continua y excelencia empresarial (EFQM).
- Orientación hacia los resultados: buscando el equilibrio de todas las partes interesadas o *stakeholders*.
- Sostenibilidad en lo económico y responsabilidad social mediante el despliegue de políticas basada en los principios de la RSC.



2.2.2 Visión

Ser reconocida en el mundo como una compañía sostenible, con un modelo empresarial basado en tres pilares fundamentales: personas, planeta y beneficios. Por tanto, una organización responsable y comprometida socialmente a través de sus estrategias y acciones.

2.2.3 Valores

El desempeño empresarial de Novasoft empresarial se sustenta en unos valores que han posibilitado el crecimiento continuo de la organización y la consoli-



dación de la marca. Así, se puede hablar de:

• Cambio permanente / Evolución: las ventajas competitivas no perdurarán en el tiempo si no evolucionan en consonancia con los cambios de nuestro entorno.

• Mejora continua / Excelencia: a través de la implantación de Sistemas de Gestión Integrados, medio ambiente y Calidad Total, mediante la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, y la consecución de los objetivos definidos en ellos.

• Liderazgo: existe un liderazgo distribuido que actúa como una dinamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias y metas de la organización.

• Apuesta por el talento: esta estrategia de apoyo y motivación a los recursos humanos nos ha permitido que el equipo humano sea sin duda una pieza clave y el principal generador de ventajas competitivas en todas las áreas.

• Alianzas / Cooperación competitiva: la colaboración con nuestros principales suministradores y clientes mediante el establecimiento de alianzas que generen valor, así como con competidores directos en el sector tecnológico mediante el establecimiento de Uniones Temporales (UTEs).

• Internacionalización: diversificar capacidades nos permite obtener clientes heterogéneos. Gracias a la experiencia en proyectos internacionales, se mejoran productos y servicios de forma sistemática y sistémica.

• Comunicación como vehículo: en Novasoft se cree firmemente en la importancia de la información y por ello se vale de multitud de herramientas para tal fin, tanto en el ámbito interno como en el externo.

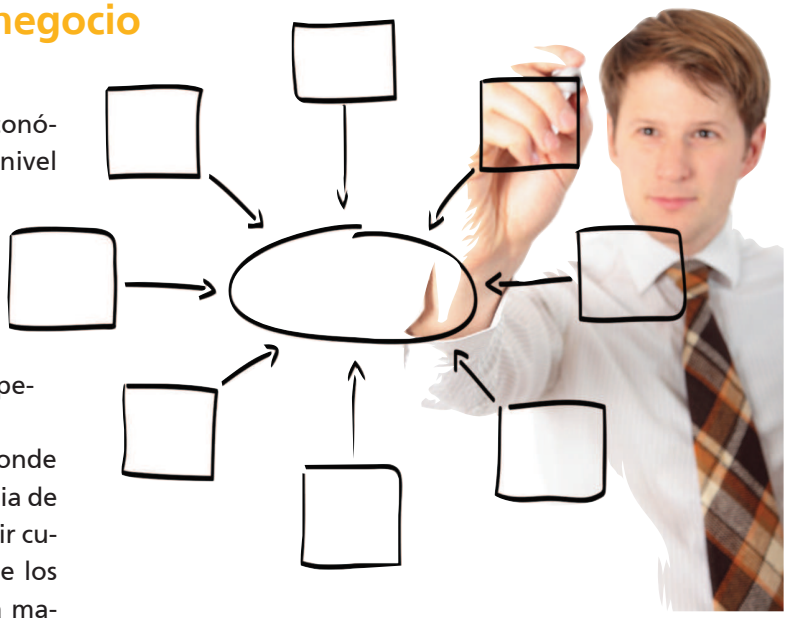
• Crecer, crecer, crecer: el crecimiento de la empresa debe tener como objetivo conseguir el Tamaño Mínimo Eficiente (TME) que le permita mantener una posición competitiva en el mercado.

• Reinversión de los beneficios empresariales.

• Innovación continua y perpetua: la inversión en I+D+i es el motor que mueve la rueda del crecimiento empresarial.

• Creación de valor social: mediante acciones que mejoren el entorno en el que se desenvuelve la compañía.

2.3 Principales líneas de negocio



El sector servicios representa el motor económico de las economías desarrolladas. El nivel de innovación desarrollada y aplicada en este sector de actividad es relativamente incipiente; queda mucho por hacer. Ésta es una oportunidad real que debe aprovechar Novasoft a través del buen uso de su posición competitiva actual como palanca de apoyo.

En el sector servicios, precisamente, es donde se ha conseguido desplegar una estrategia de diversificación relacionada para conseguir cubrir todos los aspectos o necesidades de los mercados ofreciendo soluciones de una manera integral. Y es a raíz de esta conjunción que ha arrojado unos excelentes resultados, cuando la compañía inicia un nuevo periodo de diversificación no relacionada que cierra el círculo y sirve para aportar nuevos valores añadidos a sus clientes y a sus *stakeholders*.

El Grupo Novasoft, pues, ha concluido con éxito la apuesta de valor en el mundo de los servicios: consultoría, formación tecnológica, gestión de centros educativos y BPO-Externalización de Procesos de Negocios. Estos servicios son el 'core business', y los mismos gravitan sobre los siguientes sectores de actividad: distribución informática, telecomunicaciones, tecnologías de la información, formación/e-learning, consultoría en metodologías de procesos (EFQM, ISO), gestión del cambio, estrategia empresarial, geomarketing y seguridad de la información, gestión de personas y organizacional, energías renovables y enseñanza reglada. Además, se seguirán potenciando las operaciones de

venta de infraestructuras TIC, incorporando así mayor volumen en las partidas de ingresos y beneficios de la cuenta de resultados del grupo empresarial. Esto permite adquirir mayor masa crítica, lo que mejora su posición frente a los competidores y los clientes.

Las teorías económicas clásicas de la competencia no deben aplicarse al nuevo entorno empresarial de la llamada 'nueva economía', ya que no sería lo adecuado a la hora de ajustarlo a la economía del conocimiento.

Existe la certeza y la seguridad de que Novasoft ha concluido con éxito su transformación en proveedor principal de una "Economía de Servicios" basada en el conocimiento. En el pasado, había estado muy centrada en el mundo del desarrollo de software, manteniendo una clara orientación hacia el producto. Sin embargo, ahora la corporación se ha desplazado hacia el sector de actividad de los servicios de valor, menos "comoditizados", y en los que ya cuenta con una gran experiencia y un nutrido grupo de importantes referencias y casos de éxito.



2.3.1 Administración Pública

El cliente objetivo por excelencia para Novasoft es, sin lugar a dudas, la Administración Pública, donde se centra de forma casi exclusiva.

Cuando se hace referencia a la Administración Pública, se incluye dentro de la misma a la Administración Nacional, Administración Regional, Administración Local, y todas las Empresas Públicas y Organismos dependientes de la Administración.

En Novasoft, se pone en valor todo el conocimiento y la experiencia acumulada durante la historia de la compañía en cuanto al modo de relación de la Administración con sus proveedores. Se sabe cómo actuar y se conoce perfectamente el procedimiento, por tanto, se posiciona de forma directa y clara ante su principal cliente.

El objetivo primordial es, pues, convertirse en proveedor principal de la Administración Pública. De ahí la dedicación en años y en experiencia, sobre cómo se ha de trabajar el proceso de venta y operaciones con la Administración interactuando con todos los niveles de decisión. Anticiparse a las necesidades y alinear los intereses socio-políticos, económicos y técnicos, se antoja como la vía más oportuna de alcanzar los objetivos propuestos.

Además, se han puesto los mecanismos oportunos para que toda la compañía trabaje de manera coordinada y orientada a todos y cada uno de los proyectos, tanto comerciales como

Administración pública



Clientes privados



operativos, lo que lleva a realizar ofertas técnicas muy competitivas, que se ajustan en cada momento a las expectativas y necesidades reales de la Administración.

2.3.2 Clientes privados corporativos

En Novasoft, se considera como clientes corporativos a aquellas compañías privadas y gestión de colectivos (asociaciones empresariales sobre todo) que, sea cual sea su actividad, permitan desarrollar y desplegar las capacidades de Novasoft en su organización, estableciendo una relación de "valor" mutuo. Por tanto, la compañía se dirige al sector privado a través de los llamados clientes corporativos: grandes empresas y colectivos de clientes con interlocutor único.

La propia estructura organizativa de Novasoft, su evolución hacia los servicios de valor y sus capacidades, la hacen ser especialmente competitiva y diferenciadora cuando se dirige a grandes compañías privadas que, o bien por volumen, o bien por necesidades de externalización de servicios internos, necesitan los servicios de una compañía solvente, contrastada, experimentada, y con la que realmente se pueda establecer una relación de verdadero socio.

2.4 Estructura organizativa

En Novasoft, se ha diseñado e implantado una estructura organizativa flexible y cuasi-matricial que permite la consecución de altos rendimientos.
Se tiene una orientación manifiesta hacia los objetivos, como centro de gravedad de la estructura. De ese modo elimina burocracias y dependencias jerárquicas. Con este innovador organigrama la toma de decisión se traslada a todas las capas de la organización, consiguiéndose por ello el *empowerment*.

2.4.1 Consejo de Administración

El máximo órgano de gobierno es el Consejo de Administración de Novasoft, en el cual se toman las decisiones críticas y trascendentes del grupo. Además, la formulación estratégica es la principal tarea que se le encomienda. Desde los inicios, los accionistas mayoritarios determinaron incorporar a este órgano vital consejeros externos e independientes, que aseguren los intereses generales de la compañía.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

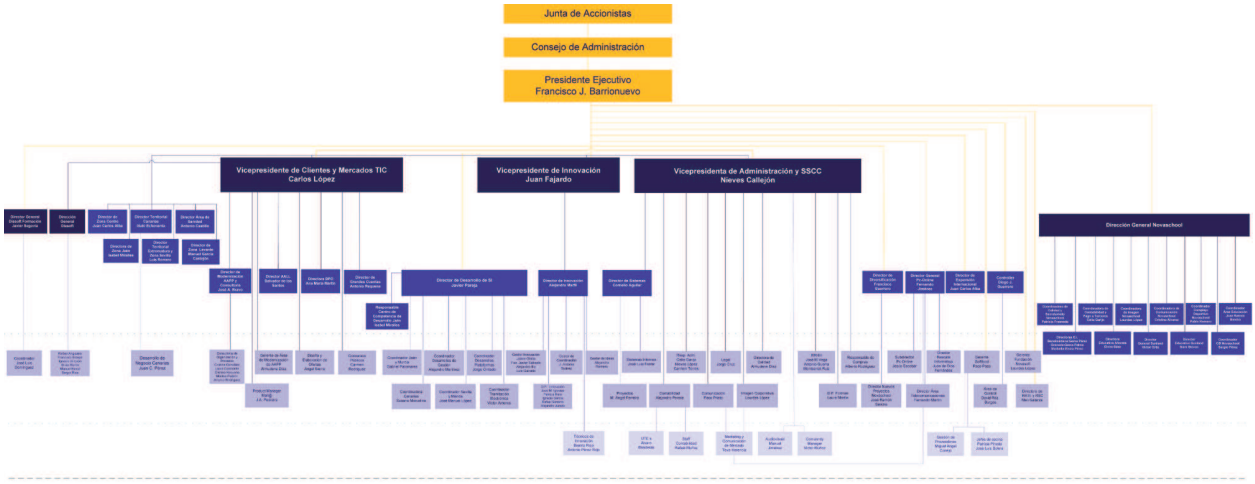
- COMPOSICIÓN:
  Nº de Consejeros: **6**

- CONSEJEROS INTERNOS EJECUTIVOS:
  Presidente y Consejero Delegado:
  D. Francisco José Barrionuevo Canto
  Vicepresidente:
  D. Juan Fajardo Navarro.

- CONSEJERO EXTERNO DOMINICAL:
  Vocales:
  - D. Rafael Pérez Rodríguez en representación de Mediterranean Capital Desarrollo S.L.
  - D. Francisco José Barrionuevo Canto en representación de European Technologically Investement S.L.
  - D. Juan Fajardo Navarro en representación de Portafolio de Inversiones Tecnológicas S.L.
  - D. José Antonio Salcedo Aguilar en representación de Unicaja (Vocal).

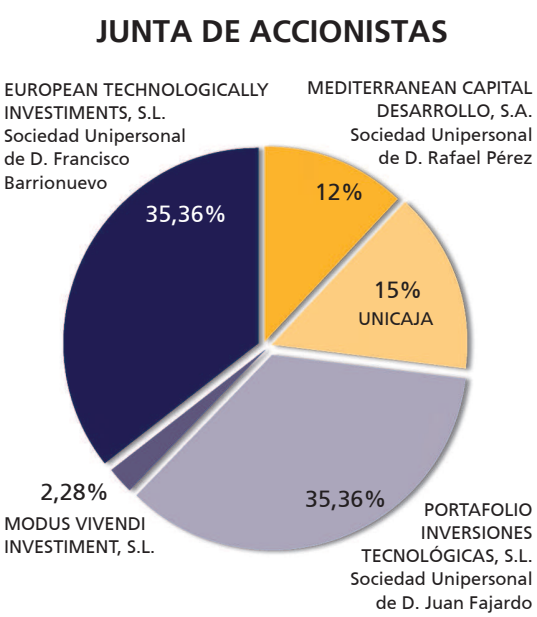
- CONSEJERO EXTERNO INDEPENDIENTE:
  Vocal: D. Josep Santacreu.

- SECRETARIO DEL CONSEJO:
  D. José Antonio Fernández Ramírez.



2.4.2 Junta de accionistas

La composición accionarial de Novasoft queda repartida de la siguiente manera:



2.4.3 Empresas participadas

Novasoft ha llevado con éxito una estrategia de diversificación relacionada. Ésta se ha convertido en una capacidad esencial generadora de ventajas competitivas *per se*. Dispone de expertos/as en todas las áreas de conocimiento que conforman su portafolio de productos y servicios (áreas de conocimiento). De este modo, se consigue dirigirse al mercado con mayores opciones, ofreciendo una gama diversa de servicios de valor. Esta situación le permie posicionarse de un modo diferente a la mayoría de sus competidores directos. Concluyendo, el interés de la compañía es ofrecer soluciones integrales de valor y en el ámbito de los servicios (consultoría, procesos y TIC).

Uno de los pilares del modelo y cultura empresarial del grupo son los vínculos de valor. Estos vínculos de valor rodean a toda la organización, complementando y amplificando los recursos disponibles. Refiriéndose de forma

específica a una red de empresas participadas, potenciando las relaciones de la misma forma que generando valor mutuo. De esta manera, la diversificación y el crecimiento del grupo empresarial se está orientando hacia la inversión en una red de empresas participadas (start up, spin off universitarios,...), en un marco apropiado donde Novasoft ejerce, en una primera fase, una labor real de Business Angel y puede llegar a convertirse en un socio industrial para estas empresas en una etapa posterior.

Para dar soporte a esta estrategia de diversificación se creó **NOVASOFT EQUITY & INVESTMENT S.L.**, con un capital social de 200.000 euros. Esta sociedad tiene por objeto principal la toma de participaciones en el capital de empresas tecnológicas al objeto de promover el desarrollo de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación y acompañar proyectos en su fase de inicio, "start up".

Para el desarrollo de su objeto social principal, la sociedad podrá facilitar préstamos participativos, así como otras formas de financiación, en este último caso únicamente para sociedades participadas. De igual modo, podrán realizar actividades de asesoramiento y soporte.

En la actualidad, la red de empresas participadas por Novasoft está compuesta por las siguientes sociedades:

INSECTA SOLUCIONES BIOLÓGICAS

Url: http://www.insecta.es/

Insecta, radicada en Málaga, es una empresa especializada en el estudio y la investigación del control de plagas a través de métodos ecológicos y asesora a varias instituciones públicas en materia de prevención y erradicación de insectos que pueden dañar el ecosistema y modificar el perfil natural de un municipio con soluciones biológicas, respetuosas con el medio ambiente.

Composición accionarial:

• 24% Novasoft Equity & Investment, S.L.

G2 CREA INNOTECNOLOGÍAS COLABORATIVAS, S.L.

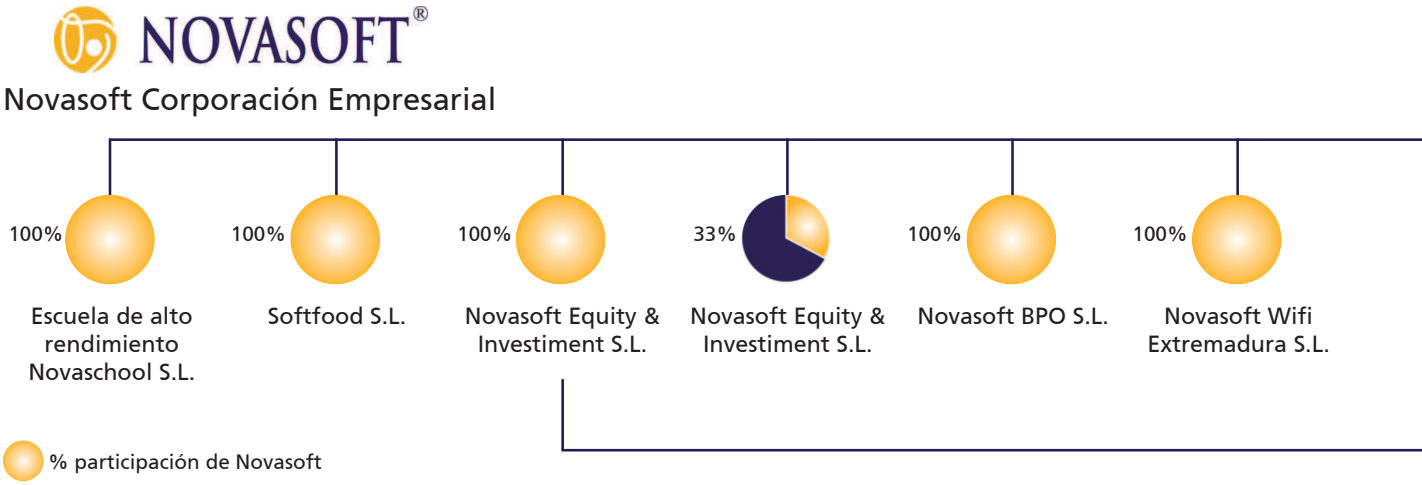
Url: http://www.g2crea.es

La sociedad tiene por objetivo la prestación de servicios a todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas de:

• Análisis, diseño e implantación de sistemas de información y bases de datos utilizando metodologías de análisis de requerimientos y técnicas de Ingeniería del Software y sistemas cooperativos.
• Consultoría tecnológica y planes de sistemas.
• Diseño e impartición de formación en las áreas de tecnologías de la información y la comunicación, ya sea presencial, no presencial (teleformación) o mixta.

Composición accionarial:

• 25% Novasoft Equity & Investment, S.L.
• Profesores de la Universidad de Málaga: 10% D. Antonio Jesús Guevara Plaza; 10% D. Andrés Aguayo Maldonado; 10% D. Manuel Enciso García Oliveros; 10% D. Carlos Rossi Ji-



ménez; 10% D. Sergio Gálvez Rojas; 10% D. José Luis Caro Herrero.
• Alumnos de la Universidad de Málaga: 7,5% Dª Laura Puerto Aguilera; 7,5% D. Adis Ferusic.

INNOSTRATEGY, S.L.
Url: http://www.innostrategy.es/
La sociedad tendrá por objetivo la prestación de servicios a todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas de:

• Consultoría e investigación científica dirigida a mejorar la probabilidad de éxito de Proyectos de Innovación, I+D+i a nivel empresarial.
• Estudios de evaluación tecnológica a nivel de individuo y de empresa.
• Estudios y estrategias a medida del cliente, especialmente estudios e investigaciones de mercado relacionadas con las Tecnologías de la Información.
• Desarrollo de herramientas online de encuestas.

Composición accionarial:
• 40% Novasoft Equity & Investment, S.L.
• Profesores de la Universidad de Málaga: 10% D. Antonio Padilla Meléndez; 10% Dª. Ana Rosa del Águila Obra; 10% Dª. Aurora Garrido Moreno; 10% Dª. Isabel Coronado Maldonado.
• Alumnos de la Universidad de Málaga: 10% Dª. Irene Villegas; 10% D. Rafael Jiménez Espejo.

ESCUELA DE ALTO RENDIMIENTO NOVASCHOOL, S.L.
Este proyecto tiene como misión la creación de un centro educativo de carácter internacional y residencial. Esta institución está diseñada con unas características concretas de alto valor: proyecto, metodología, tamaño, ambiente familiar y acogedor, existencia de inter-

NOVASOFT® FUNDACIÓN



Novasoft Formación S.L.

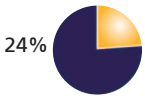
Novasoft Consulting S.L.

Novasoft Soluciones Canarias S.A.

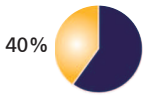
Novasoft Telecomunicaciones S.L.

Novasoft Ingenieria S.L.

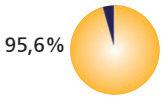
Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga (FORMAN)



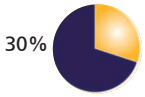
Insecta Soluciones Biológicas S.L.



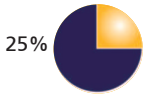
Innostrategy S.L.



Pc-Online 2002 S.L.



Mobile Software Entertainment S.L. MSE



G2Crea Innotecnologías colaborativas S.L.

Novasoft mantiene actualmente 20 uniones temporales de empresas (UTE) en vigor, en distintos grados de participación y con las siguientes compañías:

Telvent
Sadiel
Deloitte
Steria Iberica
BM
Extremadura
Ingenia
Intecta
Guadatel
Diasoft
DMR
GMVSGI
GRAEF
Dopp
Consultores
Caymasa El
Sendero
Dulmam Red
Xtrem
Infostock
Serviform

nado "full boarding", atención personalizada y un sinfín de rasgos por los que merecerá ser destacada.

Se dedicará por tanto a la realización de actividades docentes, en cualquiera de sus modalidades y grados, ya sea enseñanza reglada como cualquier otra, así como cualquier actividad directamente relacionada con la docencia.

Composición accionarial:

• 100% Novasoft Empresarial, S.L.

NOVASCHOOL® by novasoft

COLEGIOS NOVASCHOOL by NOVASOFT S.L.

Url: http://www.novaschool.es

Novaschool Añoreta by Novasoft S.L. es un centro privado no Concertado que se acoge a la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Cubre la enseñanza en los niveles de Infantil, Primaria, Secundaria y Bachillerato. El Programa Educativo de No-

vaschool Añoreta by Novasoft proporciona a sus alumnos una atención personalizada, favorece el desarrollo integral de la persona, la tolerancia, la solidaridad y el trabajo en equipo, y se basa, principalmente en los siguientes puntos: idiomas, informática, educación artística y musical, educación física, actividades complementarias, atención pedagógica y enseñanza técnico/científica.

Composición accionarial:
- 70% Escuela de Alto Rendimiento Novaschool S.L.
- 30% Añoreta Vis Magistorum S.L.

SERVIVATION

Url: http://www.servivation.es

Servivation es una empresa de servicios, de origen andaluz y ámbito nacional, que nace como un proyecto de cooperación empresarial auspiciado por la Junta de Andalucía y que tiene como socios a cuatro grandes empresas que desarrollan su actividad principalmente en los sectores de las tecnologías de la información de las comunicaciones y de las energías renovables. Para atender las necesidades del mercado, Servivation cuenta con una amplia gama de servicios avanzados y capacidad para desplegarlos en múltiples áreas de actividad como: Sistemas de Información, comunicaciones, servicios de Internet, outsourcing informático, gestión de servicios, redes e instalaciones y estructura de cable y conexiones, entre otros.

Composición accionarial:
- 33% Novasoft Empresarial S.L.
- 33% Sadiel
- 33% AT4 Wireless
- 1% Invercaria

PC ONLINE by NOVASOFT

Url: http://www.pc-online.es

PC-Online by Novasoft es actualmente una de las mayores centrales de compras y servicios de informática, electrónica y telefonía del panorama nacional. Cuenta con 170 profesionales altamente cualificados y dispone de más de 10.000 m2 para sus áreas de Logística, Administración, Marketing y Comercial. Es una compañía de origen andaluz y ámbito nacional que se dedica a la venta al por mayor y detalle, de mobiliario de oficina, máquinas de oficina, componentes electrónicos e informáticos, hardware y software, consumibles de oficina e informática, servicio de comunicaciones (Internet), instalación, reparación y puesta a punto de equipos electrónicos, e informáticos, fabricación y comercialización de equipos electrónicos.

Composición accionarial:
- 95,56% Novasoft Equity Investment S.L.
- 4,44% Antonio Jesús Antúnez Utrabo

3. ÁMBITO ECONÓMICO



3.1 Magnitudes principales. Dimensiones de la organización

Durante el ejercicio 2010, el negocio de Novasoft ha evolucionado de forma positiva a pesar de la difícil coyuntura económica y financiera global.

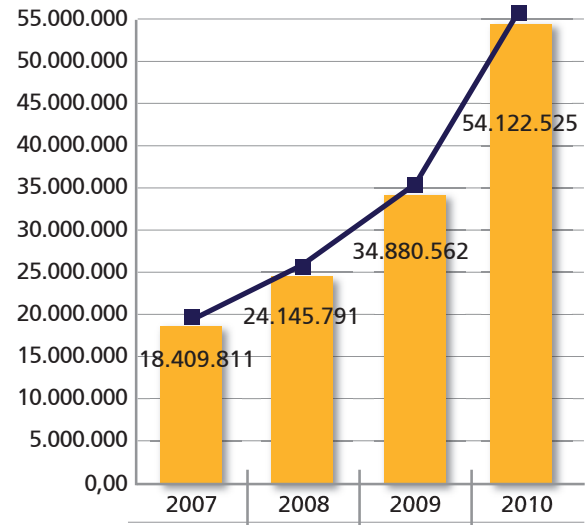
La evolución de las principales magnitudes de la compañía al cierre de 2010 en relación a los tres ejercicios anteriores ha sido la siguiente:

3.1.1 Resultados

La cifra de ingresos de explotación aumenta un 29,4% respecto al ejercicio anterior hasta alcanzar los 50.307.369 euros. La tasa de crecimiento medio anual de esta partida en el período 2007-2010 se sitúa en el 40,5%.

El Beneficio Antes de Impuestos (BAI) aumenta un 14,2% respecto al ejercicio anterior hasta alcanzar 1.983.969 euros. Esta partida registra un crecimiento medio anual en la serie temporal analizada de un 5,4%.

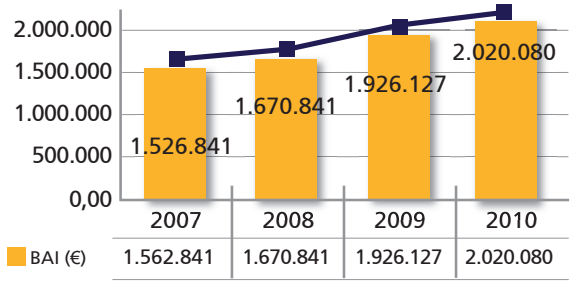
Total ingresos de explotación



	2007	2008	2009	2010
Ingresos (€)	18.409.811	24.145.791	34.880.562	54.122.525

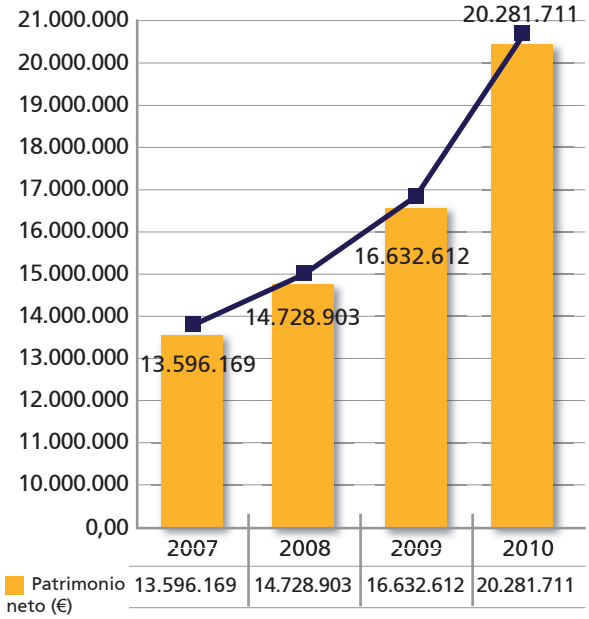
Estos datos están pendientes de auditoría.

Beneficios Antes de Impuestos (BAI)



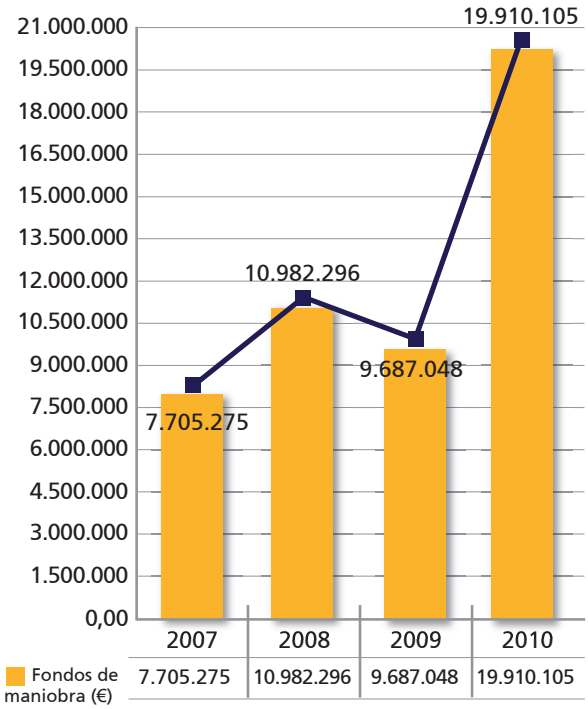
Estos datos están pendientes de auditoría.

Patrimonio neto



Estos datos están pendientes de auditoría.

Fondos de maniobra



Estos datos están pendientes de auditoría.

3.1.2 Balance

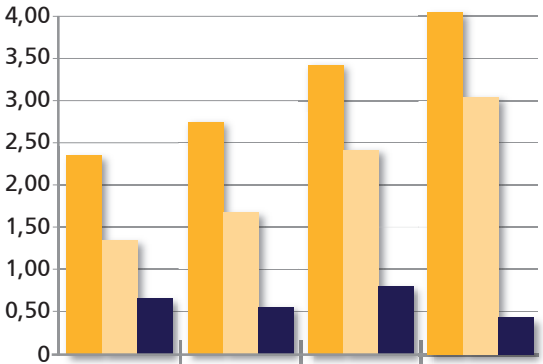
El Fondo de Maniobra alcanza en 2010 los 19.910.105 euros, siendo esta cifra más del doble de la registrada en el año anterior y superando, de esta manera, los valores ligeramente a la baja obtenidos en 2009.

El valor del Patrimonio Neto es de 20.281.711 euros, lo que representa un crecimiento de un 21,9% respecto a 2009, no separándose de la senda del crecimiento exponencial registrada en los últimos años.

3.1.3 Ratios

La solvencia de la empresa, medida a través del ratio de garantía, sufre un ligero descenso frente a 2009, siendo los ratios de consistencia y estabilidad algo inferiores también respecto al pasado año.

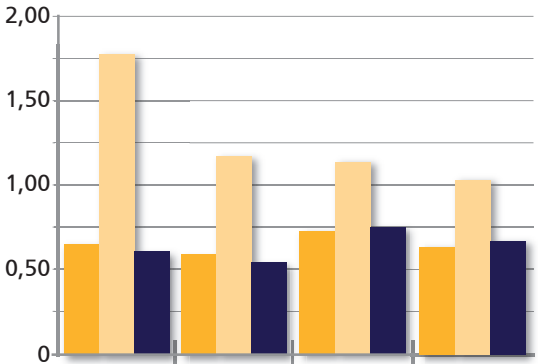
Evolución Ratios de Endeudamiento en Grupo Novasoft 2006/2009



	2007	2008	2009	2010
Apa.*	2,39	2,57	3,44	4,08
En.**	1,39	1,57	2,44	3,08
Ca.***	0,63	0,55	0,75	0,40

*Apalancamiento (Apa.): Activo total/PN.
**Endeudamiento (En.): Pasivo total/Patrimonio neto.
***Calidad de la deuda (Ca.): Exigible corto plazo/Pasivo total).
Estos datos están pendientes de auditoría.

Evolución Ratios de Garantía y Estabilidad en Grupo Novasoft 2006/2009



	2007	2008	2009	2010
Gar.*	0,66	0,61	0,71	0,60
Co.**	1,76	1,36	1,32	1,01
Es.***	0,60	0,56	0,75	0,65

*Garantía (Gar.): Activo fijo/total pasivo; **Consistencia (Co.): Activo fijo/pasivo LP; ***Estabilidad (Es.): Activo fijo/ (PN + Pasivo LP)
Estos datos están pendientes de auditoría.

La expansión del activo realizada en los últimos ejercicios ha llevado consigo un incremento de los niveles de endeudamiento del grupo. Concretamente, el ratio de endeudamiento alcanza en 2010 un valor de 3,06 frente al 2,44 del ejercicio 2009.

En el último ejercicio, el crecimiento del pasivo no corriente es superior al registrado por el pasivo corriente, lo que se traduce en una considerable mejora en la calidad de la deuda.



3.1.4 Personal

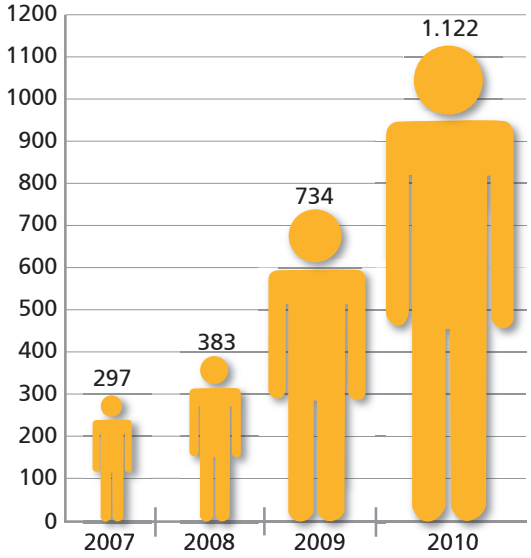
La plantilla total al cierre del ejercicio 2010 ascendía a 1.122 personas, siendo el crecimiento respecto a 2009 superior al 56%. Aunque se puede observar que el crecimiento en 2010 ha sido inferior al que se registró en 2009, hay que tener en cuenta que



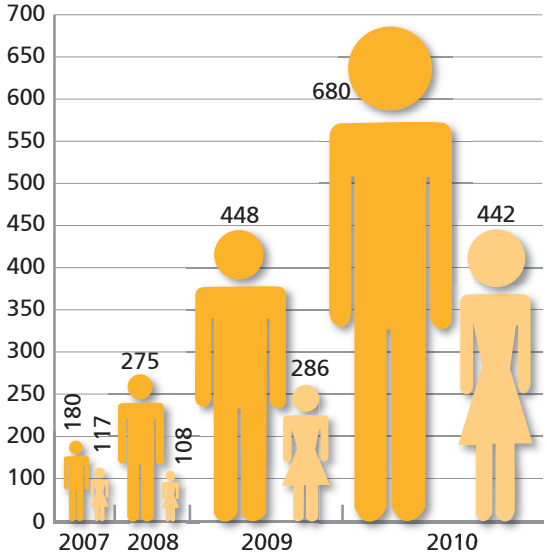
el Grupo Novasoft ha incrementado su plantilla en más de la mitad respecto al año anterior, a pesar de la complicada coyuntura económica mundial.

La distribución por sexo en el Grupo Novasoft es de 680 hombres y 442 mujeres, lo que corresponde a un 60% de personal masculino y un 40% de femenino. El incremento con respecto a las cifras de 2009 es muy similar para uno y otro sexo, ascendiendo en el caso de los hombres al 52%, y el de las mujeres al 55%.

Evolución de personal



Distribución por sexo





3.2 Clientes

La compañía se ha ocupado de establecer un formato de interacción con la mayoría de sus clientes, que va más allá de la simple transacción comercial.

El concepto de fidelización no es compatible con el concepto de cautividad. Los clientes quieren sentirse libres y cómodos a la hora de elegir sus proveedores y Novasoft eso lo tiene claro. Como experto en el sector de la Gestión del Conocimiento, Novasoft entiende que la colaboración del cliente en la elaboración y desarrollo de proyectos es vital. Novasoft establece varias líneas de colaboración con sus clientes:

• Creación de los Comités de Dirección de Proyectos (CDP), formados por personal propio y del cliente para los proyectos que se desarrollen conjuntamente. Este comité es el núcleo de gestión del proyecto. Además, es el canal para la resolución de cualquier problema que pueda surgir a lo largo del desarrollo del proyecto.

• Colaboraciones conjuntas para desarrollar productos, como puede ser el caso de colaboración del Hospital de Valme (Sevilla) para el desarrollo de NovaUCI, Sistema de Información de Unidades de Cuidados Intensivos.

• Creación de planes de calidad específicos para proyectos.

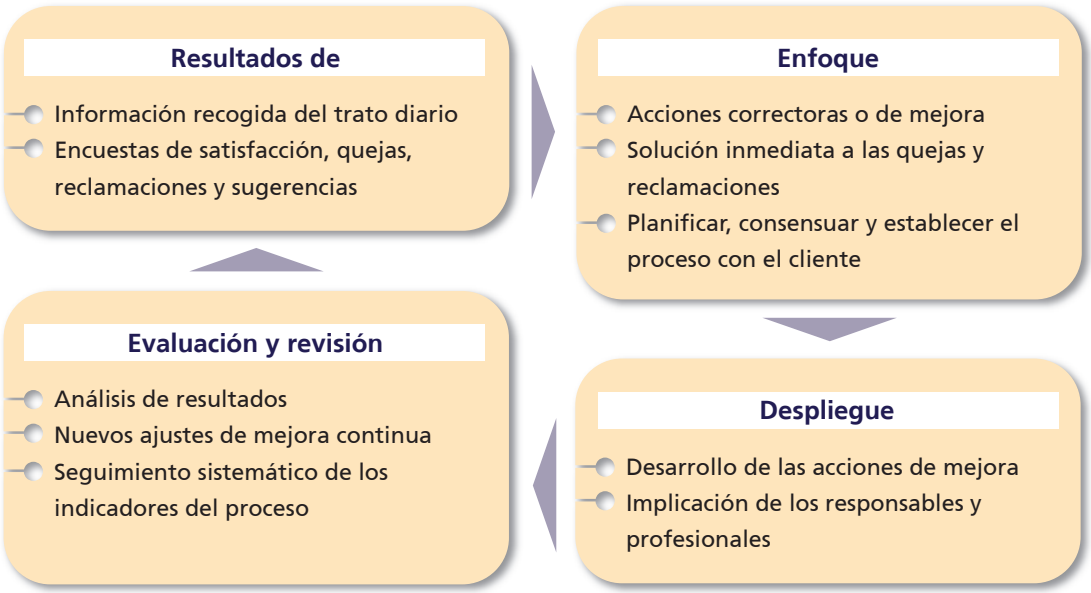
• Participación del cliente en grupos de mejora, con el objetivo de mejorar procesos.

• Reuniones entre la dirección de las divisiones y grandes clientes, como INSALUD, SAS, ICS, entre otros.

Estas líneas de trabajo facilitan un mayor conocimiento de ambas organizaciones, dando pie al establecimiento de alianzas duraderas.

El Grupo Novasoft recibe información de los clientes a través de múltiples canales:

• Información directa de los clientes (reuniones,



llamadas, encuentros esporádicos).
• Encuestas (mediante correo ordinario, fax, telemarketing y correo electrónico).
• Visitas por la dirección y la fuerza de ventas.

Esta información es vital para la compañía y se emplea para la toma de decisiones, de cara a la creación de nuevos productos, para la mejora continua de los ya existentes en su portafolio o para utilizarlos como mecanismo generador de nuevas oportunidades de negocio.
Además, Novasoft ofrece a sus clientes un servicio de atención personalizado a través de la central de soporte. A través de esta central los clientes pueden, entre otras cosas, comunicar sugerencias para la mejora de los productos y servicios. Cada sugerencia es analizada por los responsables pertinentes de Novasoft que deciden si es de interés y cuando se incorpora. Todos los clientes disponen de una serie de formularios donde pueden realizar sugerencias o peticiones de nuevas funcionalidades sobre los productos que tienen contratados. Tal y como se refleja en nuestro Sistema de Gestión, estas sugerencias pueden ser comunicadas a través de correo electrónico, web, fax, correo ordinario y/o vía telefónica.
Ante cualquier queja o reclamación que pueda surgir por parte de un cliente, Novasoft ha establecido mecanismos para la gestión y seguimiento de éstas, de forma que el cliente tiene en todo momento el control de la situación (información detallada, estado de resolución, acciones acometidas). Para ello, dentro del Sistema de Gestión, se establece que cualquier reclamación o queja del cliente se tratará como una "Acción de Mejora", de forma que será el Área de Calidad el que realizará el seguimiento completo y establecerá los mecanismos para, en primer lugar solucionar los problemas que puedan haber provocado las quejas del cliente, y en segundo lugar, establecer acciones correctoras oportunas que eviten que estas circunstancias se vuelvan a dar.

3.3 Proveedores

La relación de Novasoft con sus proveedores es vital para la organización. El volumen de compras de la compañía ha alcanzado cifras relevantes, por ello en el año 2003 nació el Área de Compras con el objetivo de canalizar y optimizar las adquisiciones de la empresa.

El Grupo Novasoft ha homogeneizado los procesos y ha establecido una metodología global de compras y negociación con el objetivo de aumentar la transparencia y la eficiencia del proceso. Seleccionan proveedores homologados con un sistema de criterios definidos y consensuados como, por ejemplo, poseer certificación de calidad, ser proveedor único, el histórico de suministro y la rapidez en el servicio, entre otros.

Todos los proveedores homologados se incluyen en un Listado de Proveedores revisado periódicamente por los departamentos de Calidad y Administración y Finanzas de la compañía.

Uno de los criterios principales a la hora de seleccionar un proveedor y homologar su relación con Novasoft es la proximidad. Se prefieren aquellos proveedores cuya cercanía redunde en una ventaja y una mayor calidad en el servicio prestado a la compañía. Además, se cumple con uno de los máximos criterios de la sostenibilidad que es evitar que los recursos necesiten de un transporte excesivo para llegar desde el proveedor al destinatario.



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.4 Competencia



No es necesario comentar que a mayor conocimiento de los competidores, mayor ventaja se tiene a la hora de tomar decisiones estratégicas. La mejor fuente para obtener información de sus competidores, es en ferias y congresos profesionales, donde cada empresa expone sus estrategias. Así, se recoge información directa de las mejores prácticas en estrategias y planificación.

Otra actuación importante para conocer estas estrategias de los competidores es en la presentación de ofertas a concursos públicos, pues Novasoft participa en todos los actos públicos de apertura de ofertas de los concursos a los que ha licitado. En estos actos se registra toda la información de los competidores que es proporcionada por la mesa de contratación y que sirve para, desde el Departamento de Marketing, analizar la estrategia de cada competidor. En muchas ocasiones, tras la adjudicación de los concursos y en los casos en los que la Compañía no resulta adjudicataria, se pide conforme al derecho que la LCAP otorga, revisar junto con el órgano de contratación los informes técnicos de evaluación de ofertas que han servido para la adjudicación formal por parte de la mesa. Existen bases de datos publicadas y empresas especializadas en esta actividad que son utilizadas por la compañía para realizar consultas, tanto de informes específicos de empresas concretas como de sectores completos.

Otro canal importante para tomar el pulso a los competidores, pasa por la continua re-

visión de la prensa especializada o genérica. El Departamento de Comunicación e Imagen Corporativa realiza con una frecuencia establecida (diariamente) revisiones a gran cantidad de revistas, diarios, semanarios e informes. Una selección de las noticias más relevantes es enviada a la dirección de cada área de negocio, dividiendo las noticias según los sectores donde cada área tiene competencias y/o intereses.

El Departamento de Comunicación e Imagen Corporativa identifica y analiza los congresos, eventos y citas sectoriales planificadas para cada año y desde cada dirección de área se decide a cuáles asistir atendiendo tanto al presupuesto disponible para publicidad y relaciones públicas, como a los objetivos planteados para el segmento objetivo al que se dirige cada evento con la misión de obtener los mejores resultados en imagen de marca, posicionamiento... De esta forma, se optimizan los costes y se aporta valor añadido a la organización.

Novasoft, en coherencia con la convicción de ofrecerse al mercado tal y como espera, atendiendo frontalmente sus indicaciones, y teniendo en cuenta que se mide frente a una competencia de alto nivel con capacidades contrastadas, se ve obligada a seguir por el camino, ya iniciado hace años, de "cooperación competitiva"; entendiendo que los competidores de hoy pueden ser perfectamente aliados de mañana cubriendo un objetivo claro: generar el mayor valor posible a los clientes y a la propia organización.

La compañía cultiva las relaciones con los competidores, a todos los niveles (a nivel institucional, comercial y en creación de UTE´s) de forma que se puedan tener detectadas qué compañías pueden sumar valor a las ofertas concretas de su mercado/cliente, así como proponer y señalar a las mismas como un aliado clave y, de ese modo, aportar mayor valor a las propuestas.





3.5 Comercio justo

Novasoft considera el comercio justo como el respeto a la dignidad humana con condiciones de trabajo y salarios justos, así como una producción ecológica, debiendo garantizar:

- La estructura organizativa de las comunidades productoras es abierta, transparente, participativa y democrática.
- La producción es respetuosa con el medio ambiente y la cultura de la zona.
- Existen condiciones laborales dignas.
- Existe igualdad de género: igual remuneración y derechos entre hombres y mujeres.
- No existe explotación laboral infantil.
- Hay libre asociación de trabajadores.
- Los productos que se elaboran son de alta calidad.
- Se paga un sobreprecio destinado a inversiones locales.

En base a estas premisas, nace el concepto de restauración Softfood by Novasoft en el seno de la compañía, y parte del proceso de diversificación abordado por la misma. Surge como consecuencia de detectar la necesidad básica de los profesionales del sector que, con poco tiempo para comer, no quieren renunciar a una alimentación sana al alcance del bolsillo y próxima a sus centros de trabajo.

Tomando como punto de partida lo anterior, Softfood se articula en base a las siguientes premisas:

- Puesta en práctica y promoción de los valores sociales que le definen: sano, ecológico y solidario. Esto se traduce en una carta íntegramente basada en la pirámide de la ali-







mentación, asegurando una dieta equilibrada y completa, la inclusión de los productos "bio" en los menús, así como mobiliario con maderas certificadas como no procedentes de talas indiscriminadas, material *take away* biodegradable, bombillas de bajo consumo, preferencia por el productor local y compras a organizaciones de comercio justo.











Además, Softfood by Novasoft extiende su colaboración con ONG´s y entidades de comercio justo participando activamente en su promoción a través de seminarios, eventos o cesión de espacios, entre otros.

• Apuesta clara por la innovación y la aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en todos los procesos de la compañía, cobrando especial relevancia lo relativo a la presencia de Softfood by Novasoft en Internet, marcándose como objetivo último convertirse en una red social.

• Establecimiento de una comunicación permanente y abierta con empleados y clientes con el objetivo de conocer sus opiniones y "desarrollar Softfood by Novasoft entre todos".

En definitiva, Softfood by Novasoft es la innovadora propuesta gastronómica del Novasoft, cuyo objetivo principal es proporcionar a clientes y empleados experiencias que les comprometa con sus valores a través de un concepto de restauración innovadora en el uso de la tecnología, en la oferta culinaria de calidad a precios competitivos y en la aplicación de fuertes valores sociales.

4. ÁMBITO SOCIAL



4.1 Creación de empleo

La principal acción social por la que Novasoft apuesta de manera decidida en los últimos años es la creación de empleo y el fomento del empleo estable. En un panorama general de destrucción de empleo en el ámbito nacional, la compañía ha apostado por reforzar sus lazos con la sociedad y con los valores empresariales con los que fue concebida, haciendo hincapié en la creación de puestos de trabajo y por dar la mayor estabilidad posible a los mismos.

Asimismo, en los proyectos de la compañía que lo permiten, se ha potenciado la contratación de personal inmigrante o en riesgo de exclusión social, y se les ha dado las facilidades contractuales necesarias para que prolonguen su estancia y permiso de trabajo en el país.

Por otra parte, las instalaciones del grupo empresarial están todas adaptadas para personas con posibles discapacidades físicas (rampas de entrada, ascensor para evitar escaleras, ancho de las puertas que permiten el acceso a sillas de ruedas, servicios para minusválidos…). Actualmente, forman parte de la plantilla doce personas con diferentes grados de discapacidad. En relación al número de empleados que componen esta compañía, es un porcentaje mínimo, pero demuestra que tener una minusvalía no es inconveniente para trabajar en Novasoft.



4.2 Satisfacción del personal

Para el Grupo Novasoft es primordial el bienestar de sus trabajadores, por lo que dispone de una política de flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, sin abandonar sus obligaciones profesionales y sin descuidar las personales. Sirvan de muestra unos ejemplos sobre las actuaciones de la empresa en este aspecto:

- Semana laboral comprimida en horario intensivo de 8.30 a 18.30 horas de lunes a miércoles, no trabajando los jueves y viernes por la tarde. En julio y agosto la jornada es intensiva en un horario de 8.00 a 15.00 horas.
- Flexibilidad de 30 a 90 minutos en la entrada y salida.
- Posibilidad de acumulación del permiso de lactancia de un día al mes hasta los 9 meses del bebé, en caso de haber dado a luz.
- Complementación de las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 100% del salario, desde el primer día de la baja por maternidad.
- Otros permisos de diferente índole (días libres para exámenes de estudios oficiales, excedencia máxima de 2 años con reserva del puesto de trabajo, un día adicional a lo establecido en caso de enfermedad o fallecimiento de un familiar,...).

Según se desprende de los resultados de la encuesta de satisfacción del profesional confeccionada por el Instituto Great Place to Work, de carácter independiente, el 77% de toda la plantilla de Novasoft considera que esta compañía es un lugar excelente para trabajar.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

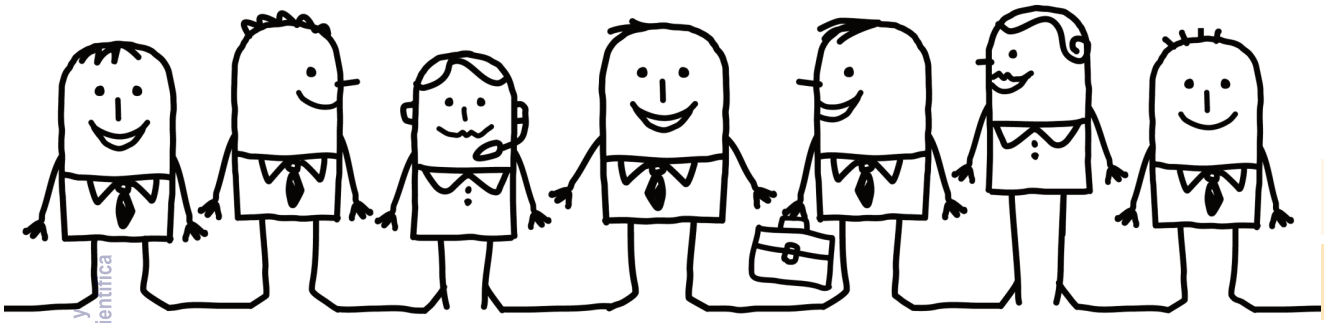
4.3 Acción RSC interna laboral

Desde el punto de vista de los beneficios sociales a nivel interno Novasoft se ha postulado como una de las compañías que más acciones realiza para con sus colaboradores y que mayor tasa de empleo y estabilidad del mismo ha conseguido a lo largo de 2010 en todas las provincias en las que está presente.

Es por ello que Novasoft desarrolla y mantiene numerosos convenios y relaciones con proveedores externos que buscan un beneficio directo en los colaboradores de la compañía, bien sea a través de ofertas con bancos, descuentos en la compra de diversos productos, servicios de formación, sanitarios, acceso a actividades culturales o deportivas. Sirvan como ejemplo:

• Deutsche Bank, cuya oferta para la plantilla consiste en nueva promoción de productos y servicios financieros, con los cuales poder sacar más rendimiento a la hipoteca o nómina si se domicilia.

• Oferta especial en videojuegos, a través de la filial PC Online by Novasoft, consistente en





un amplísimo catálogo de juegos, consolas y periféricos a un precio muy ventajoso.

• Sorteo de entradas para conciertos como el del artista Seal, celebrado el 23 de junio en la Plaza de Toros de Marbella.

• Escuela Oficial de Esquí Sierra Nevada, con una promoción de rebaja en el precio durante toda la temporada tanto en clases de esquí, de un 15%, como de alquiler de material en la tienda Monitos.Tecno, de un 20%.

• Ofertas hoteleras, mediante acuerdos con grandes firmas hoteleras como NH, Sol Meliá, Barceló Hoteles & Resorts o el Hotel Antequera Golf, a través de las cuales ofrece descuentos y promociones especiales para todo el personal de Novasoft.

Dentro de este apartado cabe también destacar que la compañía dispone de comedores y office en todas sus sedes, completamente equipados con cafeteras, microondas y otros electrodomésticos para facilitar al personal que quiera comer como en casa sin tener que desplazarse, ni gastar un dinero extra, lo pueda hacer. Además, gracias a acuerdos fijados con compañías de vending, existen máquinas expendedoras en las sedes de la compañía con descuentos exclusivos para los empleados de Novasoft.

"La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales"

Constitución Española, artículo 27, apartado 2

4.4 Educación y formación

4.4.1 Novaschool

Partiendo de esta máxima, nace en 1999 la institución de enseñanza privada Novaschool Añoreta, que aplica un modelo educativo basado en la excelencia académica, docente y de gestión. Desde sus inicios, el centro se propone responder al más alto nivel a las necesidades formativas que la sociedad actual demanda a los profesionales del futuro y para ello proporciona un entorno educativo excepcional que lo diferencia de otras alternativas educativas.

Durante 2010, Novasoft apuesta por un fuerte plan de expansión de educación impulsado con la creación de nuevas escuelas infantiles, en las localidades de Benalmádena, Marbella y Granada, aunque, a día de hoy, el Colegio Añoreta, por sus años de experiencia en educación, es el buque insignia de este reciente grupo de colegios.

Novaschool tiene muy claro que su intención es la de formar a los jóvenes talentos del futuro mediante la innovación académica y tecnológica, la formación continua y la educación en valores (solidaridad, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, emprendimiento…). De esta manera, se consigue que el alumnado se realice mediante una impronta singular por la que será reconocido, valorado y admirado.

En base a estos objetivos se puede hablar de un proyecto educativo sustentado en siete pilares básicos:

Bilingüismo. Desde los 3 años comienzan las clases en inglés, hasta alcanzar en Primaria el 50% de las clases en este idioma, para continuar así durante la ESO y Bachiller. La cualificación del profesorado y los importantes recursos materiales y metodológicos de los que se dispone, permiten desarrollar este objetivo.

Tercer idioma. La necesidad que tiene el alumnado ante el reto de su futuro laboral y personal, así como la importancia de conocer otras culturas e idiomas diferentes para su desarrollo como personas, sustentan este

Entre los hitos más importantes acaecidos en Novaschool durante 2010 se deben destacar:

1 Puesta en marcha de las nuevas Escuelas Infantiles Novaschool Benalmádena, San Pedro y Granada by Novasoft, acabando con la falta de plazas de alumnos entre los 0 y los 3 años, para sus respectivas zonas.

2 Firma de un acuerdo con la UMA para facilitar la matriculación en el centro de hijos del personal universitario, consistente en una serie de ventajas económicas para aquellos miembros de la comunidad universitaria (profesorado y personal de administración y servicios) que deseen matricular a sus hijos en el colegio Novaschool Añoreta.

3 El colegio Novaschool Añoreta ha reforzado su carácter europeo siendo el representante español, un año más, en un proyecto Comenius, que realizan en colaboración centros de diversos países de Europa y que está organizado por el Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos (OAPEE).

4 Novaschool Añoreta y la ONG Save de Children organizan la VII Carrera por los Derechos del Niño 'Kilómetros de Solidaridad', con el fin de sensibilizar a los escolares del centro de la situación de otros niños y niñas del mundo que sufren las consecuencias de las guerras o de las catástrofes naturales y recaudar para contribuir a mejorar la calidad de la vida de miles de niños, en esta ocasión, de los niños damnificados por el terremoto de Haití.

5 El centro se convierte en pionero en estrenar para el curso 2010-2011 una plataforma de contenidos digitales multimedia que acabará sustituyendo a los tradicionales libros de texto y que permite, en todo momento, que alumnos, padres y profesores tengan acceso inmediato a los programas educativos que se imparten en el centro.

6 Con motivo de la lucha contra la violencia de género, Novaschool Añoreta lleva a cabo una serie de acciones en sus instalaciones. Así, se celebró una obra de teatro interpretada por los alumnos del ciclo de secundaria pertenecientes a la Escuela de Teatro de Novaschool Añoreta, el psicólogo y experto universitario en género e igualdad de oportunidades de la UMA, Fernando Gálligo, dió una charla y, los alumnos de 3º y 4º de ESO, participaron en una marcha contra la violencia de género promovida por el área de Bienestar Social del Ayuntamiento del Rincón de la Victoria.

7 Con motivo del "Día de la Infancia", se realizan diversas actividades entre el alumnado del ciclo de Infantil del colegio Novaschool Añoreta relacionadas con el arte y la solidaridad, cuyo objetivo principal fue el de transmitir e inculcar a los niños la importancia de ser solidario y el significado de la palabra "solidaridad".

8 Profesores de Novaschool Añoreta visitaron el "Colegio St. Paul" en Nuneaton (Inglaterra), fruto del proyecto Building Europe, Linking Lives, cuyo objetivo es reforzar la dimensión europea en el campo de la educación Primaria, promoviendo la movilidad y la cooperación entre centros educativos.



pilar básico de nuestro proyecto, apostando por el alemán y el francés como tercer idioma a partir de los 10 años.

Educación física. La psicomotricidad, la actividad física y el deporte son elementos fundamentales en la educación de nuestros jóvenes. En el centro disponen de aula de psicomotricidad, talleres deportivos y un importante club deportivo donde se desarrolla y fomenta estas habilidades desde Infantil hasta Bachillerato, así como los hábitos sanos de alimentación, higiene y diversión.

Nuevas tecnologías. Las nuevas tecnologías y, particularmente, la informática tienen un peso específico muy importante en las diversas áreas de conocimiento. Las aulas de informática de última generación, el gran número de software educativo disponible y el profesorado, permitirán alcanzar este objetivo fundamental para el desarrollo presente y futuro del alumnado de Novaschool.

Alto nivel académico. La sociedad actual, basada en el conocimiento, obliga a que desde Infantil se ayude al alumnado a que su nivel académico sea el más alto posible.

Atención individualizada. Un gabinete psicopedagógico atiende las necesidades de los alumnos y alumnas, clases de apoyo adaptadas a las necesidades de los mismos y un amplio y contrastado sistema de tutorías forman parte de este pilar básico.

Temas transversales. En todas las actividades están presentes la educación para la salud (higiene, los hábitos alimenticios...), la educación para la paz, la coeducación (no discriminación: convivencia multinacional y multicultural) y la educación medioambiental. Son objetivos tratados desde todas las áreas de conocimiento y, concretamente, a través de actividades y salidas escolares (excursiones a la naturaleza relacionadas con las ciencias, con las actividades humanas, con el medio ambiente).

4.4.2 Universidades

Desde sus orígenes, Novasoft ha estado íntimamente ligada a la actividad de investigación y desarrollo, y en este proceso de innovación, la compañía, viene contando con la colaboración de instituciones tan importantes como las universidades y los centros de innovación y tecnológicos.

En este sentido se intuye como una labor de suma importancia la gestión en las relaciones de transferencia tecnológica con los grupos de investigación de las universidades. Cabe destacar, en este sentido, la colaboración con más de una veintena de grupos de investigación, pertenecientes a universidades de todo el territorio nacional, en el ámbito de proyectos de I+D+i: Carlos III de Madrid, Zaragoza, Politécnica de Madrid (UPM), La Laguna, Tenerife, Málaga, Sevilla, Córdoba o Jaén, entre otros.

Entre los sucesos más importantes ocurridos en 2010, en relación a la colaboración con las diferentes universidades con las que se ha trabajado, se pueden destacar:

• La Cátedra UNESCO de Comunicación de la Universidad de Málaga cuenta con el apoyo de Novasoft en el proyecto 'Contenedor de Contenidos' que convierte los viejos contenedores marítimos para levantar en ellos espacios multimedia en pequeñas localidades rurales del norte de Marruecos. Novasoft participa en esta iniciativa dotando los contenedores de material informático y diseñando la estructura de red de cada uno de estos espacios.

• Francisco Barrionuevo apadrina la promoción de Económicas LADE 2010 de la Universidad de Málaga (UMA) en su ceremonia de



graduación, celebrada en el Auditorio Príncipe de Asturias de Torremolinos. El presidente de Novasoft condujo un acto emotivo en el que los 240 graduados fueron recogiendo sus becas, diploma y un libro, en el que ha participado el propio Barrionuevo.

• Novasoft participa en la Comisión Sectorial TIC de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, celebrada en la Universidad de Jaén y enmarcada dentro del proyecto de "Servicio de Soporte y Mantenimiento", donde el trabajo del equipo de Novasoft va a permitir el acceso único de los estudiantes en las plataformas de formación online de todas las Universidades Andaluzas.

• Novasoft participa y apoya activamente el Andalucía TECH, proyecto promovido por las Universidades de Sevilla y Málaga, que nace con el objeto de conseguir la excelencia en la docencia, la investigación, la innovación y la gestión, la atracción e integración de talento, la generación y transferencia de conocimiento, todo ello en un ámbito internacional, uniendo las dos universidades para formar uno de los mejores campus tecnológicos del mundo.

• Francisco Barrionuevo expone en la conferencia "¿Cómo gestionar una empresa sostenible y responsable?", dentro de las III Jornadas Andaluzas de Enseñanza de Economía, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga, las claves de cómo las compañías de la nueva economía deben relacionarse en su entorno desde una perspectiva de la cooperación mutua y con el objetivo común de mejorar el rendimiento de las empresas y los beneficios sociales que éstas pueden generar.

• Colaboración con el Campus de Excelencia Internacional de la Universidad de Granada.

4.4.3 Forman

FORMAN
Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga

Desde el año 1991, la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Empleo, ha constituido en colaboración con entidades locales, catorce consorcios escuela que han venido a constituir la denominada Red de Consorcios Escuela de Formación para el Empleo de la Junta de Andalucía.

El Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga (FORMAN) vio la luz en el año 1995, como respuesta a la creciente demanda de cualificación profesional en el sector emergente de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Pero es en el año 2004 cuando FORMAN comienza a ser gestionado por la Unión Temporal de Empresas (UTE) constituida por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga-MP.

Integrado en la Red de Consorcios-Escuela de la Consejería de empleo de la Junta de Andalucía, tiene como principal objetivo formar profesionales altamente cualificados facilitando su incorporación a las empresas del sector, mediante una formación de excelencia en tecnologías de la información y la comunicación, así como potenciar la especialización y cualificación de los profesionales en activo en materias relacionada con las tecnologías avanzadas, configurar un centro totalmente abierto

a las empresas del entorno y de intercambio con centros homólogos, facilitando la creación de empresas y el autoempleo.

Entre los hitos más destacables de 2010, se puede hacer especial mención a los siguientes:

• FORMAN, a través del Centro de Referencia para la Excelencia en Entornos Abiertos (CREA), se suma a la comunidad Morfeo. Dicha iniciativa se encuadra dentro de las actividades dedicadas a la creación de una red formativa donde los materiales sean accesibles bajo licencias libres para fomentar su mejora y reutilización, sin dejar de lado su explotación comercial por parte de los miembros de la comunidad Morfeo.

• Mediante el convenio de colaboración entre FORMAN y EBTecnos, Novasoft apuesta por el *networking* Contactos con Futuro, facilitando el contacto entre alumnado del centro y empresas del sector tecnológico, contribuyendo a la creación de una red de contactos que facilite la búsqueda de empleo.

• La voluntad de Novasoft por promover la cultura emprendedora entre el alumnado de FORMAN se traduce en un convenio de colaboración entre el Centro y la Asociación para el Desarrollo del Emprendedor en Internet (IdeInternet), desembocando en la organización de seminarios técnicos y charlas, a través de las cuales acceder a herramientas gratuitas de autogestión.

• Martes Tecnológicos inFORMANdo, ha sido un ciclo de jornadas formativas, celebradas los martes, y dirigidas a desempleados/as, profesionales y empresas del sector TIC. En ellas, personas expertas y fabricantes de gran transcendencia en materia tecnológica exponen sus conocimientos y experiencias sobre temas de inmediata actualidad.



• FORMAN pone en marcha una estrategia global 2.0 con el fin de hacer del Centro un espacio más abierto, participativo y accesible a sus alumnos y profesionales del sector TIC. Entre las nuevas medidas destacan los talleres de comunicación 2.0 para empleados, los cursos de formación 2.0 para docentes, las charlas



para alumnos y profesionales, y la ampliación de un nuevo modelo de acción en los Social Media.

• FORMAN apuesta por la empleabilidad y la Innovación Metodológica, implantando la norma de Calidad UNE 66181:2008 en FORMACIÓN VIRTUAL.

• FORMAN pone en marcha la tercera edición del Concurso de Creación de Empresas TIC, dirigida a alumnos desempleados del curso académico 2010-2011 y enmarcada en la campaña de Fomento del Empleo, Súbete al tren de las oportunidades, con el objeto de promover la cultura emprendedora y alinear a FORMAN con las políticas de empleo de la Junta de Andalucía.

4.4.4 Otras acciones

Al margen de lo visto hasta ahora en el plano de la acción social se han realizado durante 2010 innumerables acciones, entre las que se pueden destacar:

• El patrocinio de los II Premios a la Excelencia Educativa y a los Valores del Alumnado, convocados por la Delegación de Educación del Ayuntamiento de Jerez, que recompensa a los mejores alumnos que finalizan el año en Enseñanza Secundaria Obligatoria, Bachillerato o Formación Profesional de Grado Medio y Superior, en base al esfuerzo, la superación personal y los proyectos de innovación, desarrollo e investigación.

• La Escuela de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Málaga y Novasoft, unen su experiencia en formación para ofrecer el Máster de Consultoría de Empresas, que surge como respuesta a las necesidades reales, de esta índole, que demandan las empresas. Todo ello a través de la formación de personas expertas en el ámbito de la consultoría y con una formación multidimensional y multidisciplinar.

4.5 Deporte

Sin duda, la actividad física complementa y favorece en gran medida la educación y formación del intelecto. Con estas premisas, nace el Club de Baloncesto Novaschool, con la ilusión de ofrecer un lugar donde la formación integral de los jóvenes es el objetivo primordial, y no una mera fantasía que queda reducido a un eslogan.

La creación del CB Novaschool es un proyecto con vocación de perdurabilidad en el tiempo. Formar y competir son los pilares fundamentales de esta idea, tomando como referente la trayectoria y evolución del deporte en general y del baloncesto en particular.

CB Novaschool ha entrado este año en la competición deportiva de alto rendimiento con un innovador concepto de club al frente del cual se sitúa Javier Imbroda, todo un referente en el baloncesto nacional e internacional, que dirigió a la Selección Española durante los años 2001 y 2002 y con la que llegó a ganar el bronce en el Eurobasket 2001. El ex entrenador regresa así al mundo del baloncesto malagueño, donde comenzó hace más de 25 años, y lo hace con un modelo de club diferente a los españoles, pero muy similar al de los *colleges* estadounidenses, en el que la evolución deportiva de los jugadores estará vinculada a sus resultados académicos.

De esta forma, Imbroda desarrolla, desde su puesto de presidente del Club de Baloncesto Novaschool, toda una filosofía que busca "utilizar el deporte como construcción del individuo", pero que también pretende implantar todo un proyecto que comienza con las escuelas deportivas de base y que trata de alcanzar su mejor estado en la alta competición con un equipo que está inscrito en la liga EBA, siendo el tercero de la provincia en disputar esta competición.



Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft, y Javier Imbroda, presidente del CB Novaschool, junto a la plantilla en las instalaciones de la sede social de Novasoft.

Este equipo está formado por jugadores de una media de edad de entre 17 y 23 años, que cursan algún tipo de estudio superior (Universidad, Grado Superior de Formación Profesional, cursos de especialización…), y viven durante el periodo académico y deportivo en el Colegio Mayor vinculado a Novaschool, y con sede en Rincón de la Victoria.

Buena parte de estos jugadores están becados por el club y disponen de un tutor que le realiza un seguimiento académico diario y un equipo que vela por su buen rendimiento físico. La agenda diaria de los jugadores se adapta a los horarios de sus estudios y cada semana cuenta con un entrenamiento y una master class, sobre el deporte, impartido por el propio Imbroda.

Por otra parte, complementar el aprendizaje del escolar con actividades físicas favorece su desarrollo, maduración afectiva y su integración social, al mismo tiempo que le ayuda en su cultivo intelectual para proseguir sus estudios superiores con garantías de éxito. Como no podía ser de otra forma, el Club Deportivo de Novaschool Añoreta, cuenta con unas instalaciones que favorecen la realización de todo tipo de actividades deportivas.

La oferta deportiva es muy amplia, de cara a ofrecer la mayor variedad para acoplarnos a los gustos de todos nuestros alumnos, así como de personas ajenas al centro. De esta manera, las actividades principales que se pueden realizar en las instalaciones deportivas de Novaschool son las siguientes:

ACTIVIDADES EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

Zona salas	Zona aqua
Bailes de salón	Piscina cubierta (25 m)
Batuka	Piscina cubierta (12 m)
Body Sculpt	Cursos de natación
Pilates	Actividad terapéutica en el agua
Body Fitness	Natación para embarazadas
Indoor Cycling	Aquababy
Fitness	Aquafitness
	Club de natación

Escuelas	Zona relax
Pabellón cubierto	Fisioterapia
Escuela de tenis	Masajes
Escuela de triatlón	Hidromasajes
Escuela de música	Baño turco
Gimnasio	

Durante 2010 se pueden enumerar los siguientes acontecimientos como los más destacados entre los acaecidos en el seno del ámbito deportivo de la empresa:

• La celebración del Campus Wob 2010, patrocinado por Novasoft, permite a casi seiscientos inscritos disfrutar de la experiencia del joven Brandon Jennings, la estrella más precoz de la NBA, que ha acudido en calidad de estrella al campus celebrado en las instalaciones de Novaschool Añoreta.

• El equipo Raids de Aventuras, Team Novasoft Marea, patrocinado por Novasoft, paticipa en el Campeonato de Andalucía de Raids de Aventura, máxima prueba de la Federación Andaluza, donde se congregan más de 150 participantes en los principales equipos de la comunidad autónoma.

• Javier Imbroda, ex seleccionador nacional, referente en la historia del baloncesto de la provincia, vuelve al baloncesto malagueño al frente de un innovador proyecto, que busca el alto rendimiento académico y deportivo. El CB Novaschool, que contará con un equipo en la liga EBA y que importa el concepto de los colleges americanos, en los que la trayectoria deportiva de sus jugadores está vinculada al rendimiento académico.

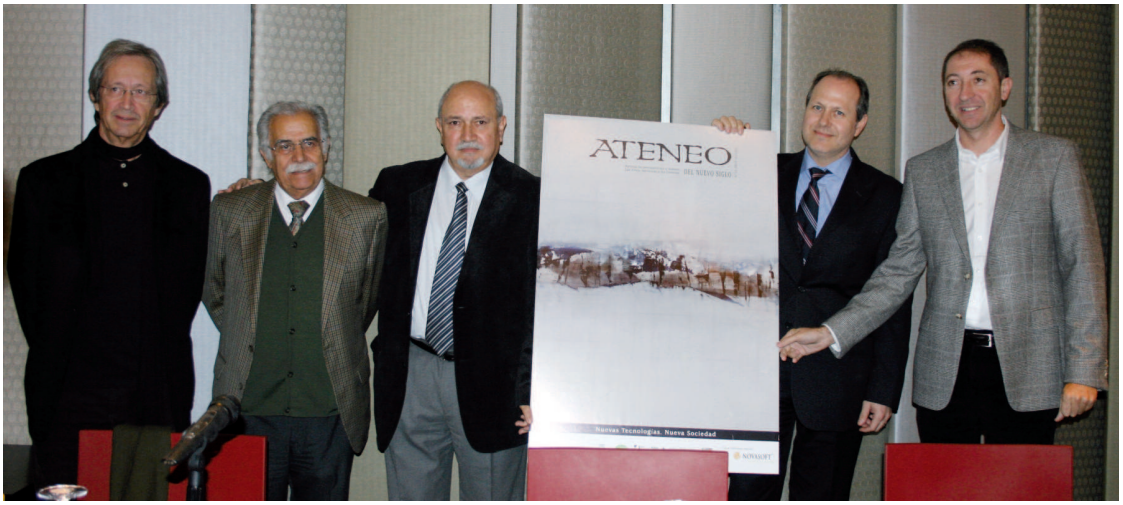
• El presidente de Novaschool, Francisco Barrionuevo, y la alcaldesa de Rincón de la Victoria, Encarnación Anaya, firman un acuerdo marco de colaboración para que los alumnos inscritos en las escuelas deportivas municipales, que realizan baloncesto, puedan ser coordinados y supervisados por el Club de Baloncesto Novaschool, con objeto de fomentar y potenciar esta práctica deportiva y que los mejores puedan llegar a jugar en un equipo de alta competición. De esta forma, dichos alumnos podrían ir conformando en el futuro la cantera del CB Novaschool.

• Novasoft obtiene la Medalla de Plata en el Desafío Empresas Andalucía, de un total de 160 trabajadores/as, entre directivos y empleados de 40 empresas como Mercedes, Vodafone, Caixa Catalunya, Unicaja, la Cámara del Comercio, Cajasur o Audi. La competición desarrollaba aspectos fundamentales del día a día a los que se enfrentan en su trabajo, como son la motivación, organización de tareas, liderazgo o trabajo en equipo.

4.6 Cultura

El compromiso social de Novasoft con la cultura se ha instrumentado, durante toda su historia, a través de la Fundación Novasoft. Dicho compromiso se fundamenta, tradicionalmente, en actividades de patrocinio de eventos o iniciativas culturales; y de mecenazgo, colaborando con artistas andaluces para la difusión de sus obras.

En este sentido, entre los hechos más destacables durante el 2010, podemos hacer mención al patrocinio de Novasoft a la nueva revista del Ateneo de Málaga Nuevo Siglo, dedicada a cómo la innovación ha intervenido en la sociedad introduciendo nuevas formas de actuar y mejorando, en la mayoría de los casos, la calidad de vida de todos sus agentes.



El presidente de la compañía, Francisco Barrionuevo, junto al presidente del Ateneo, Diego Rodríguez, y el director de la publicación, Luciano González Ossorio

4.7 Fundaciones Novasoft y Manuel Alcántara

4.7.1 Fundación Novasoft

En 2003 nace la Fundación Novasoft, entidad privada sin ánimo de lucro, cuyas acciones giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social.

La Fundación Novasoft es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno las iniciativas sociales que parten de su RSC:

• Impartir y difundir formación en tecnología a jóvenes y/o desempleados, intentando en todo momento mejorar su nivel de empleabilidad accediendo a formación de calidad en materia tecnológica.

• Incentivar, mediante apoyo continuo, a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y desarrollo de proyectos de empresa.

• Introducir y difundir las nuevas tecnologías en los segmentos de la población más necesitados, creando las estructuras básicas necesarias mediante donaciones de equipo y software.

• Organización de eventos y promoción de proyectos.

• Patrocinio de eventos de distinto tipo.

• Apoyo de inciativas culturales andaluzas, como acciones de mecenazgo con artistas locales: Fernando de la Rosa (pintor), Jaime Pimentel (escultor), entre otros.

Dentro del ámbito de la cultura y la divulgación cabe destacar el acuerdo que mantiene la Fundación Novasoft con el Museo Picasso Málaga, formando parte del grupo de Socios Protectores, así como con la Fundación Manuel Alcántara, de la que es Patrono Fundador.



4.7.2 Fundación Manuel Alcántara

La Fundación Manuel Alcántara es una institución sin ánimo de lucro, una entidad cultural independiente, que tiene por misión, cuidar, promocionar, y compartir su pasión por la lectura y la escritura, la poesía y el periodismo, y fomentar un punto de encuentro con cada lector.

La Fundación cuenta con la presencia como presidente honorífico de Manuel Alcántara, que a sus 83 años es el articulista con más difusión del panorama nacional.

Para Alcántara, la creación de la Fundación supone el reconocimiento más importante de los conciudadanos a su labor en el ámbito de la literatura, la poesía y el periodismo.

Los fines de interés general de la Fundación son:

• La defensa, promoción, difusión y desarrollo de la obra y legado del escritor y poeta D. Manuel Alcántara.

• Promover la publicación de su obra en España, y la edición de publicaciones.

• Apoyar proyectos relacionados con la poesía, el articulismo o periodismo de opinión y la literatura en Andalucía, pero sobre todo en Málaga. Promover la lectura y la escritura, así como contribuir a la dinamización cultural de la provincia de Málaga.

Fomento del estudio e investigación sobre la producción literaria de Manuel Alcántara.

• Impulsar la cooperación con universidades a través de proyectos conjuntos en el ámbito del periodismo y la literatura.

• La organización y participación en seminarios, conferencias y exposiciones, y la realización de actividades culturales-docentes.

Durante el año 2010, las acciones dignas de ser mencionadas acerca de la Fundación Manuel Alcántara son:

• La Fundación Manuel Alcántara colaborador de la Conferencia de Arcadi Espada 'Aly Herscovitz. Cenizas en la vida europea de Josep Pla'.

• La Fundación Manuel Alcántara y La UMA organizan la charla 'Mi experiencia como corresponsal' en el Aula Magna de la universidad de Málaga. David Jiménez, corresponsal del periódico EL MUNDO en Asia y autor de 'Hijos del Monzón' y 'El botones de Kabul' relata sus experiencias como corresponsal.

• Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft y de la Fundación Manuel Alcántara, participa en la última edición 'Foro del Mediterráneo', presentando al poeta y articulista Manuel Alcántara, que trasladó el mundo de la cultura a esta exclusiva reunión que sirve como plataforma para el encuentro y la comunicación de un grupo de directivos y empresarios malagueños, in-



teresados en conocer las claves socioeconómicas y culturales presentes y futuras.

• La web de la Fundación participa en la 11ª Edición de los Premios Cibersur 'Mejores Webs Andaluzas', en la categoría de Institución, donde se premia a los *site* que hayan destacado por su contenido, diseño y desarrollo, así como, por su aportación a la Sociedad de la Información en general y a la andaluza en particular.

4.8 Voluntariado y causas humanitarias



La idea, en sus inicios, parte del departamento de Comunicación e Imagen Corporativa de la compañía, que tras valorarlo plantea un tipo de voluntariado medioambiental, donde se consigue que el empleado desconecte y disfrute, colabore con el medio, reforestando zonas perdidas, limpiando playas, arreglando zonas rurales, entre otras acciones.

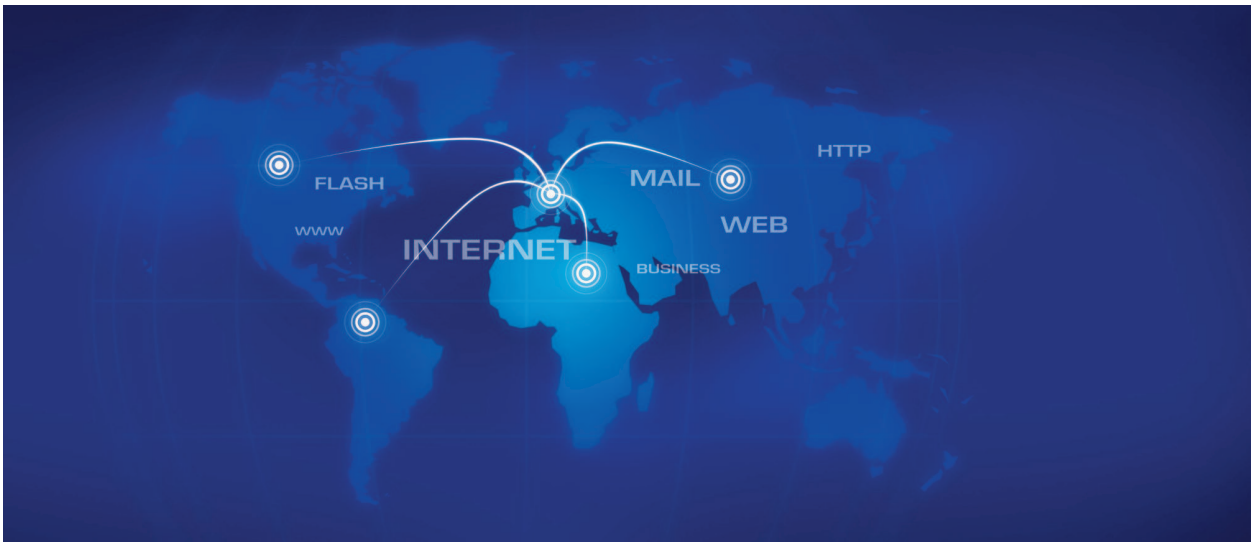
Esta idea evoluciona en 2010, trasladándose a un ámbito más social. En ella se conjugan la política de RSC llevada a cabo por Novasoft y las ganas de los empleados por aportar su "granito de arena" a los grupos sociales más necesitados.

Así, se promueven en 2010 dos iniciativas muy importantes en el seno de la empresa:

Ayuda a HAITI

Tras el terremoto sufrido por este país, que lo dejó destrozado, Novasoft no podía quedarse con los brazos cruzados y promueve 3 proyectos de colaboración, de distinta índole, con los que se logra llegar a una cifra cercana a los 30.000 €:

• Damos la cara por Haití', iniciativa en la que colaboran conjuntamente la Fundación No-



vasoft y la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía con el propósito de concienciar a la comunidad educativa andaluza del drama humano que sufre la población haitiana como consecuencia del reciente terremoto.

• Celebración del día 'Solidaridad con Haití', en Novaschool Añoreta, donde se llevó a cabo un programa de actividades de carácter lúdico entre alumnos y personal del centro, con objeto recaudar fondos para el país caribeño.

• 'Ayuda a Haití', campaña puesta en marcha en todas las sedes de Novasoft, en la que se animaba a colaborar a todo aquel personal interesado, mediante aportaciones económicas.

Proyecto Andalucía Compromiso Digital

Novasoft participa en Andalucía Compromiso Digital, un proyecto promovido por la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia (CEIC) de la Junta de Andalucía como una iniciativa solidaria para superar la llamada brecha digital.

ANDALUCÍA COMPROMISO DIGITAL

¿Qué esperamos?

Para ello, se articulan distintas líneas de acción como acompañamiento digital, formación online, donación de material tecnológico y difusión de acciones relacionadas con el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Está destinado a todas aquellas personas, agrupaciones o asociaciones, que deseen conocer las ventajas que ofrecen.

Novasoft facilita a sus empleados y empleadas cuatro horas para recibir la formación básica digital, llevada a cabo por personal de la Junta de Andalucía, y 2 horas al mes para realizar los acompañamientos digitales.

4.9 Reconocimiento social a Novasoft



Gracias a la política empresarial llevada a cabo, durante toda su vida, el Grupo Novasoft se ha convertido en una gran compañía que transmite y genera valor a la sociedad, sabiéndose adaptar a los cambios que requiere el entorno.

Es por ello que, a lo largo de todo 2010, ha recibido una serie de merecidos reconocimientos, derivados, en gran parte, del proceso de mejora continua que se lleva desarrollando en la mísma desde sus inicios.

• Novasoft recibe el reconocimiento Bandera de Andalucía en Jaén, en conmemoración del 28 de febrero. Debemos recordar que la compañía inició su actividad en la provincia en el año 2008, y que desde entonces ha triplicado su plantilla y ha proyectado un gran edificio responsable en el Parque Científico Tecnológico de Geolit, con capacidad para más de un centenar de personas.

• Novaschool Añoreta ha sido incluido en el suplemento 'Los mejores centros privados' que publicó el diario El Mundo y que lo posiciona entre los de más nivel del país. El gran trabajo realizado por Novasoft, los profesores y todo el personal del colegio se ve recompensado, poniendo de manifiesto el estado de excelencia en el que se encuentra el centro.

• Novaschool Añoreta vuelve a ser elegido como uno de los mejores centros educativos de España. El colegio ha sido incluido en la Guía Dices para el curso 2010-11 como uno de los mejores centros educativos del país. Dicha guía se basa en las respuestas dadas por los padres, además de otros parámetros como resultados académicos, instalaciones docentes y académicas, servicios…

• El centro FORMAN consigue el "Sello EFQM Compromiso con la Excelencia" concedido



por la Fundación Europea Gestión de la Calidad. El proceso para la obtención del Sello EFQM se inició en febrero de 2009, y tras la validación de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) este año, FORMAN ha conseguido dicha distinción. El compromiso con la excelencia de FORMANviene reflejado en su política de actuación, centrado tanto en el alumno/a como en las empresas del sector tecnológico.

• La Junta de Andalucía distingue la iniciativa solidaria 'Damos la cara por Haití', impulsada por la Fundación Novasoft, con el Premio Ratón 2010. La Consejería de Economía, Innovación y Ciencia reconoce con estos galardones a empresas, asociaciones y particulares que ayudan "a trasladar a la ciudadanía la importancia de las nuevas tecnologías y cómo, éstas, pueden ayudar a los pueblos a desarrollarse y ser más libres".

• La directora de la zona de Jaén, Isabel Miralles, es elegida componente de la Secretaría de la Estrategia 'Jaén Innovadora' en la Comisión de Innovación del Plan Estratégico de la provincia de Jaén. Como representante de Novasoft, la directora, considera que la compañía tiene mucho que aportar ayudando a promover iniciativas interesantes para la provincia de Jaén.

• La reconocida publicación Ejecutivos, selecciona al presidente ejecutivo de Novasoft, Francisco Barrionuevo, como "el principal valor del año", resaltando sus cualidades como líder y como empresario capaz de buscar nuevos nichos de negocio en tiempos de crisis, siendo distinguido con el galardón "Ejecutivo del Año".

• Novasoft queda finalista, por detrás de Cafés Santa Cristina, del premio Club de Marketing de Málaga, en la categoría de Posicionamiento de Marca. El prestigio del reconocimiento está en las organizaciones que han optado a él, quedándose en el camino de las votaciones marcas muy reconocidas, como Unicaja o el Málaga CF, por poner un ejemplo.

• En el último dossier Q'10 'Quién es quién Andalucía 2010', la guía imprescindible para hacer negocios de la publicación Actualidad Económica, aparece el presidente de Novasoft, Francisco Barrionuevo, en el 6º lugar entre los personajes más influyentes de la provincia de Málaga. En el mismo número encontramos un artículo escrito por Francisco Barrionuevo bajo el título "Lo mejor está siempre por venir".

5. ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL



Debido a la actividad desarrollada por el Grupo Empresarial Novasoft, ésta no genera un impacto ambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos. No se originan ni emisiones contaminantes a la atmósfera, ni ruidos, ni vertidos y, las que se producen, se podrían catalogar como domésticas.

El aspecto ambiental a destacar es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos de los equipos, papel, tóner de impresoras, luminarias, y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionar dichos residuos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

Se han definido todos los aspectos e impactos ambientales así como su nivel de riesgo, planificándose objetivos y metas que permitan disminuir el impacto ambiental. Se han establecido indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y los objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas, como de energía y agua.

Internamente se ha desarrollado un plan para la separación de los distintos tipos de residuos que puedan ser generados, instalándose dentro de las sedes de la compañía



distintos tipos de contenedores como son de plástico, papel, residuos orgánicos o residuos de material electrónico.

Los equipos informáticos que no pueden ser donados, y otros residuos como tóner o cartuchos de tinta, se almacenan y se entregan a gestores autorizados, y en casos puntuales, también se hace uso del punto de concentración de residuos del Parque Tecnológico o de los Puntos Limpios municipales.

Además, en todas las delegaciones en general se tiende al control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico y de agua.

Según el compromiso de la empresa con el medio ambiente, la necesidad de preservar los recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende la implicación de la empresa mediante medidas ejemplares recogidas en su certificado ISO 14000:2004, obtenido por las siguientes divisiones de Novasoft:

- Novasoft Corporación Empresarial.
- Novasoft Ingeniería.
- Novasoft Telecomunicaciones.
- Novasoft Consulting.
- Novasoft Formación.
- Novasoft Soluciones Canarias.



5.1 Biodiversidad

La ubicación física de los centros de trabajo de las empresas que componen Novasoft se limita a zonas donde no existe proximidad o cercanía a espacios naturales protegidos o áreas de alto valor en biodiversidad no protegidas y, por tanto, se consideran nulos los impactos sobre la biodiversidad derivados de la actividad, productos y servicios de la compañía.

A continuación se ilustra la ubicación de los principales centros de trabajo de la compañía con respecto a la situación de importantes figuras de protección medioambiental.

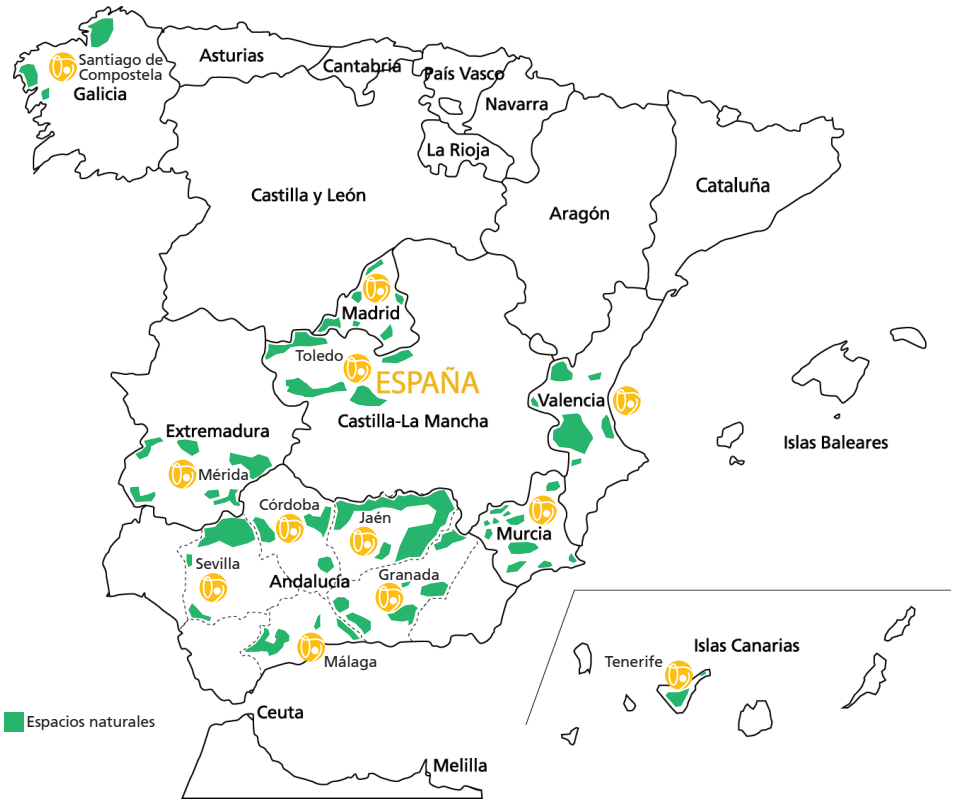
MÁLAGA
Sede social
C/ Marie Curie, nº 14.
Parque Tecnológico de Andalucía (PTA).
29590 Campanillas (Málaga)

SEVILLA
C/ Isaac Newton, s/n
Centro de Empresas. Pabellón de Italia 3ª Pl.
41092 Isla de la Cartuja (Sevilla)

SANTA CRUZ DE TENERIFE
Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº 4, planta 1ª,
oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife

JAÉN
Avda. de la Innovación, nº 3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico GEOLIT
23620 Mengíbar, Jaén

TODAS LAS SEDES DE NOVASOFT EN ESPAÑA



MÉRIDA
C/ Palencia, parcela R32, Nave 3
Polígono Industrial El Prado
06800 Mérida, Badajoz

MURCIA
Centro de Negocios Marla Center
Despacho 211
Travesía de Madrid s/n
Esq. Miguel de Cervantes
30100 Murcia

TOLEDO
C/ Berna, 2
Planta 1ª, oficina nº4
45003 Toledo

VALENCIA
Avd. Cortes Valencianas, 39, E. Géminis Center
46015 Valencia

GRANADA
C/ Almuñécar, 365, Polígono Industrial Juncaril
18220 Albolote, Granada

CÓRDOBA
Avda. Cervantes, 6, Planta Baja
14008 Córdoba

MADRID
C/ Velázquez, 50
PBR, 3ª Planta, Despacho 1
28001 Madrid



5.2 Emisiones, vertidos y residuos

Novasoft es una empresa tecnológica, a la vez que desarrolla actividades de formación y consultoría. Es, por ello, que las emisiones que se realizan desde la empresa serían parecidas a las que se emiten a nivel doméstico, como puede ser la electricidad, aire acondicionado o papel.

No obstante, con objeto de contribuir a la reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera, desde el Área de Calidad y Medio Ambiente se ha redactado un Manual de Buenas Prácticas Ambientales en el que se proponen medidas para la reducción del consumo energético, de materias primas y de agua.



Durante este 2010, se puede destacar la siguiente acción desarrollada en el seno de Novasoft, cuyo protagonista ha sido el medio ambiente:

• Curso de Conducción Ecológica, donde los trabajadores de FORMAN participaron activamente. El objetivo de esta iniciativa, enmarcada en las acciones de sensibilización ambiental de la ISO 14001 implantada en FORMAN, ha sido que la plantilla del Centro de Formación aprenda técnicas de conducción sencillas que les permitan reducir el consumo y las emisiones y mejorar, sin embargo, el rendimiento de su vehículo.



Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Datos de contacto

MÁLAGA SEDE SOCIAL
C/ Marie Curie, nº 14
Parque Tecnológico de
Andalucía (PTA)
29590 Campanillas (Málaga)
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

SEVILLA
Avda. Isaac Newton, s/n
(Centro Empresarial)
Pabellón de Italia, 3ª pl.
41092 Isla de la Cartua (Sevilla)
TEL. 954 081 152
FAX. 954 081 153

CÓRDOBA
Avda Cervantes, nº6,
planta baja
14008 Córdoba
TEL. 957 480 876
FAX. 957 474 537

GRANADA
C/ Almuñécar, nº365
Polígono Industrial Juncaril
18220 Albolote, Granada
TEL. 958 011 560
FAX. 958 430 227

VALENCIA
Avda. Cortes Valencianas, nº39
Edif. Géminis Center
45015 Valencia
TEL. 961 199 616
FAX. 961 199 601

SANTA CRUZ DE TENERIFE
Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº4
Planta 1ª. Oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife
TEL. 922 206 037
FAX. 922 209 053

TOLEDO
C/ Berna, nº2. Edificio Bulévar
Planta 1ª, oficina nº4
45003 Toledo
TEL. 925 274 522
FAX. 925 258 233

MÉRIDA
Polígono Industrial El Prado
C/ Palencia, parcela R32, nave 3
06800 Mérida (Badajoz)
TEL. 902 530 520
FAX. 924 378 229

MADRID
C/ Velázquez, nº50
PBR, 3ª planta.
Despacho nº 1
28001 Madrid
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

SANTIAGO DE COMPOSTELA
Centro de Negocios Costa Vella
Parque Empresarial Costa Vella
Rúa de Amio, nº 114
15707 Santiago de Compostela
TEL. 902 101 810
FAX. 902 505 240

MURCIA
Centro de Negocios María
Center, despacho 103
Travesía de Madrid, s/n
Esq. Miguel de Cervantes
30100 Murcia
TEL. 968 969 103
FAX. 968 969 023

JAÉN
Avda. de la Innovación, nº3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico
Geolit
23620 Mengíbar, Jaén
TEL. 953 100 531
FAX. 953 373 010

PANAMÁ
Clayton, Ciudad del Saber
Edificio 223, planta 4ª, oficina B
Ciudad de Panamá
República de Panamá
TEL. +50 739 79700

Publicaciones y
Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(e-π)e-pi.

EDITOR DE PLANES DE IGUALDAD

UAB

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

i2cat

INTERNET I INNOVACIÓ DIGITAL A CATALUNYA

INFORME FINAL

BASES GENERALES PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES

NOVASOFT

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Bases generales
PLAN DE IGUALDAD NOVASOFT

Judith Astelarra

Directora

Equipo de Investigación:

Carla Frías

Lluís Sáez

Caterine Galaz

Departamento de Sociología
Universidad Autónoma de Barcelona
Edificio B Bellaterra (Barcelona)
Teléfono (93) 58124 20 Fax (93): 581 28 27

Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PRESENTACIÓN

Tras un proceso de trabajo interno, se han generado las bases para el Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de la empresa NOVASOFT. Este proceso se ha llevado a cabo gracias al proyecto piloto denominado "Editor de Planes de Igualdad (E-PI)", financiado por el Plan Avanza del gobierno, a través de la Fundación "Internet i innovació digital a Catalunya". Este proyecto ha contado con la asesoría de contenidos, metodológica y de gestión del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona, además de la materialización técnica y digital de la Universidad Politécnica de Cataluña.

Se puede decir que este proceso ha resultado innovador precisamente porque se enfrenta a dos grandes problemáticas actuales: la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en la sociedad, como la brecha digital existente en las organizaciones.

El presente documento recoge, por un lado, el diagnóstico inicial desarrollado en la empresa respecto a algunos niveles de igualdad entre mujeres y hombres en diferentes ámbitos y aspectos. A posteriori, también se especifican las principales áreas detectadas dentro de la empresa en que se pensó la programación de acciones directas en torno a la igualdad de oportunidades. Estas áreas fueron fruto del diagnóstico inicial que se concretó con la empresa.

Asimismo, este documento contempla los objetivos, general y específicos, que se plantearon participativamente por NOVASOFT tras algunas jornadas de trabajo presencial. Se especifican las medidas generales propuestas y consensuadas, con sus respectivos indicadores para optimizar la igualdad interna vigente.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....9

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES 11

III. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD.....13

IV. CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....17

V. SEGUIMIENTO CON LA ORGANIZACIÓN.....18

VI. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO Y RESPONSABILIDADES.....23

VII. FICHA RESUMEN DE LA EMPRESA.....25

INFORME DE DIAGNÓSTICO DE NOVASOFT 27

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS OBJETIVOS A PARTIR DE LA MATRIZ PROPORCIONADA POR LA EMPRESA 31

RESULTADOS ENCUESTA DE LA PLANTILLARESULTADOS ENCUESTA PLANTILLA NOVASOFT 39

RESULTADOS ENCUESTA PLANTILLA NOVASOFT.....41

RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR ESTAMENTOS.....51

MEDIDAS DE LA PLANTILLA.....69

ÁMBITOS DE ACCIÓN DETECTADOS.....71

MARCO GENERAL PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES NOVASOFT75

CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO.....89

ANEXOS 93

ANEXO I: LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES.....95

ANEXO II. INSTRUMENTO PARA LA DIAGNOSIS DE LA SENSIBILIDAD EN GENERO.....99

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El 22 de marzo de 2007 se aprobó la LEY ORGÁNICA 3/2007 para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres. La ley aborda diferentes aspectos pero indica que las empresas privadas y los organismos públicos deben implementar medidas para erradicar la discriminación de las mujeres. En el Título IV y V se regula las medidas que deberán ser implementadas por ambos tipos de organizaciones, lo que se delinea en la Exposición de Motivos. Una de estas medidas es la elaboración de Planes de Igualdad. A lo largo de estos últimos años, los Institutos de la Mujer del gobierno central y las comunidades autónomas, ya han elaborado e implementado este tipo de planes, pero con un objetivo más amplio, pues se dirigían a toda la población. Sin embargo, la implementación de las políticas de igualdad de género requiere la elaboración de instrumentos específicos, los cuales pueden ser muy diferentes en función de las características de las instituciones que los implementan. Estos instrumentos deben tomar en cuenta que se trata de abordar una problemática que no es sólo coyuntural. Tiene importantes componentes culturales, de identidad personal y una base estructural. Es por ello que se trata de construir herramientas capaces de abordar la complejidad y que sean flexibles.

De esta manera, la Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevé la realización de Planes de Igualdad en las empresas y organismos públicos, siendo éstos obligatorios para corporaciones por encima de los 250 trabajadores/as. Ante este desafío, la empresa NOVASOFT decidió emprender una acción interna en este sentido y accedió a participar en el proyecto Editor de Planes de Igualdad (E-PI) gestionado por la Universitat Autònoma de Barcelona y la Universitat Politècnica de Catalunya.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Durante el curso del año 2008 e inicios de 2009, se desarrollaron diversas fases para concretar los lineamientos generales del Plan de actuaciones en igualdad entre mujeres y hombres que se recoge en este documento. El Editor de Planes de Igualdad "e-PI", facilitó algunas herramientas de formación y de gestión para que la organización fuese capaz de diseñar y desarrollar unas bases iniciales para su Plan de Igualdad respectivo, a través de un proceso participativo interno. Cabe decir que el diseño de contenidos, así como el apoyo en el diagnóstico y elaboración del Plan, estuvo a cargo de un equipo de investigación de la Universitat Autónoma de Barcelona (en adelante UAB), dirigido por la Doctora Judith Astelarra, profesora del Departamento de Sociología. En cuanto al diseño de los artefactos y al apoyo de Internet de este proyecto, son responsabilidad del equipo dirigido por el profesor Josep Mª Monguet denominado Laboratori d´Aplicaciò Multimèdia (en adelante LAM) de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES

El proceso llevado a cabo por NOVASOFT tenía por objetivos generales, tal como se les planteó oportunamente:

1. Hacer que el usuario/a de la empresa tome conciencia de su nivel de conocimiento y de su actitud previa en relación a la problemática de la igualdad a través de su acceso a unos recursos online.

2. Aportar algunos conocimientos para participar, a diferentes niveles, en el desarrollo de un Plan de Igualdad.

3. Dar acceso a Planes de Igualdad que puedan servir de referente.

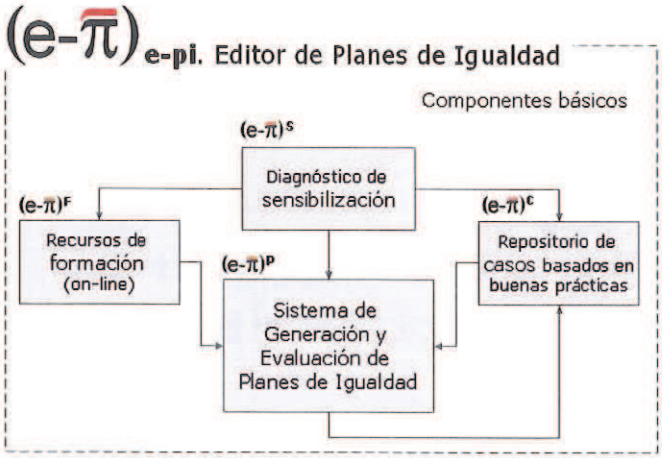
4. Facilitar el proceso de creación del Plan de Igualdad.

Estos objetivos se orientaron bajo los cuatro componentes que constituyen el proceso de elaboración de Planes de Igualdad a través del proyecto E-PI:

1. Diagnóstico de sensibilización: se basó en una primera aproximación en cuanto al conocimiento y actitud en relación a la problemática de la desigualdad de género. Este diagnóstico incluyó un análisis de los datos objetivos de la empresa (aquellos proporcionados por la entidad bajo garantía de confidencialidad), así como un análisis de la percepción de los distintos estamentos de la organización (a saber: la Dirección, el departamento de Recursos Humanos, la representación laboral y la plantilla) sobre cuestiones clave en materia de igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2. Recursos de formación: pretendió aportar algunos conocimientos para participar en el proceso de elaboración del Plan. Cabe recordar que la formación es un elemento clave para poder detectar cualquier desigualdad y estar al día de la problemática. Por ello, se dispusieron una serie de documentos formativos en el espacio de la Web.



3. Repositorio de casos basados en buenas prácticas: consistió en informar de Planes de Igualdad que pudieran ser referenciales e informativos a las personas usuarias. Así en base a la participación e intercambio de información se pueden mejorar las condiciones teniendo como referente algunas de las acciones que ayuden a paliar la desigualdad en el ámbito laboral. Este documento fue el complemento para los documentos de formación.

4. Elaboración del Plan: a través de un proceso participativo, se conformó una comisión de trabajo con presencia de la empresa (Dirección y RR.HH.), y con miembros de la representación laboral para diseñar las propuestas que contendría el plan. Cada propuesta buscó ser necesariamente "consensuada", porque precisamente se buscaba que las medidas contempladas pudieran efectivamente cumplirse por la empresa, y se considerara la visión de todos los sectores de la entidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Si bien, este proceso se pensó en un primer momento de forma online, finalmente se buscaron fórmulas mixtas de concreción: tras una fase online de reflexión concluyó con una fase presencial que contó con el asesoramiento del equipo técnico de la UAB. Cada medida fue contemplada con indicadores para facilitar, a posteriori, su evaluación.

III. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD

Todo el proceso seguido con NOVASOFT contempló diversas etapas:

1. Contacto inicial y primera exploración de datos

1.1 Aplicación de la ficha técnica

1.2 Caracterización de la empresa

2 Formalización del compromiso

2.1 Firma de la carta de compromiso

2.2 Reunión de presentación del proyecto en la empresa en Málaga

2.3. Conformación de la comisión de trabajo (en términos igualitarios entre la representación de la empresa y la laboral).

2.4. Disposición de formación on-line

3. Diagnóstico

En esta fase el equipo de investigación de la UAB aplicó los instrumentos de recolección de información, diseñados a partir de las propuestas del Instituto de la Mujer y los planteamientos de diagnóstico de sensibilización (ver anexos).

3.1 Cuestionario on-line

En esta fase del proyecto se contempló la aplicación global de las herramientas de diagnóstico (cuatro cuestionarios específicos).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Participaron la plantilla completa, los directivos, Recursos Humanos y la representación laboral de NOVASOFT. Se realizó una auto-aplicación de los cuestionarios de forma automatizada para facilitar el acceso, garantizando la confidencialidad de los datos a través de claves de acceso personalizadas. Cabe decir que el periodo de ejecución de esta fase fue ampliado para NOVASOFT para asegurar un mayor nivel de participación de la plantilla.

3.2. Matriz de datos objetivos

En esta fase la empresa facilitó algunos datos internos en base a una matriz, con tal de acceder a la información objetiva de la entidad. Cabe señalar que el análisis de éstos se hizo de acuerdo a la cantidad de información proporcionada por la empresa, la cual por razones de política informativa, dispuso de sólo algunos ítems y no de todos los necesarios para una explotación de datos más intensiva.

3.3. Entrega de avance de resultados

El equipo de investigación de la UAB procesó estadísticamente la información obtenida de los diversos tipos de cuestionarios y de la matriz de datos proporcionada, emitiendo un primer reporte de datos, que permitió contrastar los niveles objetivos y subjetivos en torno a la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa. El documento fue difundido según lo acordado con la empresa a los diversos estamentos (específicamente a la comisión de trabajo que elaboró el plan de igualdad). En el documento se registran algunos problemas y necesidades identificados por los participantes de las empresas priorizados según sus intereses. El documento final de este diagnóstico se reformó de acuerdo a la percepción interna de la comisión respecto de la situación de la empresa sobre igualdad de género.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. Plan de Igualdad de Oportunidades de la empresa

En esta etapa se elaboró el documento denominado Bases para el Plan de Igualdad de Oportunidades para la empresa. Este proceso lo llevó a cabo una comisión transversal de la empresa[1], de forma participativa y en forma presencial. El proceso de participación siguió los siguientes pasos:

Resumen del Diagnóstico	Resumen de los **resultados** del Diagnóstico sobre la situación de la empresa en relación con la igualdad de oportunidades y recopilación de las **pautas** especificadas en el mismo para corregir los desequilibrios detectados
Oportunidades en la empresa para el desarrollo del Plan de Igualdad	Se especificaron los elementos **claves** que son **oportunidades** para su buen funcionamiento. Además, el equipo de la UAB entrega diversos documentos para agilizar el debate.
Objetivos del Plan	Se establecieron los principales objetivos (General y específicos) que emanaban de las necesidades detectadas.
Definición de cada una de las acciones que integran el Plan	Es el proceso que tomó más tiempo y que, ante diversas dificultades de participación online, concluyó con reuniones internas presenciales y una sesión final con el asesoramiento de la UAB. Se estableció el siguiente itinerario para el PLAN:

[1] Esta comisión quedó integrada por: JOSE ANTONIO BRAVO GONZALEZ, LAURA COOMONTE WILLEN, CRISTINA REQUENA BOGALLO, ALEJANDRO ILLA GARCIA, JOSE Mª IGLESIAS BADA. VICTOR MANUEL AMORES BAENA. JOSE MANUEL VEGAS ALVAREZ, Mª NIEVES CALLEJON REYES Y LUCIA MIRALLES GONZALEZ

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	1. Nombre de la acción 2. Indicadores de seguimiento de la acción *Las propuestas de acciones* se establecieron mediante consenso. Consistió en definir medidas concretas en base a las necesidades identificadas en el diagnóstico. Las personas participantes propusieron las medidas (acciones). Luego el equipo de la UAB diseño indicadores para cada una de ellas, que resultaran pertinentes de medición a futuro.
Evaluación del Plan	Se especificó cómo y cuándo el Plan sería evaluado: • Efectuar el control de las acciones contempladas en el Plan. • Conocer las dificultades que se presenten para solucionarlas. • Evaluar el cumplimiento de objetivos.
Elaboración de documento final del Plan	Contiene los objetivos y se compilan las acciones o medidas propuestas, así como también los indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan. Realizado en forma conjunta por UAB y la comisión de trabajo de la empresa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

IV. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Tarea/mes	Febr/ Mayo	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ener	Feb
1. Exploración, coordinación y generación de vínculos										
Reuniones iniciales	X									
Formalización del compromiso		X								
2. Desarrollo del Diagnóstico de Sensibilización										
Cuestionario online aplicado a: Plantilla Directiva empresa RRHH Representación laboral			X		X					
Matriz de datos objetivos					X	X				
3. Formación inicial										
Apertura Formación online							X			
Primer Documento de trabajo							X			
4. Elaboración del Plan de Igualdad										
Síntesis de actuaciones propuestas e indicadores definidos según las necesidades de la empresa								X	X	
Documentos de apoyo para la participación									X	
Debate entre										X

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

objetivos y actuaciones										
Elaborar documento final del Plan										X
Redacción final del Plan										X

V. SEGUIMIENTO CON LA ORGANIZACIÓN

En un inicio, la empresa se mostró interesada en incluir como parte de la cultura empresarial interna, la perspectiva de género y, de ahí, el interés por la participación en el proyecto e-PI. Durante los primeros meses de 2008, el equipo de la UAB desarrolla una serie de contactos preliminares con la entidad, difundiendo diversos materiales de apoyo respecto del proyecto. En mayo se establece una reunión presencial con algunos representantes de la empresa para explicar a fondo el proyecto y garantizar la participación de la compañía. Finalmente, se llega a un acuerdo explícito y se firma el compromiso para la elaboración del plan. La empresa cuenta con una asesoría externa que junto a un agente interno de la entidad quedan como responsables de la dinamización del proyecto y el vínculo con el equipo e-PI. El itinerario, entonces, sigue los pasos siguientes:

- Durante junio se solicita el listado completo de la entidad para la asignación de las claves de acceso de los/las usuarios/as, según un modelo de ficha establecido por la UAB, para asignar perfiles diferenciados a Gerencia, Recursos Humanos, Representación Laboral y la plantilla. Esto decidido porque cada sector poseería un nivel diferente de acceso a la información que se generaría en el sistema.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Se rellena la ficha de la entidad, subiéndola al sistema e-PI con las vinculaciones respectiva a la página web de la empresa.
- Se solicita la matriz de datos objetivos de la empresa para la primera parte del diagnóstico interno, garantizando la confidencialidad de los datos. La empresa recopila esta información a través de Recursos Humanos y la entrega al equipo e-PI en octubre. La información es parcial respecto de todos los ítems solicitados, lo que se hace saber oportunamente a la entidad. La empresa por política interna sólo accede a entregar dicha información.
- En julio se activa el área del sistema web exclusiva para esta empresa. Se desarrolla una guía online sobre los formatos de los cuestionarios disponibles en la página.
- Desde julio a septiembre se lleva a cabo la respuesta a los cuestionarios respectivos por cada área. Se muestra un proceso lento de respuesta. El equipo e-PI exhorta en diversas ocasiones al agente encargado para una dinamización en el relleno de los cuestionarios. Finalmente participa un poco más de la mayoría de la plantilla. Se debe esperar la contestación de Gerencia, quienes tienen un problema técnico específico –también acaecido a otras entidades- en el formato de respuesta online: al no guardar cada página de respuesta del cuestionario, se pierde información. Esto genera un retraso en el cronograma porque debe rellenarse nuevamente esta sección de los cuestionarios.
- Se acuerda con el agente interno que la comisión encargada de la redacción del Plan de Igualdad, lleve a cabo un periodo de *formación online* en cuanto a: a) temáticas con perspectiva de género, y b) sobre la metodología de participación en el foro online, siguiendo una adecuación de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

los procedimientos del denominado "Marco Lógico" (ambos materiales desarrollados por el equipo de la UAB). La difusión de esta formación queda en manos del agente interno, y es colgada en el espacio de internet.

- En este periodo, el equipo técnico de la UPC extrae la información de los cuestionarios rellenados en forma online a través de un documento Excel. Se le entrega la información al equipo de la UAB para su análisis intensivo y el establecimiento de las principales áreas de trabajo en cuanto a la igualdad/desigualdad existente en NOVASOFT. El análisis de los datos se desarrolla a través del programa SPSS.
- Se elabora un informe en noviembre para la empresa con los principales cuadros y tablas de contingencia que muestran las fortalezas y debilidades de la organización en cuanto a igualdad de oportunidades. Cabe señalar que ante la escasez de información objetiva, sólo se pueden establecer algunos cuadros generales respecto de estos aspectos de la empresa. En el informe se dejan ver algunas incongruencias en las contestaciones existentes, contradicciones y errores en el sistema de respuestas.
- Se desarrolla un documento síntesis de áreas de actuación para facilitar a la entidad el establecimiento de las medidas de igualdad interna.
- Por varios motivos internos de la empresa (prioridades de actuación) se debe retrasar el inicio del foro propositivo.
- Se da inicia al foro participativo en formato online. No obstante, se da una escasa participación justificada por la falta de tiempo, recarga laboral, priorización interna de otras áreas y proyectos, etc. El equipo de la UAB entrega diversas vías de solución al agente interno de la empresa para agilizar la participación, incluyendo la posibilidad de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

desarrollar un sistema mixto: online y con reuniones presenciales. Finalmente, se opta por este sistema mixto postergándose su desarrollo a enero de 2009.

- Se entregan dos materiales complementarios para el trabajo personal de los miembros de la comisión de trabajo, para motivar su participación en la concreción de los planes.
- Se registra escasa participación online en la fase de elaboración del plan. Ante ello, se finaliza con dos jornadas intensivas de trabajo, en formato presencial, en enero de 2009. Se consensua el marco general de un Plan con las medidas de igualdad. La redacción final queda a cargo del equipo e-PI y la compilación de los indicadores para cada medida. En las jornadas también se valora el proceso seguido en e-Pi.
- El documento del Plan queda pendiente de la evaluación final del comité de Dirección para su aplicación efectiva que se materializará fuera del cronograma de trabajo del proyecto e-PI.
- En marzo de 2009 se entrega la memoria final de todo el proceso a la empresa y se cierra el proceso.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

VI. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO Y RESPONSABILIDADES

Esta iniciativa contó con el financiamiento del Programa "Avanza" del Ministerio de Industria, por lo cual no tuvo costos financieros para la empresa, en esta primera etapa de puesta en Marcha del Editor de planes de Igualdad. El aporte de la empresa en el proyecto consistió en:

a) Destinar tiempo adecuado y los recursos humanos solicitados para desarrollar las acciones propuestas.
b) Asumir activamente el compromiso de participar en las diversas actividades planificadas, las cuales fueron flexibles y adaptadas a las necesidades y características de la entidad.
c) Designar un/a responsable o interlocutor/a que coordinó al interior de la empresa el desarrollo del proceso.
d) Contemplar dentro de las actividades laborales de la empresa, el diseño del plan con el fin de que las trabajadoras y trabajadores, directivos/as y el personal de recursos humanos implicados en las acciones puedan compatibilizar estas tareas con sus labores cotidianas.

Los aportes que ofreció la UAB fueron:

a) Proporcionar asesoría técnica online para el diseño de herramientas de diagnóstico y elaboración del plan.
b) Coordinar la aplicación de las herramientas (diseñadas por la UPC).
c) Analizar y procesar los resultados de los diversos cuestionarios y la matriz de datos objetivos.
d) Elaborar los Informes de avance y finales de cada etapa de trabajo con la empresa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

e) Diseñar y elaborar los materiales de formación online.
f) Proporcionar guías de trabajo.
g) Recopilar buenas prácticas sobre diseños de planes de igualdad para el conocimiento de las empresas.
h) Sistematizar el trabajo de diagnóstico y diseño del plan.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

VII. FICHA RESUMEN DE LA EMPRESA

Denominación social	Novasoft
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Dirección	c/ Marie Curie, nº 14. Parque Tecnológico de Andalucía (PTA). 29590 Campanillas (Málaga)
Provincia	Campanillas. Málaga
Teléfono	902 505 220
Fax	902 505 240
Mail	novasoft@novasoft.es
Página web	www.novasoft.es
Ámbito de actuación de la empresa	**Novasoft** es una compañía de base Tecnológica orientada al servicio de valor, pionera en aplicar un modelo de excelencia empresarial y criterios basados en la responsabilidad social corporativa. Consultoría Estratégica y Tecnológica, Calidad y Medioambiente, Seguridad, Comunicación y Formación especializada.
Año de antigüedad	15 años
Número de trabajadores/as	275
Nombre persona de contacto	Lucía Miralles/José Luis Vega
Teléfono	902 505 220

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

INFORME DE DIAGNÓSTICO DE NOVASOFT

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PALABRAS INTRODUCTORIAS

Antes de pormenorizar los datos de este diagnóstico, se debe señalar que se ha trabajado con datos o encuestas de "toda" la plantilla de la empresa, es decir que consideramos el universo o la población (estadística) de referencia. Esto significa que no cabe esperar una muestra de la población total (la muestra supone trabajar con una parte del universo y, por tanto, es donde entran los errores muestrales, los intervalos de confianza, etc.). Sin embargo, al trabajar con la totalidad del universo de referencia no se especifica ninguna desviación de los resultados. Por tanto, no se debe someter a las reglas de control estadístico y probabilístico. Considerando que muchas veces es necesario señalar cuantas personas son las que corresponden dentro de la empresa para cada porcentaje, es que en las tablas se especifica la "frecuencia absoluta" (el número de individuos en cada posición) junto a la "frecuencia relativa" (el porcentaje).

Por otro lado, tampoco se consideran en este informe un análisis explícito de las distintas percepciones que tienen los hombres y las mujeres sobre las mismas realidades (aunque se puede extraer de las respuestas de forma secundaria, y casi se convierten en el patrón conductor de la interpretación desarrollada por cada tema). Es importante tener en cuenta que los cruces de información que se establecieron se basaron en la información que la empresa estuvo dispuesta a proporcionar. Por lo tanto, los cruces de información en la fase objetiva resultaron ser los básicos; lo que llevaría a que en un futuro deban desarrollarse exploraciones más en profundidad para un análisis más intensivo.

Asimismo, para poder llevar a cabo un análisis más en profundidad, se requeriría el uso de otras técnicas de investigación cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, etc.),

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

las que en esta fase piloto fueron descartadas por la realización del plan de igualdad y la agilidad en el proceso.

Cabe señalar que el cuestionario fue aplicado desde el mes de agosto a septiembre en la empresa, mientras que el informe de diagnóstico fue confeccionado en octubre y entregado a la empresa la primera semana de noviembre de 2008.

A continuación se presenta la relación de tablas con la información objetiva de NOVASOFT, la cual fue extraída a partir de algunos datos proporcionados por la empresa respecto de aspectos de gestión interna. Se acompañan las tablas con algunas especificaciones respecto de las principales conclusiones que pueden emerger de la situación interna en cuanto a igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS OBJETIVOS A PARTIR DE LA MATRIZ PROPORCIONADA POR LA EMPRESA

DATOS COMPARADOS POR GÉNERO

Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

DATOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1. CATEGORÍAS DENTRO DE LA EMPRESA

Tabla de contingencia Categoría * Sexo

			Sexo		Total
			Hombre	Mujer	
Categoría	ADM	Recuento	1	11	12
		% de Categoría	8,3%	91,7%	100,0%
		% de Sexo	,5%	12,9%	4,0%
	ANALIST/PROG	Recuento	38	14	52
		% de Categoría	73,1%	26,9%	100,0%
		% de Sexo	17,8%	16,5%	17,4%
	ANALISTA	Recuento	5	3	8
		% de Categoría	62,5%	37,5%	100,0%
		% de Sexo	2,3%	3,5%	2,7%
	CONSULTOR	Recuento	11	20	31
		% de Categoría	35,5%	64,5%	100,0%
		% de Sexo	5,1%	23,5%	10,4%
	D.PROYECTO	Recuento	6	2	8
		% de Categoría	75,0%	25,0%	100,0%
		% de Sexo	2,8%	2,4%	2,7%
	DIRECTIVO	Recuento	8	1	9
		% de Categoría	88,9%	11,1%	100,0%
		% de Sexo	3,7%	1,2%	3,0%
	DISE-GRAFICO	Recuento	1	1	2
		% de Categoría	50,0%	50,0%	100,0%
		% de Sexo	,5%	1,2%	,7%
	GERENTE ÁREA	Recuento	10	0	10
		% de Categoría	100,0%	,0%	100,0%
		% de Sexo	4,7%	,0%	3,3%
	GERENTE.OP	Recuento	5	4	9
		% de Categoría	55,6%	44,4%	100,0%
		% de Sexo	2,3%	4,7%	3,0%
	JEFE DE EQUIPO	Recuento	3	1	4
		% de Categoría	75,0%	25,0%	100,0%
		% de Sexo	1,4%	1,2%	1,3%
	PROGRAMADOR	Recuento	54	20	74
		% de Categoría	73,0%	27,0%	100,0%
		% de Sexo	25,2%	23,5%	24,7%
	RESP.AREA	Recuento	5	1	6
		% de Categoría	83,3%	16,7%	100,0%
		% de Sexo	2,3%	1,2%	2,0%
	TÉCNICO	Recuento	67	7	74
		% de Categoría	90,5%	9,5%	100,0%
		% de Sexo	31,3%	8,2%	24,7%
Total		Recuento	214	85	299
		% de Categoría	71,6%	28,4%	100,0%
		% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- En principio se puede señalar que la empresa se encuentra altamente masculinizada (sólo hay un 28,4% de mujeres en la plantilla). Esto puede deberse al sector laboral donde se inserta la compañía, el cual tiende socialmente a estar más ocupado por hombres (es una empresa altamente tecnologizada). Sin embargo, podrían pensarse mecanismos de equilibrio a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

largo plazo en este aspecto, sobre todo en la medida en que los circuitos formativos también vayan equilibrando la presencia de género en sus aulas.

- Se ve una cierta concentración de hombres en algunas áreas de la entidad. Por un lado, se aprecia una cierta desigualdad vertical a favor de los hombres ya que en los puestos de directivos, gerencias por área, responsables de área y las jefaturas de equipo están preferentemente en manos de ellos que de las mujeres de la empresa (12,10% contra el 3,6% de las mujeres que se dedican a estas tareas).

- También se puede visualizar que en las áreas de programadores y de técnicos se concreta una cierta concentración masculina (entre las dos categorías, los hombres llegan a un 56,5% mientras las mujeres sólo a un 31,7%).

2. ESTUDIOS

Titulación	Hombres	Mujeres
Licenciatura	44 (21,6%)	28 (37,8%)
Diplomatura	52 (25,5%)	13 (17,6%)
Otros	108 (52,9%)	33 (44,6%)
Total	**204**	**74**

* Porcentajes calculados en relación al total de respuestas masculinas y femeninas registradas en la base de datos facilitada por la empresa.

- En estudios superiores no se registran grandes diferencias. Mientras las mujeres que poseen el grado de licenciatura son más en proporción a los hombres de la empresa; los hombres que poseen diplomatura son más que las mujeres que poseen esta titulación. La gran mayoría de la empresa posee otros estudios, y el porcentaje mayoritario de hombres en este ámbito puede deberse a la masculinización de la entidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. BAJAS EN LA EMPRESA

Motivo de baja de la empresa	Hombre	Mujer	Total
Despido	23 (10,7%)	9 (10,6%)	32
Fin de contrato	52 (24,3%)	44 (51,76%)	96
Cese voluntario	48 (22,4%)	31 (36,5%)	79
Total bajas	**123**	**84**	**207**

* Porcentajes calculados en relación al total de la plantilla masculina y femenina actuales.

- Respecto del tipo de bajas que se verifican en la empresa, se puede señalar que existe una cierta igualdad cuando se trata de despidos directos de la entidad (10,7% y 10,6% respectivamente).

- Es importante considerar que las bajas por fin de contrato afectan preferentemente a las mujeres de la empresa (51,76% versus el 24,3% de los hombres); lo cual es destacable si se considera que es una empresa con una baja presencia femenina.

- No es menor que exista un porcentaje más elevado de mujeres que salga de la empresa voluntariamente (36,5% en relación al 22,4%). Habría que explorar la edad media y las razones por las que estas mujeres cesan sus labores en la entidad (si es que se realiza el éxodo hacia otras empresas o bien por aspectos personales), porque podría ser una señal indirecta de la falta de medidas de conciliación familiar y laboral dentro de la entidad.

4. TIPO DE CONTRATO

Tabla de contingencia Tipo de Contrato * Sexo

			Sexo		
			Hombre	Mujer	Total
Tipo de Contrato	Eventual	Recuento	88	31	119
		% de Tipo de Contrato	73,9%	26,1%	100,0%
		% de Sexo	41,1%	36,5%	39,8%
	Fijo	Recuento	126	54	180
		% de Tipo de Contrato	70,0%	30,0%	100,0%
		% de Sexo	58,9%	63,5%	60,2%
Total		Recuento	214	85	299
		% de Tipo de Contrato	71,6%	28,4%	100,0%
		% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Paradójicamente se visualiza que los tipos de contratos eventuales se dan más entre los hombres y que los contratos fijos favorecen más a las mujeres. Si se cruzan estos datos con el cuadro anterior de "tipo de bajas" que se dan en la entidad, se puede ver que si bien los hombres tienen menos contratos fijos proporcionalmente que las mujeres, éstos tienden a la renovación o bien a la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

contratación indefinida. Habría que desarrollar un análisis más intenso de estos aspectos de contratación para visualizar más desarrolladamente, las causas de esta situación o bien verificar si efectivamente se concreta una asimetría contractual entre hombres y mujeres.

5. BAJAS TEMPORALES, EXCEDENCIAS O REDUCCIONES DE JORNADAS SEGÚN MOTIVO

- 11 bajas por maternidad/paternidad (6 mujeres -54,5%- y 5 hombres -45,5%-).
- 2 reducciones de jornada por cuidado de hijos/as (2 mujeres -100% del total-).
- 1 excedencia por cuidado de hijos/as (1 mujer -100% del total-).

• Cabe señalar que existe una cierta paridad en las bajas por maternidad y paternidad, lo que demuestra un buen uso de este último derecho (considerando que es un tema relativamente nuevo dentro de la cultura nacional).

• Sin embargo, también es importante contemplar que las reducciones de jornada y la excedencia que se producen son solicitadas por mujeres, lo cual puede deberse a aspectos estructurales sobre los roles de género. No obstante, podrían pensarse medidas de sensibilización interna respecto de estos roles (como parte de la responsabilidad social interna), y también la difusión de las medidas de conciliación familiar y personal tanto para mujeres como para hombres.

6. FORMACIÓN

- 148 trabajadores/as que desarrollan cursos formativos:
  - 46 mujeres (54,1% de la plantilla de mujeres).
  - 102 hombres (47,7% de la plantilla de hombres).

• En aspectos formativos se ve una tendencia a cierta paridad en formación.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7. PROMOCIONES EN LA PLANTILLA DURANTE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

- 25 trabajadores/as promocionados:
  - 10 mujeres (11,8% de la plantilla femenina).
  - 15 hombres (7,0% de la plantilla masculina).

• Se puede ver que dentro de la entidad se ha buscado corregir cierta diferenciación en las categorías entre mujeres y hombres, a través de las promociones que se han desarrollado durante los últimos tres años. Habría que analizar en qué niveles se verifican estas promociones (sobre todo considerando que aún se mantienen las asimetrías en los niveles de más alto rango). En este sentido, se puede pensar en una enfatización a mediano plazo de las promociones que faciliten la igualdad entre mujeres y hombres por área y categoría.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RESULTADOS
ENCUESTA DE LA PLANTILLA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RESULTADOS ENCUESTA PLANTILLA NOVASOFT

1. NÚMERO DE HIJAS E HIJOS

Tabla de contingencia hijos * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
hijos	Sí	Recuento	8	25	33
		% de hijos	24,2%	75,8%	100,0%
		% de sexo	13,8%	19,7%	17,8%
	No	Recuento	50	102	152
		% de hijos	32,9%	67,1%	100,0%
		% de sexo	86,2%	80,3%	82,2%
Total		Recuento	58	127	185
		% de hijos	31,4%	68,6%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Gran parte de la empresa no posee cargas familiares, lo que puede coincidir con la edad laboral en que se insertan las trabajadoras y trabajadores en la compañía.

- No obstante, se puede visualizar que son los hombres quienes poseen más hijas/os que las mujeres (75,8% de las personas que poseen hijas e hijos dentro de la empresa). Esto, sumado a que puede corresponder a una plantilla joven, hace que sea una necesidad enfatizar un sistema de medidas de conciliación familiar y laboral.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2. NÚMERO DE HIJAS E HIJOS II

Tabla de contingencia hijos16 * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
hijos16	0	Recuento	8	8	16
		% de hijos16	50,0%	50,0%	100,0%
		% de sexo	50,0%	25,8%	34,0%
	1	Recuento	6	14	20
		% de hijos16	30,0%	70,0%	100,0%
		% de sexo	37,5%	45,2%	42,6%
	2	Recuento	2	8	10
		% de hijos16	20,0%	80,0%	100,0%
		% de sexo	12,5%	25,8%	21,3%
	3	Recuento	0	1	1
		% de hijos16	,0%	100,0%	100,0%
		% de sexo	,0%	3,2%	2,1%
Total		Recuento	16	31	47
		% de hijos16	34,0%	66,0%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

• Contrario a la tendencia social, las respuestas existentes al número de hijas e hijos, se puede ver que son más los hombres que las mujeres quienes tienen cargas familiares. Además, se podría prever que por razones sociales y culturales, el índice de soltería bajará con el paso del tiempo. De ahí la importancia de desarrollar medidas de conciliación familiar y laboral a largo plazo.

3. PERSONAS DEPENDIENTES

Tabla de contingencia otrapersona * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
otrapersona	Sí	Recuento	2	9	11
		% de otrapersona	18,2%	81,8%	100,0%
		% de sexo	3,6%	7,1%	6,0%
	No	Recuento	54	118	172
		% de otrapersona	31,4%	68,6%	100,0%
		% de sexo	96,4%	92,9%	94,0%
Total		Recuento	56	127	183
		% de otrapersona	30,6%	69,4%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

• La gran mayoría de la empresa no posee otras personas a su cargo. Sólo un pequeño porcentaje (6%) tiene a otras personas como dependientes (cabe consignar que este porcentaje puede aumentar ante la mediana participación que se concretó en la encuesta). Mirando estos datos, podría no requerirse aspectos de igualdad en este sentido. Sin embargo, debe contrastarse la información con los datos internos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. PERCEPCIÓN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Tabla de contingencia Hay igualdad de oportunidades? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Hay igualdad de oportunidades?	Sí	Recuento	47	126	173
		% de Hay igualdad de oportunidades?	27,2%	72,8%	100,0%
		% de sexo	83,9%	96,9%	93,0%
	No	Recuento	9	4	13
		% de Hay igualdad de oportunidades?	69,2%	30,8%	100,0%
		% de sexo	16,1%	3,1%	7,0%
Total		Recuento	56	130	186
		% de Hay igualdad de oportunidades?	30,1%	69,9%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- El cuadro muestra que existe una alta percepción (93%) dentro de la empresa respecto de que sí existe igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Se destaca como mayoritario el sector de hombres que lo piensa así (lo cual puede deberse al nivel de participación en la encuesta). Es importante considerar, aunque sea minoritario, que un 16,1% de las mujeres crea que no hay igualdad de oportunidades. Ante ello, se debe intensificar las medidas de difusión respecto de las medidas actuales y futuras sobre igualdad de género.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5. PERCEPCIÓN IGUALDAD EN ACCESO Y SELECCIÓN

Tabla de contingencia Igualdad en acceso y selección? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Igualdad en acceso y selección?	Sí	Recuento	55	125	180
		% de Igualdad en acceso y selección?	30,6%	69,4%	100,0%
		% de sexo	98,2%	96,9%	97,3%
	No	Recuento	1	4	5
		% de Igualdad en acceso y selección?	20,0%	80,0%	100,0%
		% de sexo	1,8%	3,1%	2,7%
Total		Recuento	56	129	185
		% de Igualdad en acceso y selección?	30,3%	69,7%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Los datos de esta tabla se corresponden con la tabla anterior, al mostrar que un alto porcentaje de la empresa considera que se da igualdad al especificar por el acceso a la empresa y las metodologías de selección interna. El 97,3% de la empresa considera que se da igualdad en estos aspectos.

6. PERCEPCIÓN IGUALDAD POR INGRESO SEGÚN CUALIFICACIÓN

Tabla de contingencia Igualdad de ingresos según cualificación? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Igualdad de ingresos según cualificación?	Sí	Recuento	40	119	159
		% de Igualdad de ingresos según cualificación?	25,2%	74,8%	100,0%
		% de sexo	78,4%	94,4%	89,8%
	No	Recuento	11	7	18
		% de Igualdad de ingresos según cualificación?	61,1%	38,9%	100,0%
		% de sexo	21,6%	5,6%	10,2%
Total		Recuento	51	126	177
		% de Igualdad de ingresos según cualificación?	28,8%	71,2%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Tiende a reiterarse una mayoría en considerar que se da igualdad en ingresos según cualificación (un 89,8% de las encuestadas y los encuestados

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

destacan esta opción). Un 21,6% de las mujeres dicen que no se da igualdad en ingresos según cualificación y un 5,6% de los hombres lo señalan de esta manera (llegando a un 10,2% de quienes participaron en la encuesta en la empresa).

7. PERCEPCIÓN DE IGUALDAD EN ACCESO A LA FORMACIÓN CONTINUA

Tabla de contingencia Igualdad de acceso a formación interna? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Igualdad de acceso a formación interna?	Sí	Recuento	57	129	186
		% de Igualdad de acceso a formación interna?	30,6%	69,4%	100,0%
		% de sexo	100,0%	98,5%	98,9%
	No	Recuento	0	2	2
		% de Igualdad de acceso a formación interna?	,0%	100,0%	100,0%
		% de sexo	,0%	1,5%	1,1%
Total		Recuento	57	131	188
		% de Igualdad de acceso a formación interna?	30,3%	69,7%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Los datos vuelven a mostrar que existe una percepción generalizada de que se verifica igualdad interna, en este caso, en aspectos formativos.

Tabla de contingencia Igualdad de acceso a formación externa? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Igualdad de acceso a formación externa?	Sí	Recuento	52	126	178
		% de Igualdad de acceso a formación externa?	29,2%	70,8%	100,0%
		% de sexo	92,9%	96,9%	95,7%
	No	Recuento	4	4	8
		% de Igualdad de acceso a formación externa?	50,0%	50,0%	100,0%
		% de sexo	7,1%	3,1%	4,3%
Total		Recuento	56	130	186
		% de Igualdad de acceso a formación externa?	30,1%	69,9%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Como en la tabla anterior, vuelve a mostrarse una visión generalizada de que existe igualdad en el acceso a la formación externa (92,9% de las mujeres y un 96,9% de los hombres).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8. PERCEPCIÓN EN PROMOCIÓN INTERNA

Tabla de contingencia Igualdad de promoción interna? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Igualdad de promoción interna?	Sí	Recuento	46	120	166
		% de Igualdad de promoción interna?	27,7%	72,3%	100,0%
		% de sexo	83,6%	95,2%	91,7%
	No	Recuento	9	6	15
		% de Igualdad de promoción interna?	60,0%	40,0%	100,0%
		% de sexo	16,4%	4,8%	8,3%
Total		Recuento	55	126	181
		% de Igualdad de promoción interna?	30,4%	69,6%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

• Puede señalarse que se modera la percepción de igualdad al considerar la promoción interna en la empresa. Sigue siendo un porcentaje amplio que cree que se da igualdad (91,7%). No obstante aumenta el número de mujeres (un 16,4% de quienes respondieron al sondeo) que considera que no se da igualdad, además del 4,8% de hombres que plantean lo mismo. Se llega así a un 8,3% de las personas que respondieron la encuesta en la empresa que no cree que se de igualdad en promoción que se desarrolla. Habría que revisar los sistemas de promoción para verificar que efectivamente no se estén promoviendo consciente o inconscientemente una asimetría en este aspecto.

9. GRADO DE CONOCIMIENTO DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Tabla de contingencia Conocimiento de medidas de conciliación * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Conocimiento de medidas de conciliación	Sí	Recuento	14	51	65
		% de Conocimiento de medidas de conciliación	21,5%	78,5%	100,0%
		% de sexo	24,1%	39,5%	34,8%
	No	Recuento	44	78	122
		% de Conocimiento de medidas de conciliación	36,1%	63,9%	100,0%
		% de sexo	75,9%	60,5%	65,2%
Total		Recuento	58	129	187
		% de Conocimiento de medidas de conciliación	31,0%	69,0%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

• Es importante el alto porcentaje dentro de la empresa que señala desconocer las medidas de conciliación familiar y personal dentro de la entidad (un 75,9%

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de mujeres y un 60,5% de los hombres que respondieron al sondeo). Sólo un 34,8% de personas dicen saber cuáles son estas medidas. Ante ello, se requiere, por un lado, intensificar las medidas de conciliación, además de favorecer la comunicación interna de estas actuaciones para garantizar que la información llegue a mujeres y hombres y accedan a estos beneficios por igual.

10. PERCEPCIÓN SOBRE PLAN DE IGUALDAD

Tabla de contingencia Necesidad del Plan de Igualdad * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Necesidad del Plan de Igualdad	Sí	Recuento	30	40	70
		% de Necesidad del Plan de Igualdad	42,9%	57,1%	100,0%
		% de sexo	56,6%	31,5%	38,9%
	No	Recuento	23	87	110
		% de Necesidad del Plan de Igualdad	20,9%	79,1%	100,0%
		% de sexo	43,4%	68,5%	61,1%
Total		Recuento	53	127	180
		% de Necesidad del Plan de Igualdad	29,4%	70,6%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Se muestra que casi el 40% de la empresa considera que se requiere un plan (donde se destaca el sector de las mujeres con un 56,6% por encima de los hombres que llega a un 31,5%). Sin embargo, un 68,5% de los hombres que participaron en la encuesta considera que no es necesario un plan de igualdad.

11. PERCEPCIÓN SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO

Tabla de contingencia Favorable a la igualdad de género? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Favorable a la igualdad de género?	Sí	Recuento	58	134	192
		% de Favorable a la igualdad de género?	30,2%	69,8%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	58	134	192
		% de Favorable a la igualdad de género?	30,2%	69,8%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- A diferencia de la respuesta anterior, todas las encuestadas y los encuestados se muestran a favor de la igualdad de género. Este contraste entre ser partidarios de esta igualdad y la necesidad de un plan de igualdad en la empresa, puede deberse más a un comportamiento políticamente correcto con lo exigido socialmente en la actualidad sobre la distribución de roles.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

12. PERCEPCIÓN SOBRE IGUALDAD SALARIAL

Tabla de contingencia Cobra menos que alguien igual? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Cobra menos que alguien igual?	Sí	Recuento	23	42	65
		% de Cobra menos que alguien igual?	35,4%	64,6%	100,0%
		% de sexo	46,0%	33,9%	37,4%
	No	Recuento	27	82	109
		% de Cobra menos que alguien igual?	24,8%	75,2%	100,0%
		% de sexo	54,0%	66,1%	62,6%
Total		Recuento	50	124	174
		% de Cobra menos que alguien igual?	28,7%	71,3%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- La mayoría considera que existe igualdad a nivel salarial de acuerdo a igual cualificación.

- Sin embargo, más de una tercera parte de la empresa, no lo cree así. Un 46,% de las mujeres que respondieron el sondeo dicen que cobra menos que alguien en igual posición del otro sexo. Lo mismo sucede con los hombres, aunque en menor proporción: un 33,9% señalan sentirse en desventaja salarial respecto de quienes poseen igual cualificación.

13. ACCIONES ANTE ACOSO SEXUAL

Tabla de contingencia Sabría qué hacer en caso de acoso sexual? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Sabría qué hacer en caso de acoso sexual?	Sí	Recuento	35	72	107
		% de Sabría qué hacer en caso de acoso sexual?	32,7%	67,3%	100,0%
		% de sexo	61,4%	54,5%	56,6%
	No	Recuento	22	60	82
		% de Sabría qué hacer en caso de acoso sexual?	26,8%	73,2%	100,0%
		% de sexo	38,6%	45,5%	43,4%
Total		Recuento	57	132	189
		% de Sabría qué hacer en caso de acoso sexual?	30,2%	69,8%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- La mayoría –tanto en hombres como en mujeres- señala que sabría qué acciones seguir en casos posibles de acoso sexual. Sin embargo, no es menor que el 38,6% de mujeres y un 45,5% de hombres desconozcan las actuaciones

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

a seguir. Esto podría deberse a que no existen internamente en la empresa medidas expresas y difundidas sobre este ámbito. Por ello, podría considerarse el establecimiento explícito de caminos de acción a seguir, procedimientos o protocolos de actuación. Además de difundir las medidas que ya puedan existir en la compañía.

14. PARTICIPACIÓN SINDICAL

Tabla de contingencia Participa en algún sindicato? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Participa en algún sindicato?	No	Recuento	56	133	189
		% de Participa en algún sindicato?	29,6%	70,4%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	56	133	189
		% de Participa en algún sindicato?	29,6%	70,4%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- Cabe señalar que nadie en la entidad participa en sindicatos. La representación laboral, se entiende, se efectúa por otros mecanismos. Ante esta situación se requiere una optimización de los canales comunicativos y participativos internos para asegurar que las trabajadoras y trabajadores puedan señalar sus demandas.

15. COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla de contingencia Tiene vías de comunicación con la empresa? * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Tiene vías de comunicación con la empresa?	Sí	Recuento	42	101	143
		% de Tiene vías de comunicación con la empresa?	29,4%	70,6%	100,0%
		% de sexo	75,0%	76,5%	76,1%
	No	Recuento	14	31	45
		% de Tiene vías de comunicación con la empresa?	31,1%	68,9%	100,0%
		% de sexo	25,0%	23,5%	23,9%
Total		Recuento	56	132	188
		% de Tiene vías de comunicación con la empresa?	29,8%	70,2%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

• La mayoría de la empresa señala tener mecanismos acertados con la empresa (un 76,1%), registrándose una leve diferencia de percepción entre mujeres y hombres (75% y 76,5%). No obstante, no es menor que un 23,9% de las personas que participaron en el sondeo, señale que estos mecanismos comunicativos no son del todo óptimos. Podría pensarse en mejorar estas vías o bien buscar nuevos formatos de relación interna.

16. PERCEPCIÓN SOBRE FAVORECIMIENTO CONCILIACIÓN FAMILIAR

Tabla de contingencia Grado de favorecimiento de la conciliación * sexo

			sexo		
			Mujer	Hombre	Total
Grado de favorecimiento de la conciliación	Mucho	Recuento	10	32	42
		% de Grado de favorecimiento de la conciliación	23,8%	76,2%	100,0%
		% de sexo	16,9%	23,9%	21,8%
	Bastante	Recuento	31	59	90
		% de Grado de favorecimiento de la conciliación	34,4%	65,6%	100,0%
		% de sexo	52,5%	44,0%	46,6%
	Poco	Recuento	16	35	51
		% de Grado de favorecimiento de la conciliación	31,4%	68,6%	100,0%
		% de sexo	27,1%	26,1%	26,4%
	Nada	Recuento	2	8	10
		% de Grado de favorecimiento de la conciliación	20,0%	80,0%	100,0%
		% de sexo	3,4%	6,0%	5,2%
Total		Recuento	59	134	193
		% de Grado de favorecimiento de la conciliación	30,6%	69,4%	100,0%
		% de sexo	100,0%	100,0%	100,0%

• La mayoría en la empresa considera que se concreta una conciliación entre las labores personales, familiares y laborales: un 69,4% de las mujeres señala que este grado de favorecimiento de las medidas conciliatorias se da mucho o suficientemente; mientras un 67,9% de los hombres destaca lo mismo.

• Sin embargo, no es menor que la tercera parte de la empresa destaque que no se verifica este grado de favorecimiento: un 30,5% de las mujeres y un 32,1% de los hombres que respondieron a la encuesta. Ante esta situación, aunque no sea mayoritaria, se requieren tomar acciones de difusión de las medidas existentes además de establecer nuevas medidas que resulten pertinentes al perfil de las trabajadoras y trabajadores de la compañía.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR ESTAMENTOS

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. VALORES EN LA EMPRESA

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
1. Orientación al cliente	X	X	-
2. Responsabilidad social		X	-
3. Consecución del máximo beneficio	X		-
4. Transparencia interna/externa	X		-
5. Trabajo en equipo	X		-
6. Respeto hacia el equipo de trabajo			-
7. Eficacia en el trabajo	X	X	-
8. Otros: - Desarrollo profesional - Orgullo de pertenencia - Expansión			-

• Se verifica una coincidencia entre dirección y Recursos humanos sobre los valores que se promueven principalmente en la entidad: la orientación al cliente y la eficacia en el trabajo. Dirección pone énfasis también en la consecución del máximo beneficio, la transparencia y el trabajo en equipo. Mientras, Recursos Humanos destaca la responsabilidad social interna y externa.

2. COMPARATIVA DE PREGUNTAS DICOTÓMICAS COMUNES

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
¿La empresa promueve una responsabilidad corporativa externa?	Sí	Sí	Sí
¿La empresa promueve una responsabilidad corporativa hacia los trabajadores/as?	Sí	Sí	Sí
¿Alguna medida en la empresa mejora los convenios en igualdad de oportunidades?	No	No	No
¿Existen barreras internas o externas para la incorporación de mujeres a la empresa?	No	No	No
¿Existen barreras internas o externas para la promoción de mujeres a la empresa?	No	No	No
¿Se hace publicidad interna de las vacantes disponibles en la empresa?	Sí	Sí	No
¿El equipo seleccionador de personal tiene formación en igualdad de oportunidades?	Sí	Sí	No

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

¿Se facilita y apoya la formación externa?	-	Sí	Sí
¿Se ha impartido a la plantilla formación sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?	-	No	No
¿Se ha impartido formación específica dirigida a las mujeres de la empresa?	-	No	-
¿Existen departamentos con amplio desequilibrio respecto al número de hombres y mujeres?	Sí	-	Sí
¿Se fomentan las promociones de mujeres dentro de la empresa?	Sí	-	-
¿Se realiza un seguimiento del itinerario profesional de cada persona?	-	No	No
¿Existe algún protocolo o procedimiento en la empresa sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo?	No	No	No
¿Han habido denuncias de acoso sexual dentro de la empresa?	No	No	No

- Existe coincidencia entre Dirección, Recursos Humanos y Representación Laboral sobre si la empresa promueve la responsabilidad corporativa externa e interna.

- Para los tres grupos, en la empresa no existen barreras internas o externas en la promoción de mujeres, como tampoco en el nivel de acceso (lo cual se ratifica también con la opinión de la plantilla). Se da coincidencia también entre Recursos Humanos y la representación laboral sobre el acceso igualitario a los programas formativos.

- No se verifica coincidencia entre la empresa y la representación laboral en cuanto a si en la compañía se desarrolla la suficiente publicidad interna ante las vacantes disponibles. Cabría mejorar los mecanismos de selección y promoción. Lo mismo sucede al considerar si el equipo seleccionador de personal posee formación en igualdad de oportunidades. Quizás podría pensarse en programas formativos específicos dirigidos a los altos mandos para que se consideren la igualdad entre mujeres y hombres como una prioridad empresarial a asumir como parte de la responsabilidad social interna y externa.

- Recursos Humanos y la representación laboral destacan que no se han concretado programas de formación en igualdad de oportunidades. Como parte de la responsabilidad social, la empresa podría asumir incluir o bien cursos o módulos formativos que apuntaran a la difusión de valores en torno a la igualdad entre mujeres y hombres.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

• Se da coincidencia en una concentración por género en algunos departamentos. Ante este nivel de consciencia, se podrían desarrollar acciones a mediano y largo plazo que apuntara a una simetría en el acceso de hombres y mujeres.

• Se da coincidencia en el reconocimiento de que no se realiza un seguimiento personalizado de las trabajadoras y los trabajadores. Quizás una acción a seguir es mejorar los sistemas de gestión del personal vigentes.

• Asimismo, existe coincidencia entre los sectores de la empresa, en que no se han verificado denuncias de acoso sexual. A la vez se reconoce que no existe un protocolo de actuación en este sentido. Considerando que en la encuesta de la plantilla se mostraba que parte de la compañía no sabría qué acción seguir en caso de acoso sexual, podría pensarse en la explicitación de medidas concretas en este sentido.

3. PRIORIDAD DE LAS MEDIDAS DE INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA CON LAS TRABAJADORAS Y TRABAJADORES:

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
1. Se pretende que hombres y mujeres accedan en igualdad de condiciones a los puestos de trabajo	3	4	3
2. Se garantiza total transparencia en los sistemas de promoción de la plantilla	5	6	4
3. Se implementan diversas medidas para la conciliación de la vida familiar, personal y laboral de las trabajadoras y trabajadores	2	1	1
4. Se intentan perfeccionar los beneficios sociales que se disponen hacia la plantilla	3	5	5
5. Se fomenta la formación permanente –interna y externa- en las diferentes áreas de trabajo, tanto especializada como genérica	6	3	6
6. Se asegura una remuneración igualitaria entre mujeres y hombres, de acuerdo a cargo y función	1	2	2

• Existe coincidencia al considerar que existe como primera prioridad la implementación de medidas de conciliación familiar. Esto es evidente ante el interés de la empresa en desarrollar un plan de igualdad. Sin embargo, ante el porcentaje de la empresa que desconoce las medidas actuales, podría pensarse en una mejor difusión de éstas, además de implementar nuevas acciones en este sentido.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA DEFINIR LOS PERFILES LABORALES A SELECCIONAR EN LA EMPRESA:

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
1. Antigüedad dentro de la empresa	X		
2. Experiencia en las áreas y departamentos requeridos	X	X	X
3. Cualificación profesional	X	X	X
4. Número de responsabilidades familiares			
5. Tipos de formación complementaria (conocimientos de otros idiomas, informática, etc.).			
6. Tramos de edad			
7. Sexo			
8. Habilidades y competencias personales	X	X	X
9. Otros ¿Cuáles?.....			

• Existe plena coincidencia en los indicadores que se consideran a la hora de definir los perfiles laborales. Se da importancia a la experiencia, cualificación y habilidades personales. Dirección considera que también influye la antigüedad. Es importante destacar que para la entidad ni el sexo ni los tramos de edad, resultan prioritarios.

5. PRIORIDAD DE MECANISMOS UTILIZADOS PARA LA SELECCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO:

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
1. Se realiza una promoción interna dentro del mismo departamento	1	1	1
2. Se concreta una transferencia interna desde otro departamento	2	3	2
3. Se recluta personal a través de una convocatoria abierta (difusión prensa, Internet, etc).	3	2	3
4. Se recluta personal en forma externa pero directamente desde otras entidades o empresas	4	4	4

• Los tres grupos coinciden en que el mecanismo más utilizado para la selección es la promoción interna dentro del mismo departamento. Como última opción se plantea la contratación externa y directa de otras empresas. Esto llama a que la empresa intensifique la formación interna para favorecer que mujeres y hombres accedan a esta promoción, como también mejorar los mecanismos de difusión internos de estos puestos vacantes.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

18. ¿QUIÉNES CONOCEN LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL QUE LA EMPRESA POSEE?

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
A los hombres más que las mujeres	-		
A hombres y mujeres por igual	-		
A las mujeres más que los hombres	-	X	X

- Se ratifica la visión que las mujeres se encuentran en una situación de privilegio en la entidad. Los tres estamentos destacan que obtienen un grado de información mayor que los hombres. Puede deberse a un error en el sistema de respuesta.

19. DENTRO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA QUE REALIZA LA EMPRESA, ¿CONSIDERA QUE LAS IMÁGENES O EL TRATO QUE SE DA A LAS MUJERES SON SEXISTAS?

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
1. Mucho			
2. Bastante			
3. Poco	X		
4. Nada		X	X

- Los tres estamentos coinciden en que no se verifica un lenguaje sexista en la comunicación interna.

20. MEDIDAS QUE SE HAN PUESTO EN MARCHA COMO PREVENCIÓN DEL ACOSO SEXUAL EN EL TRABAJO

	Direc.	RRHH	Repr. Trab.
1. Establecimiento y difusión de sanciones específicas		-	
2. Sensibilización de la plantilla respecto del acoso sexual en el trabajo		-	
3. Creación de medidas de vigilancia y control		-	
4. Concreción y difusión de protocolo de actuación frente a posibles problemáticas de acoso sexual		-	
5. Formación respecto a la prevención del acoso sexual a los cargos intermedios de la empresa		-	
6. Otras. ¿Cuáles? → Inclusión en el convenio colectivo		-	

- La ausencia de variadas opiniones, puede deberse al desconocimiento de este ámbito o a la falta de explicitación y difusión de medidas sobre posibles casos de acoso sexual. Ante ello, debieran explicitarse las medidas ya tomadas, además de asegurar nuevas acciones de precaución en este aspecto.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

OPINIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES/AS[2]

1. ¿LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES ES UN TEMA QUE PREOCUPA O INTERESA A LA PLANTILLA?

1. Mucho	
2. Bastante	X
3. Poco	
4. Nada	

- Se destaca que la igualdad de oportunidades es un tema que preocupa.

2. BATERÍA DE PREGUNTAS DICOTÓMICAS

	Sí	No
¿Se considera necesario por los trabajadores/as establecer nuevas medidas o un Plan de Igualdad para la empresa?	X	
¿Se imparten cursos de formación para la plantilla fuera del horario laboral?		X
¿Las y los representantes legales han recibido formación con perspectiva de género?		X
¿Se dan dificultades para la promoción efectiva de las mujeres en la empresa?		X
¿Existe algún protocolo de actuación para casos de conciliación de los trabajadores/as?		X

- En las respuestas de esta tabla, se ve que la representación considera necesario el plan de igualdad.

- La representación laboral destaca que no visualiza dificultades para la promoción interna de las mujeres, ni que los programas formativos se den fuera del horario laboral.

3. SELECCIONE CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARENCIAS DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES

1. Desigual acceso a la empresa entre hombres y mujeres	
2. Desigual nivel salarial	X
3. Desigual promoción al interior de la empresa	X
4. Desigual acceso a cargos de responsabilidad	X
5. Mayor temporalidad para las trabajadoras	
6. División de funciones a partir de roles asignados por género	
7. Faltas de medidas de conciliación familiar y laboral	
8. Desigual acceso a la formación que brinda la empresa	X
9. Otras. ¿Cuáles?.....	

[2] Cabe señalar que esta empresa no tiene una representación laboral legalmente constituida y que el cuestionario fue rellenado por las personas representantes por liderazgo interno.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

• Entre las áreas que la representación laboral considera como prioritarias de atender en temas de igualdad de género, aparecen los niveles salariales (lo que habría que trabajarse en un análisis más profundo interno), la promoción interna, en el acceso a cargos de responsabilidad y la formación.

4. ¿A QUIENES CREE QUE HAN AFECTADO ESTE TIPO DE BAJAS DEFINITIVAS EN LA EMPRESA?

Tipo de baja	Colectivo más afectado
1. Despido	Ambos sexos por igual
2. Finalización contrato	Ambos sexos por igual
3. Salida voluntaria	Ambos sexos por igual
4. Cese por personas a cargo	Ambos sexos por igual
5. Jubilación	Ambos sexos por igual
6. Jubilación anticipada	Ambos sexos por igual

• La representación laboral no considera que el sexo influya en las bajas que se materializan en la empresa.

5. ¿QUIÉNES UTILIZAN MÁS ASIDUAMENTE LAS SIGUIENTES BAJAS TEMPORALES?

Tipo de baja temporal	Colectivo al que más le afecta
1. Incapacidad temporal	Ambos sexos por igual
2. Accidente laboral	Ambos sexos por igual
3. Parto	Sólo mujeres
4. Maternidad	Sólo mujeres
5. Paternidad	Sólo hombres
6. Reducción jornada por lactancia	Sólo mujeres
7. Reducción jornada por cuidado hijos/as	Mayoritariamente mujeres
8. Reducción jornada por cuidados familiares	Ambos sexos por igual
9. Excedencia por lactancia	Sólo mujeres
10. Excedencia por cuidados hijos/as y familiares	Ambos sexos por igual
11. Permiso por enfermedad grave	Ambos sexos por igual

• Se puede señalar en forma general que las medidas que no tiene que ver con roles asignados por género, se considera que se da una distribución igualitaria entre mujeres y hombres. No obstante, esto cambia respecto de las reducciones de jornada por cuidados hijos/as, donde se señala que acceden más las mujeres. Esto puede deberse por razones estructurales sobre los roles de género socialmente asignados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6. ¿QUIÉN RESULTA BENEFICIADO DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS QUE PROPORCIONA LA EMPRESA?

Tipo de formación	Colectivo más beneficiado
1. Especialización técnica	Ambos sexos por igual
2. Desarrollo de carrera	Ambos sexos por igual
3. Formación genérica	Ambos sexos por igual
4. Transversal	Ambos sexos por igual

• Para la representación laboral no se verifica una diferencia en el acceso a formación por sexo.

7. DURANTE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS, LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN OFRECIDOS A LAS TRABAJADORAS Y TRABAJADORES HAN ESTADO CENTRADOS EN:

1. Especialización técnica	X
2. Desarrollo de carrera	X
3. Formación genérica	X
4. Transversal	

• Se señala la especialización, el desarrollo de carrera y la formación genérica. En este último ámbito, se podría pensar acciones formativas que contengan aspectos de igualdad de género.

8. HORARIOS DISPONIBLES PARA LA FORMACIÓN INTERNA DENTRO DEL HORARIO LABORAL:

1. Mañanas (Entre 8.00 y 14.00 h)	X
2. Tarde (Entre 14.00 y 19.00 h)	X
3. Vespertino (De 19.00 h en adelante)	
4. Fines de semana	

• Los horarios disponibles para la formación interna se concretan dentro del horario laboral, lo cual no supone un problema en temas de igualdad.

9. ¿TIENEN MUJERES Y HOMBRES EL MISMO NIVEL DE INGRESOS DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA PROFESIONAL Y A SU NIVEL DE ESTUDIOS?

Hombres ganan más que las mujeres	
Hombres y mujeres ganan por igual	
Mujeres ganan más que los hombres	X

• Se ratifica la idea que las mujeres se ven favorecidas por medidas internas de la empresa. Puede deberse también a un error en el sistema de respuestas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

GERENCIA

1. ¿CUÁLES SON LAS 3 CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE BUSCA LA EMPRESA EN LAS/LOS CANDIDATAS/OS?

1. Proactividad y eficiencia	X
2. Disponibilidad y flexibilidad en cuanto al tiempo de trabajo	
3. Puntualidad	
4. Responsabilidad a la hora de cumplir los objetivos empresariales	X
5. Conocimientos de acuerdo al área y departamento	X
6. Experiencia	
7. Obediencia a la jerarquía	
8. Creatividad y capacidad de innovación	
9. Identificación con la empresa	
10. Otras. ¿Cuáles?.....	

- La gerencia destaca que la empresa busca que sus trabajadoras y trabajadores apunten hacia la proactividad, eficiencia, la responsabilidad para cumplir los objetivos de la entidad y los conocimientos específicos por área.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

MEDIDAS DE LA PLANTILLA

A través del cuestionario de diagnóstico se recogieron algunas propuestas de las trabajadoras y trabajadores que la comisión de trabajo interno consideró como marco referente para la profundización de las medidas tratadas, sobre todo considerando la viabilidad de las propuestas:

1. Regulación del teletrabajo
2. Jornada Intensiva o flexible
3. En general, más información.
4. Existen medidas en marcha, como el fomento del teletrabajo (cuando es posible), pero otras no están claramente definidas.
5. Definición clara y comunicación a todas las personas sobre las actuaciones y compromisos de la empresa en relación a Políticas de igualdad, RSC, etc.
6. Categorización de Perfiles
7. Igualdad de sueldo a igual desempeño
8. Educación y concienciación para la igualdad
9. Jornada reducida para embarazadas y hombres con mujeres embarazadas para poder ayudar en casa, etc,
10. Cheques guardería
11. Más formación, o mejor un mínimo de horas al año
12. Más información a los trabajadores a cerca de las medidas de conciliación familiar y laboral
13. Flexibilidad en los horarios
14. Se debería elaborar un procedimiento de actuación en determinados casos como por ejemplo el acoso sexual o la discriminación entre sexos para que todos los empleados supieran exactamente qué hacer y a quién recurrir en el caso de que se produjera algún problema de esta índole.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

15. Plan para incentivar la contratación de mujeres aunque el sector de actividad dificulta este extremo
16. Formación a los directivos y directivas en gestión de personas desde la igualdad
17. Planes de Formación más continuados fuera de horario laboral
18. Igualdad en el número de hombres y mujeres en los altos cargos
19. Mayor promoción de mujeres en puestos de alta dirección
20. Ayuda económica para los empleados que tengan hijos durante los 2 primeros años
21. Horario intensivo de mañana, valorando productividad y resultados
22. Unos días para pediatría
23. Complemento del sueldo para la baja por embarazo
24. Participación y organización de foros, debates y eventos en torno a este tema que permita una mayor sensibilización
25. Creación de guarderías en la empresa o inmediaciones de la misma
26. Encuestas a todas las mujeres para que cada una opine. Desde mi punto de vista en Novasoft el tema de la igualdad está bastante bien tratado
27. En caso de méritos similares, priorizar la contratación de mujeres
28. Días de asuntos propios
29. El periodo de lactancia del que se dispone legalmente según el estatuto de los trabajadores: creo que debería darse la opción de acumularlo y disfrutarlo como las semanas equivalentes a continuación de la baja de maternidad por parte del padre o la madre
30. Tablas salariales estandarizadas para poder conocer sueldos según categoría, experiencia, etc.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁMBITOS DE ACCIÓN DETECTADOS

Tras el diagnóstico exploratorio y preliminar, se concretaron las diversas *áreas* o *ámbitos de actuación* donde resultaban pertinentes plantear acciones para favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Para ello también se consideró la realidad actual de la empresa (en cuanto a posibilidades efectivas de materialización de iniciativas) y la cultura de la organización. Ante cada área se establecieron las necesidades más urgentes que podían evidenciarse a partir del análisis de los datos que arrojó el diagnóstico.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PLAN	Se refiere al sistema que implementará la empresa para el seguimiento de las medidas de igualdad. Justificación a partir de las necesidades detectadas: - *Creación de un dispositivo que pueda dar seguimiento a las medidas que la empresa desarrolle.*
2. SELECCION Y PROMOCIÓN INTERNA	*Se refiere al sistema de selección de la empresa y a los mecanismos de promoción interna.* *Justificación a partir de las necesidades detectadas:* - *Ante el hecho que la empresa tenga una cierta tendencia a la masculización, podrían pensarse mecanismos de equilibrio a largo plazo en este aspecto.* - *Se evidencian promociones en los últimos tres años. Habría que analizar en qué niveles se verifican estas promociones.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	- *Un porcentaje más elevado de mujeres que sale de la empresa voluntariamente. Habría que explorar la edad media y las razones por las que estas mujeres cesan sus labores en la entidad (si es que se realiza el éxodo hacia otras empresas o bien por aspectos personales), porque podría ser una señal indirecta de la falta de medidas de conciliación familiar y laboral dentro de la entidad.*
3. FORMACION	Se refiere a todos los programas educativos, internos y externos, que dispone la empresa. Justificación a partir de las necesidades detectadas: - *Si bien se percibe una cierta igualdad en el acceso a la formación, cabría pensar acciones formativas pero con la introducción de una perspectiva de género.* - *Ante la poca visibilidad del tema de la igualdad de oportunidades como eje transversal en las políticas internas.*
4. COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	Se refiere al sistema de comunicación interno que existe dentro de la empresa (reuniones, comunicados, actas, etc.) y los procesos de sensibilización que se desarrollan en torno a la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa. Justificación a partir de las necesidades detectadas: - *Se requieren medidas de sensibilización interna respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Asimismo, debe verse como un problema que un alto sector de los hombres considere que no es necesario un plan de igualdad pese a algunas diferencias existentes.* - *Ante la existencia de un sector de la empresa que considera que los mecanismos de comunicación no son los más óptimos.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5. CONCILIACIÓN PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	Se refiere a las medidas de conciliación familiar, laboral y personal de la empresa, disponibles para la plantilla. Justificación a partir de las necesidades detectadas: - *Se requiere la difusión de las medidas de conciliación familiar y personal tanto para mujeres como para hombres como mejorar el sistema de comunicación interna. Se debe intensificar las medidas de difusión respecto de las medidas actuales y futuras sobre igualdad de género.* - *Ante el hecho de tener un alto porcentaje de la plantilla con familias, se requeriría afianzar las medidas de conciliación familiar y laboral.*
6. CONTRA EL ACOSO LABORAL	Se refiere a las medidas de prevención en casos de existencia de acoso laboral dentro de la empresa. Justificación a partir de las necesidades detectadas: - *Ante el desconocimiento de un sector de la empresa respecto de las actuaciones ante casos de acoso sexual.*
7. POLÍTICA SALARIAL	Se refiere a la distribución salarial interna entre mujeres y hombres. Justificación a partir de las necesidades detectadas: - *Ante la falta de cruces precisos de información sobre la igualdad en este ámbito. Se requiere un estudio más en profundidad de este aspecto.* - *Ante la falta de ratificación en la tendencia a la realización de algunas tareas por género.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

MARCO GENERAL
PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES NOVASOFT

Proyecto Editor de Planes de Igualdad
Febrero de 2009

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMÁTICA I: Aspectos generales del Plan de Igualdad[3]

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar iniciativas internas que promuevan el seguimiento del estado de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la empresa.

Objetivo específico 1.1.

Poner en marcha un dispositivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en NOVASOFT.

MEDIDAS

1.1.1. Identificar y definir las funciones de la/el agente de igualdad.	Indicadores: - Constancia documental de tal definición de funciones.
1.1.2. Designar un/a agente de igualdad con tiempos asignados para el seguimiento y comunicación del Plan de Igualdad.	Indicadores: - Existencia efectiva de un/a agente de igualdad en la empresa. - Documento con la relación de tiempos asignados al agente de igualdad.
1.1.3. Integrar el Plan de Igualdad en los objetivos del Sistema de Gestión Integral.	Indicadores: - Constancia documental de dicha integración.
1.1.4. Establecer un Comité de Igualdad paritario con su correspondiente definición de funciones y atribución de reuniones periódicas.	Indicadores: - Existencia efectiva del Comité de Igualdad. - Distribución por sexo de los miembros del Comité. - Constancia documental de la definición de funciones. - Actas fechadas de las reuniones realizadas por el Comité.

[3] Al cierre de este documento, se encontraba a la espera de la aprobación de la comisión de dirección de la empresa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMATICA II: Selección y Promoción interna

Objetivo específico 2.1.

Establecer un sistema de selección interna que favorezca la inclusión de mujeres para las diversas áreas cuando se produzcan puestos vacantes, con tal de equilibrar a largo plazo la composición de la plantilla.

MEDIDAS

2.1.1. Establecer criterios de selección desde una perspectiva de género.	Indicadores: - Constancia documental de dichos criterios. - Distribución por sexo de las personas presentadas a procesos de selección. - Distribución por sexo de las personas seleccionadas en dichos procesos.
2.1.2. Establecer los procesos de selección con presencia de hombres y mujeres.	Indicadores: - Distribución por sexo de los miembros de los equipos seleccionadores, para cada proceso de selección efectuado.
2.1.3. Formar en técnicas de selección con perspectiva de género.	Indicadores: - Sesiones y/o cursos realizados a tal efecto.
2.1.4. Enviar convocatorias y ofertas de empleo a instituciones orientadas a la inserción laboral de la mujer (Instituto Andaluz de la Mujer, Área de la Mujer de la Diputación, Ayuntamiento, etc.).	Indicadores: - Constancia documental de las distintas convocatorias enviadas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Objetivo específico 2.2.

Facilitar las promociones que potencien la igualdad entre mujeres y hombres por área y categoría.

MEDIDAS

2.2.1. Revisar la distribución de sexos en plantilla, por puesto y categoría laboral.	Indicadores: - Existencia de una estadística de uso público sobre distribución de sexo por puestos y categorías.
2.2.2. Establecer medidas de discriminación positiva (a igualdad de condiciones) en los procesos de promoción interna.	Indicadores: - Número de promociones internas en las que se haya aplicado la discriminación positiva.
2.2.3. Difundir en la empresa los criterios de evaluación del desempeño y comunicar los resultados de la evaluación a las personas evaluadas.	Indicadores: - Constancia documental de dichos criterios de evaluación. - Porcentaje de personas evaluadas en la empresa que conocen los resultados de su evaluación.
2.2.4. Establecer un proceso interactivo de evaluación entre evaluador/a y evaluado/a.	Indicadores: - Constancia documental de dicho proceso. - Estudio del grado de interactividad entre evaluador/a y evaluado/a en los procesos de evaluación realizados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMÁTICA III: Formación

Objetivo específico 3.1.

Potenciar las medidas tendientes a mejorar la formación del personal, tanto de mujeres y hombres, introduciendo una perspectiva de género.

MEDIDAS

3.1.1. Realizar sesiones de formación en lenguaje no sexista.	Indicadores: - Número de sesiones de dicha formación realizadas.
3.1.2. Introducir la perspectiva de género en los contenidos de formación en que sea pertinente.	Indicadores: - Constancia documental de los contenidos de género empleados en el diseño del temario de los cursos de formación.
3.1.3. Hacer cursos de formación de perspectiva de género para altos mandos y personal de la dirección.	Indicadores: - Número de cursos de dicha índole realizados.
3.1.4. Revisar el plan de formación continua para equilibrarlo en ambos sexos, según las necesidades emergentes de la empresa.	Indicadores: - Distribución por sexo de los trabajadores/as acogidos al plan de formación continua.
3.1.5. Garantizar una presencia proporcional de hombres y mujeres en los másters de formación.	Indicadores: - Distribución por sexo de los trabajadores/as beneficiarios/as de los másters de formación.
3.1.6. Estudiar y detectar las necesidades de formación para ambos sexos.	Indicadores: - Estudio específico sobre las necesidades de formación de los hombres y las mujeres de la plantilla.
3.1.7. Formar específicamente en cuestiones de género al Departamento de Comunicación e Imagen Corporativa.	Indicadores: - Número de sesiones y/o cursos realizados de la formación indicada.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMÁTICA IV: Comunicación y sensibilización

Objetivo específico 4.1.

Favorecer un proceso de sensibilización y comunicación respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

MEDIDAS

4.1.1. Establecer un proceso de revisión de los documentos emitidos por la empresa, con vistas a la eliminación del lenguaje sexista.	Indicadores: - Constancia documental del procedimiento. - Número y porcentaje de documentos revisados. - Número y porcentaje de documentos con lenguaje no sexista en la empresa.
4.1.2. Realizar sesiones de sensibilización de género para la plantilla, enfatizando la cuestión de igualdad de oportunidades.	Indicadores: - Número de sesiones de sensibilización de género para la plantilla realizadas. - Número y porcentaje de la plantilla asistente a cada sesión. - Distribución por sexo de los/las integrantes de la plantilla asistentes a cada sesión.
4.1.3. Introducir la sensibilización de género en los distintos canales de comunicación interna.	Indicadores: - Constancia documental de elementos de sensibilización de género en cada canal de comunicación interna.
4.1.4. Establecer un apartado específico de género en la revista de la empresa.	Indicadores: - Constancia documental del apartado de género en la revista de la empresa.
4.1.5. Introducir la perspectiva de género en los contenidos de la documentación corporativa.	Indicadores: - Constancia documental de elementos de género en la documentación corporativa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1.6. Introducir una pregunta sobre cuestiones de igualdad de género en el concurso de Novanews.	Indicadores: - Constancia documental de las preguntas sobre igualdad de género, en los concursos mencionados.
4.1.7. Plantear cuestiones de género en el foro de la empresa para vehicular sugerencias.	Indicadores: - Número de cuestiones de género planteadas en el foro. - Número de sugerencias sobre cuestiones de género obtenidas.
4.1.8. Integrar la participación externa de la empresa en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género, en el marco de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft.	Indicadores: - Número de actos en los que la empresa ha participado en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género. - Porcentaje de tales actos sobre el total de actos de responsabilidad social corporativa de la empresa.

Objetivo específico 4.2.

Potenciar el sistema de difusión interno sobre las medidas de igualdad existentes y las que se realizarán a futuro.

MEDIDAS

4.2.1. Difundir las medidas de igualdad y de conciliación de la vida laboral y familiar de la empresa (con casuística y requisitos).	Indicadores: - Constancia documental de la difusión (y su alcance) de cada medida de igualdad y de conciliación.
4.2.2. Crear un Portal del empleado/a, donde vehicular la información sobre medidas de igualdad en la empresa.	Indicadores: - Existencia efectiva de dicho portal. - Número y porcentaje de medidas de igualdad de la empresa presentes en el portal.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.2.3. Difundir cada iniciativa de igualdad de la empresa en los distintos canales de comunicación de la empresa (Web, novanews, foro, etc.).	Indicadores: - Constancia documental de la difusión indicada, en cada canal de comunicación de la empresa y para cada iniciativa surgida. -
4.2.4. Publicar en Q-nova el Plan de Igualdad de la empresa, tras su aprobación por parte del Comité de Dirección.	Indicadores: - Constancia documental de dicha publicación en Q-nova.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMÁTICA V: Conciliación personal, laboral y familiar

Objetivo específico 5.1.

Desarrollar medidas de flexibilización horaria que permitan compatibilizar a las trabajadoras y trabajadores sus labores personales, laborales y familiares.

MEDIDAS

5.1.1. Establecer horarios que permitan la conciliación laboral y familiar en los cursos de formación de la plantilla.	Indicadores: - Constancia documental y normativa de los límites de las diversas franjas horarias de la empresa. - Estudio sobre la mayor o menor percepción de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, por parte de la plantilla.
5.1.2. Analizar y plantear la incorporación del teletrabajo en la empresa como una opción organizativa y de relación laboral, más allá de la mera conectividad.	Indicadores: - Estudio realizado sobre las posibilidades y viabilidad del teletrabajo en Novasoft. - Constancia documental de dicho planteamiento y su resolución.

Objetivo específico 5.2.

Perfeccionar los beneficios sociales de la plantilla para el cuidado de personas dependientes e hijas/os.

MEDIDAS

5.2.1. Establecer ayudas económicas (totales o parciales) a trabajadores/as con necesidades especiales de cuidado a hijos/as menores o a personas dependientes.	Indicadores: - Constancia documental de la tipología de ayudas establecidas. - Número y porcentaje de trabajadores/as de la plantilla demandantes de estas ayudas económicas. - Número y porcentaje de trabajadores/as de la plantilla perceptores/as de estas ayudas económicas. - Estadística sobre las motivaciones de los casos demandados. - Estadística sobre las

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	motivaciones demandadas en los casos aceptados. - Estadística sobre las motivaciones demandadas en los casos denegados.
5.2.2. Restringir la movilidad obligada en los proyectos asignados al trabajador/a, en función de las necesidades de cuidado de menores o personas dependientes a su cargo.	Indicadores: - Constancia documental de un protocolo de limitación de movilidad por proyectos en casos motivados. - Número y porcentaje de trabajadores/as de la plantilla demandantes de esa limitación. - Número y porcentaje de trabajadores/as de la plantilla beneficiarios/as de esa limitación. - Estadística sobre las motivaciones de los casos demandados. - Estadística sobre las motivaciones demandadas en los casos aceptados. - Estadística sobre las motivaciones demandadas en los casos denegados.
5.2.3. Identificar puestos y actividades con baja capacidad de conciliación (por viajes, horarios, etc.), para hacerlos conciliables.	Indicadores: - Estudio del grado de conciliación laboral y familiar para cada puesto y actividad. - Número de medidas de conciliación aplicadas en cada caso.
5.2.4. Establecer una guardería en el Parque Tecnológico como modelo de negocio, con beneficios para los trabajadores/as de la empresa.	Indicadores: - Existencia efectiva de dicha guardería. - Constancia documental de las ventajas de los trabajadores/as de la empresa en la utilización del servicio. - Porcentaje de trabajadores/as de la plantilla que utilicen el servicio, sobre el total de plantilla que tiene hijos/as en situación de aprovecharlo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.2.5. Facilitar y fomentar la formación continua *online* en casos de bajas o excedencias por paternidad/maternidad o cuidado de personas dependientes.	Indicadores: - Número de cursos *on line* ofrecidos a personas que cumplan con dicha casuística. - Número de cursos *on line* realizados por personas con dicha casuística. - Porcentaje de personas con baja o excedencia que hayan realizado un curso *on line*, sobre el total de bajas o excedencias de la plantilla.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMÁTICA VI: Prevención del acoso sexual

Objetivo específico 6.1.

Establecimiento de un protocolo de actuaciones ante posibles casos de acoso sexual.

MEDIDAS

6.1.1. Establecer sesiones de asesoramiento técnico (jurídico, forense, laboral, psicológico...) al Comité de Dirección sobre el tema del acoso sexual.	Indicadores: - Número de sesiones y/o cursos de esta índole realizados.
6.1.2. Establecer y difundir un protocolo de actuación ante posibles casos de acoso sexual.	Indicadores: - Constancia documental de dicho protocolo. - Constancia documental de los actos de difusión efectuados.
6.1.2. Designar al o la agente de igualdad como interlocutor para casos de acoso sexual.	Indicadores: - Constancia documental de tal atribución de funciones.
6.1.3. Formar específicamente al o la agente de igualdad en el tema del acoso sexual.	Indicadores: - Número de sesiones y cursos de esta índole realizados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÁREA TEMÁTICA VII: Política Salarial

Objetivo específico 7.1.

Revisar los rangos salariales por puesto de trabajo independientemente del sexo.

MEDIDAS

7.1.1. Garantizar que a igual puesto de trabajo se perciba igual salario (no incentivos, no antigüedad).	Indicadores: - Estadística sobre la distribución por sexos del salario en puestos equivalentes. - Datos de la evolución de las distinciones salariales entre sexos por iguales puestos.

ÁREA TEMÁTICA VIII: Autoconocimiento

Objetivo específico 8.1.

Analizar la motivación de las salidas voluntarias de mujeres dentro de la empresa.

MEDIDAS

8.1.1. Hacer un estudio retrospectivo de las bajas voluntarias en los últimos 3 años, para conocer las causas del fenómeno e identificar posibles factores relacionados con la cuestión de género.	Indicadores: - Realización efectiva de dicho estudio.

Cabe señalar que la percepción general tiende a plantearse desde una perspectiva positiva respecto de la igualdad entre mujeres y hombres en la entidad. Sin embargo, cabe poner atención en que parte de la percepción de la plantilla considera aspectos diferentes. Cabría analizar más en profundidad, las causas que llevan a esta distinción de opinión y a este contraste en las formas de gestionar la igualdad y algunos ámbitos de la empresa.

Asimismo, deben explorarse intensamente los datos objetivos de la empresa para poder desarrollar un panorama más abarcador de la igualdad interna efectiva.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO

Tras el proceso de implementación y desarrollo del sistema e-PI podemos señalar algunas posibilidades, límites y mejoras que otorga el sistema para la implementación de este tipo de procesos y la elaboración de documentos internos sobre temáticas como la igualdad de género.

En forma general, se puede señalar que el sistema e-PI puede ser una buena plataforma para desarrollar planes de igualdad, aunque para un mejor funcionamiento, se deben optimizar algunos aspectos. Sin embargo, efectivamente se cumplieron con los objetivos planteados desde un inicio: a) elaboración del plan de igualdad de forma participativa, b) disponer cierta formación online sobre perspectiva de género y un repositorio de buenas prácticas, y d) desarrollar un sondeo sensibilidad de género interno. No obstante el sistema puede mejorarse en diversas áreas donde se presentan algunas debilidades: diseño del portal web (nivel de interface amigable, accesibilidad de la web, facilidad de navegación, diseño del sitio, etc.); los factores contextuales de la empresa (grado de conocimiento de temas de género, participación efectiva de los diferentes sectores de la empresa, o crisis externa que terminó afectando tangencialmente al proyecto) y el escaso margen de maniobra temporal (cronograma no acorde con las crisis que requieren más tiempo de procesamiento).

- *Poco margen de maniobra*: los retrasos iniciales del proyecto e-PI (producto de la construcción y diseño del sistema tecnológico) y el escaso tiempo con que se disponía para la materialización de esta iniciativa con la empresa, contribuyó a que el proceso cruzara por

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

diversas dificultades. En un inicio, se sabía que el tema que guiaba E-PI (Igualdad entre hombres y mujeres) es un ámbito que es de difícil introducción en las organizaciones en general. Esta dificultad inicial más el escaso margen de maniobra temporal, tuvo diversas repercusiones a la hora de concretar una participación intensiva y amplia (ya que en muchos casos el "pick laboral" interno coincidió con los requerimientos de participación del proyecto).

- *Dificultades tecnológicas*: se refieren principalmente a los conflictos que tuvieron las usuarias y los usuarios del sistema para navegar dentro de la página web. Se destacan complicaciones tales como: pulsar dos o tres veces para encontrar el área buscada o los documentos específicos, navegar excesivamente al interior del sistema para poder hallar lo buscado, etc.

- *Falta de comprensión de las herramientas técnicas:* Algunas preguntas de los cuestionarios que tenían más extensión (de Recursos Humanos y los de Comités de empresas) resultaron de difícil comprensión por términos específicos de temas de igualdad. Esto deja en evidencia la necesidad de un proceso de formación más intensivo respecto de la igualdad de oportunidades, más allá del proporcionado en este proyecto.

- *Confusión a partir del diseño de los instrumentos:* Particularmente se registraron confusiones entre los miembros directivos y de RRHH al desarrollar los cuestionarios, por el diseño del sistema de respuesta establecido para algunas secciones. Esto generó confusión y error en las respuestas señaladas como opciones, ante lo cual, se debió corregir algunas secciones de preguntas.

- *Nivel de formación en igualdad:* para agilizar el proceso de E-PI y antes las dificultades iniciales, se decidió reducir el tiempo dedicado al proceso de formación en igualdad de oportunidades. Sin embargo, durante el transcurso del proyecto quedo patente que se requiere intensificar este periodo ante la falta de cultura interna en este sentido. En general se evidencia cierto desconocimiento, no sólo del

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vocabulario asociado a la defensa de la igualdad de oportunidades, sino a los factores que están implicados en una empresa cuando se intenta diagnosticar la realidad de igualdad interna entre mujeres y hombres. De allí que se considere necesario la intensificación de un periodo formativo en cuanto a temas de género, pero también en cuanto a las posibilidades que puede brindar la utilización de herramientas informáticas.

- *Recarga laboral de las empresas*: cabe destacar que el volumen de trabajo, ha afectado también al desarrollo del proyecto. Esta situación ha afectado a la compañía, por lo que el proyecto ha perdido prioridad dentro de las actividades propias de la entidad. Esto generó algunos retrasos en el cumplimiento de las diferentes fases de la iniciativa.
- *Crisis generalizada:* la crisis económica que afecta al país obviamente ha afectado al contexto del proyecto, sobre todo ante la pérdida de prioridad dentro de todas las necesidades urgentes a cubrir.

La conjunción de todos estos factores anteriormente señalados afectó directamente el desarrollo normal del cronograma del proyecto ya que, en reiteradas ocasiones, se requirió, o bien, asesorías específicas sobre algunos puntos, o más tiempo para la ejecución de las fases por motivos internos. El escaso margen de tiempo que restaba al proyecto y los retrasos evidenciados, llevó a que el proyecto se ajustase en cuanto a contenidos y temporalidad. De allí que también estos constantes cambios en el cronograma, llevara a que se requiriera ampliar el plazo de ejecución de E-PI, concluyendo en marzo y de forma presencial.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXOS

Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares, criterios inspiradores de toda la norma que
encuentran aquí su concreción más significativa. La Ley pretende promover la adopción de medidas concretas en favor de la igualdad en las empresas, situándolas
en el marco de la negociación colectiva, para que sean las partes, libre y responsablemente, las que acuerden su contenido.

IV
El Título IV se ocupa del derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, incorporando medidas para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo. Se incluye además, entre los derechos laborales de los trabajadores y las trabajadoras, la protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo. Además del deber general de las empresas de respetar el principio de igualdad en el ámbito laboral, se contempla, específicamente, el deber de negociar planes de igualdad en las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores o trabajadoras. La relevancia del instrumento de los planes de igualdad explica también la previsión del fomento de su implantación voluntaria en las pequeñas y medianas empresas.

TÍTULO IV
El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades

CAPÍTULO III

Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad

Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

1. Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.

2. En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.

3. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO I: LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

II

El pleno reconocimiento de la igualdad formal ante la ley, aun habiendo comportado, sin duda, un paso decisivo, ha resultado ser insuficiente. La violencia de género, la discriminación salarial, la discriminación en las pensiones de viudedad, el mayor desempleo femenino, la todavía escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad política, social, cultural y económica, o los problemas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar muestran cómo la igualdad plena, efectiva, entre mujeres y hombres, aquella «perfecta igualdad que no admitiera poder ni privilegio para unos ni incapacidad para otros», en palabras escritas por John Stuart Mill hace casi 140 años, es todavía hoy una tarea pendiente que precisa de nuevos instrumentos jurídicos. Resulta necesaria, en efecto, una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla. Esta exigencia se deriva de nuestro ordenamiento constitucional e integra un genuino derecho de las mujeres, pero es a la vez un elemento de enriquecimiento de la propia sociedad española, que contribuirá al desarrollo económico y al aumento del empleo.

III

La mayor novedad de esta Ley radica, con todo, en la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Tal opción implica necesariamente una proyección del principio de igualdad sobre los diversos ámbitos del ordenamiento de la realidad social, cultural y artística en que pueda generarse o perpetuarse la desigualdad. De ahí la consideración de la dimensión transversal de la igualdad, seña de identidad del moderno derecho antidiscriminatorio, como principio fundamental del presente texto. El logro de la igualdad real y efectiva en nuestra sociedad requiere no sólo del compromiso de los sujetos públicos, sino también de su promoción decidida en la órbita de las relaciones entre particulares. La regulación del acceso a bienes y servicios es objeto de atención por la Ley, conjugando los principios de libertad y autonomía contractual con el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres. También se ha estimado conveniente establecer determinadas medidas de promoción de la igualdad efectiva en las empresas privadas, como las que se recogen en materia de contratación o de subvenciones públicas o en referencia a los consejos de administración. Especial atención presta la Ley a la corrección de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales. Mediante una serie de previsiones, se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. Las empresas también elaborarán y aplicarán un plan de igualdad, previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan, en los términos que se fijen en el indicado acuerdo.

5. La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

Artículo 46. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas.

1.Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

2. Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional,
promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

3. Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros
de trabajo.

Artículo 47. *Transparencia en la implantación del plan de igualdad.* Se garantiza el acceso de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras o, en su defecto, de los propios trabajadores y trabajadoras, a la información sobre el contenido de los Planes de igualdad y la consecución de sus objetivos. Lo previsto en el párrafo anterior se entenderá sin perjuicio del seguimiento de la evolución de los acuerdos sobre planes de igualdad por parte de las comisiones paritarias de los convenios colectivos a las que éstos atribuyan estas competencias.

TÍTULO V
El principio de igualdad en el empleo público

Artículo 64. Plan de Igualdad en la Administración General del Estado y en los organismos públicos vinculados o dependientes de ella. El Gobierno aprobará, al inicio de cada legislatura, un Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en los organismos públicos

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vinculados o dependientes de ella. El Plan establecerá los objetivos a alcanzar en materia de promoción de la igualdad de trato y oportunidades en el empleo público, así como las estrategias o medidas a adoptar para su consecución. El Plan será objeto de negociación, y en su caso acuerdo, con la representación legal de los empleados públicos en la forma que se determine en la legislación sobre negociación colectiva en la Administración Pública y su cumplimiento será evaluado anualmente por el Consejo de Ministros.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO II. INSTRUMENTO PARA LA DIAGNOSIS DE LA SENSIBILIDAD EN GENERO

El instrumento fue diseñado en el proyecto europeo Olympia de Gouges, en el que se establecieron, desde un punto de vista teórico, sus bases y una propuesta de dimensiones e indicadores. Posteriormente, el instrumento fue aplicado en el proyecto europeo LIBRA 2003 en cinco instituciones públicas europeas del ámbito local. El socio líder de ambos proyectos fue la Diputación de Barcelona y los estudios en ambos casos fueron realizados mediante un convenio entre la Diputación y la Universidad Autónoma de Barcelona y fueron dirigidos por la profesora Judith Astelarra.

En el Olympia de Gouges participaron el Ayuntamiento de Munich (Alemania), la Provincia de Spezia (Italia) (con sus ayuntamientos) y la Diputación de Barcelona (con sus ayuntamientos). En el LIBRA 2003, se realizó una aplicación práctica de dicho instrumento a la Diputación de Barcelona, el Ayuntamiento de Jyvaskyla (Finlandia), la provincia de Torfaen (Reino Unido), la provincia de Lucca (Italia) y el Ayuntamiento de Budapest (Hungría).

Las investigaciones del LIBRA 2003 tuvieron una parte específica de análisis de cada una de las instituciones y una comparación de ellas. El instrumento fue aplicado de modo flexible de modo que se tuviera en cuenta cada uno de los contextos, pues se trataba de instituciones con diferentes trayectorias en la igualdad de oportunidades para las mujeres.

Las publicaciones de dichos proyectos están disponibles en la Web de la Diputación de Barcelona:

http://www.diba.es/olympiadegouges
http://www.diba.es/libra2003

La Sensibilización en género.

La *sensibilización en género* es la capacidad que pueden tener personas, instituciones, organizaciones etc., para conocer y aceptar la existencia de una dimensión de género en todos los ámbitos sociales. Conocer el grado de capacidad o sensibilidad en género puede ser el *mejor punto de partida* para diseñar estrategias frente a la desigualdad social de las mujeres. Por ello resulta de gran importancia el *análisis de esta condición.* En este apartado se proponen las *bases de un instrumento* que permite conocer el *grado de sensibilización en género* de las instituciones y sus miembros. La propuesta vale tanto para organizaciones cuyo objetivo es específicamente la igualdad de género como para otro tipo de entidades. Es decir, se trata de un método ideado para medir el grado de sensibilidad de género en cualquier organización, asociación o institución, independientemente de cuáles sean sus fines.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La observación y el conocimiento de la sensibilización en un contexto determinado posibilita detectar los conflictos, las tensiones y estrategias positivas en las que puede verse inmersa la orientación y la implementación específica de programas planes o acciones en políticas de género. Desde esta perspectiva, la aplicación de este instrumento significa, en cierta forma, efectuar un *diagnóstico sobre el grado de conocimiento y concienciación en los temas referidos al género* en el espacio social, institucional u organizacional. Ello implica detectar por ejemplo la intervención de la dimensión de género en la toma de decisiones en cualquier ámbito dónde se actúe, o la realización de un análisis de los valores y representaciones dominantes en la institución, respecto al género. Asimismo, la aplicación del presente instrumento aporta una forma de *evaluar los procesos políticos y de gestión de las instituciones en los temas de género*.

El alcance de este instrumento les dé una *amplitud considerable* por la temática que aborda por lo cual, definir los límites de su alcance es un paso previo fundamental que necesariamente obliga a reajustar el modelo teórico a la realidad específica donde quiera aplicarse.

MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANALISIS DE LA SENSIBILIZACION

Individuos y organización.

Para determinar cuál es el grado de sensibilización y apoyo de una organización a las políticas de género hay que distinguir entre los distintos elementos y factores que forman parte de ella. Las organizaciones o instituciones se componen de personas y de estructura organizativa Ambos aspectos dan forma a lo que generalmente se denomina dinámica institucional.

A partir de estos dos elementos organizativos se puede definir los ámbitos de observación y análisis de la sensibilización: en los miembros, y en la actuación de la propia institución. La primera es una característica individual; la segunda va más allá de la suma de sensibilizaciones individuales. En este segundo caso, lo que se ha de establecer es cuáles son los rasgos institucionales que permiten distinguir que nos hallamos ante una institución sensibilizada en género. En este sentido, la experiencia indica que se necesita del complemento de ambos aspectos: tanto la sensibilización individual como la organizativa son factores positivos para el desarrollo de actuaciones para la igualdad de género. Sin embargo, la sensibilización por sí misma no indica inequívocamente que existan o que se determinen actuaciones en contra de la discriminación. Otros factores interactúan con la sensibilización para llevarla a la práctica: el apoyo social externo, la importancia que tenga la desigualdad en la agenda política, la asignación de recursos, la regulación legal, etc. Estos y otros factores pueden conducir a implementar medidas de igualdad de género aunque no haya una sensibilización individual u organizativa preexistente.

Esta primera diferenciación se debe a que habitualmente podemos encontrar organizaciones que efectúan un intenso trabajo en sensibilización sobre los temas de género, pero cuyos miembros carecen de ella. Como así también puede darse el caso de entidades con unos integrantes altamente

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sensibilizados y una capacidad de actuación institucional -recursos, alcance político, etc.- muy limitada. Siendo así, tan importante es analizar el ámbito individual como el organizativo. Los ámbitos individual e institucional pueden, a su vez, especificarse más para lograr mayor precisión analítica. Así, la sensibilización en el ámbito individual y organizacional se refleja en dos niveles: el estructural y el simbólico. En el nivel estructural el estudio de la sensibilización pasa por detenernos en las cuestiones que hacen referencia al proceso de gestión. Así, podremos considerar desde la visión del género los temas en que se "encarna" o visibiliza y que forman parte de la dinámica institucional como por ejemplo: las líneas de políticas de igualdad de oportunidades, la estructura organizativa –con información desagregada por sexos-, las relaciones sociales que traman la institución, etc. En el nivel simbólico la indagación sobre la sensibilización estará referida a los valores y percepciones de los sujetos respecto a la igualdad de oportunidades en género. Por ejemplo, las opiniones que se sustentan respecto a las líneas de actuación política en materia de igualdad de oportunidades, las percepciones respecto a la igualdad de género en la trama de relaciones laborales y familiares de los miembros de la institución, las representaciones sobre los criterios que configuran la organización del trabajo, etc.

Los ámbitos

Las personas. Individuos
Las instituciones, organizaciones
Los niveles
Nivel simbólico
Valores y percepciones de los miembros de la institución respecto a la igualdad de oportunidades en género

LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS.

Para analizar la sensibilización en género de la institución es necesario establecer algunas dimensiones en función de las características de la organización. Se pueden elegir factores organizativos de muchos tipos, pero en el instrumento de sensibilidad en género se seleccionó los que fueron considerados más relevantes para conocer la sensibilización en género en el seno de un determinado contexto institucional:

1. Apertura en temas de género: Tipo y características de la visión de género existente en la institución.
2. Contexto Institucional: Objetivos generales explícitos o implícitos de la institución respecto a la igualdad de oportunidades en género y tipo y características de la política de recursos humanos de la institución respecto al género.
3. Cultura organizativa: Formas de socialización laboral y en qué medida reproducen o establecen rupturas en la cultura predominante en la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Para analizar cada una de estas dimensiones es necesario establecer algunas categorías analíticas e indicadores para cada uno de ellos. En el desarrollo de este instrumento de diagnosis de la sensibilidad en género de una organización se establecieron propuestas para ambos. Ellos son:

1. Apertura en temas de género

Agenda política desde la perspectiva de género: fortalezas y debilidades.

- Tipos de políticas orientadas a la Igualdad de género existentes en la
- institución.
- Planes y programas específicos.
- Estrategias de Transversalidad (Mainstreaming).
- Trabajo en red con objetivo específico de igualdad de género.

Organización y gestión del trabajo productivo y reproductivo entre el personal.

- Uso del tiempo de las personas: cantidad de tiempo que se destina para realizar un tipo de tarea dentro del trabajo.
- Tiempo se destina a otras actividades como las familiares, comunitarias u otras, fuera del horario de trabajo de la organización.
- Tiempo libre y usos del mismo.

Formación en Igualdad de género.

- Necesidades de la institución para implementar políticas de igualdad de género.
- Programas de formación de acuerdo a los destinatarios.
- Opinión de los destinatarios de programas de formación.
- Formación sobre necesidades detectadas en "terreno.
- Aspectos innovadores de la formación, nuevos requerimientos contextuales.

La igualdad de género reflejada en el sistema de comunicación institucional.

- Los conceptos en igualdad de género.
- Los valores que se reproduzcan.
- El tratamiento del tema.
- El impacto del mensaje.

2. Contexto institucional.

Análisis del perfil de la institución en que se aplican los instrumentos: objetivos, organigrama, trayectoria institucional en políticas implementadas.

- Ámbito territorial de actuación: local, comarcal...
- Objetivos.
- Organigrama de divisiones y funciones.
- Análisis de la trayectoria institucional en políticas públicas específicamente en género: memorias de actividades; programas de políticas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Análisis de la estructura de funcionamiento institucional: actividades, proyectos, programas, presupuestos, características del personal y programas de formación.

- Actividad de cada departamento /área.
- Proyectos desarrollados.
- Planes / acciones implementadas, evaluadas, proyectadas.
- Presupuesto de cada Departamento /área.

Características sociodemográficas y laborales del personal: trayectorias profesionales, características personales, características del grupo familiar, necesidades de conciliación.

Personal

- Sexo, edad, estado civil, hijos.
- Situación en relación a la actividad productiva de los miembros del hogar.
- Nivel de estudios.

Categorías profesionales

- Tipos de contratos y jornadas.
- Trayectoria laboral, en la institución y previa.

Organización y gestión de la actividad reproductiva entre los miembros del hogar

- Toma de decisiones en el hogar.
- Gestión comunitaria: trabajo comunitario.
- Participación política y social.

Política de recursos humanos: selección del personal, formación, sistemas de promoción, política salarial; valoración del personal , en relación a los objetivos institucionales de igualdad de género.

- Selección de personal.
- Área de desempeño de sus funciones.
- Implicaciones sobre la movilidad del personal.
- Formación general y específica en género.
- Promoción de personal.
- Política salarial, de contratación y de promoción de personal (explícita e implícita).
- Representación del personal masculino respecto del trabajo de las mujeres en la organización.
- Representación del personal femenino respecto del trabajo de los hombres al interior de la organización.
- Percepciones del personal respecto de las promociones.
- Opinión del personal respecto de las metodologías de contratación.
- Percepción respecto de los objetivos institucionales de IOPG.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. Cultura organizativa

Representaciones sobre los estilos de trabajo, de gestión y las formas de relación ideales.

- Redes en el lugar de trabajo y cooperación para la realización de las tareas.
- Sentido de trabajo en equipo y diferencias en cuanto al procedimiento femenino o masculino en la Organización.
- Estrategias de solidaridad / cooperación en el proceso de trabajo.
- Tipos ideales de estilos de gestión y valores que los sustentan los mismo.
- Potencialidades de los sujetos de acuerdo al sexo.
- Feminización / masculinización del trabajo en la organización.

Representaciones sobre el ejercicio de la autoridad y las relaciones de poder.

- Estímulos /obstáculos para ocupar espacios de decisión en la organización.
- Autoestima y salud física y emocional y conexiones / desconexiones entre la biografía y el espacio reflexivo adjudicado en la institución.

Tipos de demandas en IOG que permita localizar problemáticas de desigualdad, tales como el acoso sexual, y detectar los mecanismos defensores explícitos o implícitos.

- La forma en que se visibiliza / invisibiliza la discriminación en género.
- Localizar problemáticas como el acoso sexual
- Estereotipo de roles según cierta escala de prejuicios.
- Mecanismos de defensa

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Cuestionario de Igualdad

Con este cuestionario se pretende que el Grupo Novasoft tome conciencia del nivel de conocimiento y de la actitud del personal, al mismo tiempo que se averiguan sus inquietudes en temas de igualdad de género, necesario para el desarrollo de un proceso participativo de mejora del Plan de Igualdad de 2008.

Dicho cuestionario se ha hecho a través de una encuesta anónima online, a través de la plataforma de encuestas ***Limesurvey***, facilitando el enlace para la realización de la misma a través del correo corporativo.

Con objeto de optimizar la gestión de los recursos humanos a través de la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, estamos desarrollando un Diagnóstico que dará pie a una mejora del Plan de Igualdad que promueva la igualdad de oportunidades entre los trabajadores y las trabajadoras de Grupo Novasoft. Sus opiniones son de suma importancia y facilitarán la elaboración del diagnóstico y posterior modificación del Plan de Igualdad. Por tratarse de un cuestionario de opiniones, le agradeceríamos que contestara a cada una de las cuestiones planteadas con la mayor sinceridad. Le agradecemos su colaboración y le garantizamos el anonimato y la confidencialidad de todas sus respuestas.

1. DATOS PERSONALES

1.1. Por favor, diga cuál es su sexo

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Femenino

Masculino

---

1. DATOS PERSONALES

1.2. ¿Cuál es su edad?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Entre 56 y 65 años

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. DATOS PERSONALES

1.3. ¿Tiene alguna persona a su cargo?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

No

Sí

---

1. DATOS PERSONALES

1.4. ¿Cuántas?

Si no tiene personas a cargo en alguna de las 2 categorías debe marcarla con valor "0" (cero)

Por favor, escriba su(s) respuesta(s) aquí:

Menores:

Mayores:

---

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. ¿A qué Sede pertenece?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Canarias

Córdoba

Extremadura

Granada

Jaén

Madrid

Málaga

Murcia

Sevilla

Toledo

Valencia

---

2. DATOS PROFESIONALES

2.2. ¿A qué nivel de puesto pertenece?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Directivo

Mando Intermedio

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Operativo

---

2. DATOS PROFESIONALES

2.4. ¿Cuál es su antigüedad en Novasoft?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Menos de 2 años

Entre 2 y 5 años

Más de 5 años

---

2. DATOS PROFESIONALES

2.5. ¿Qué tipo de contratación laboral mantiene con la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Indefinido

Temporal

---

2. DATOS PROFESIONALES

2.6. ¿Qué tipo de jornada laboral cumple en la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Completa

Parcial

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.1. ¿Cree usted que se están llevando a cabo en Novasoft acciones para que las mujeres y los hombres ocupen puestos tradicionalmente ocupados por el sexo opuesto?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.3. ¿Cree usted que se han desarrollado acciones de sensibilización para la Igualdad de Oportunidades en Novasoft?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.4. ¿Considera usted que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de promoción en la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.5. ¿Cree usted que se deben valorar y estudiar las dificultades que pueden encontrar las mujeres para promocionar a cargos directivos o de responsabilidad dentro de la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

No lo sé

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.6. ¿Cree usted que se cuida el lenguaje utilizado dentro de la empresa, siendo éste un lenguaje neutro que incluye tanto a hombres como a mujeres?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.7. En nuestras publicaciones (revista, blog, internet y/o newsletter), ¿cree usted que se cuida que las imágenes que exponen sean neutras y no discriminatorias por razón de género?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.8. ¿Cree usted que Novasoft ha realizado alguna acción en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que hayan podido ser puestas en marcha en la propia empresa o fuera de ella?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

3.9. ¿Sabe usted si se dispone en la empresa de alguna medida puesta en marcha para la prevención de riesgos laborales específicos de las mujeres?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. POLITICAS DE CONCILIACION CULTURA EMPRESARIAL

4.1. ¿Tiene implantado la empresa algún sistema de flexibilidad horaria?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

4.2. ¿Se ha planteado en algún momento, desde que trabaja en la empresa, retrasar su maternidad/paternidad por cuestiones meramente profesionales?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

4.2. Señale cuáles son los motivos:

Por favor, marque las opciones que correspondan:

Por la carga de trabajo

Por el salario percibido

Por temor a despido

Por falta de apoyo de la empresa a esta situación

Por falta de flexibilidad horaria

Por dificultades para promocionar, una vez vuelto/a a incorporarse

Por la pérdida de una formación específica imposible de realizar a la vuelta

Otro:

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

4.3. ¿Sabe usted si en la empresa existe la flexibilidad contractual (permite la existencia de personas con jornadas laborales pactadas entre las partes interesadas)?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

4.4. ¿Sabe si algún/a o algunos/as de los empleados/as de Novasoft trabajan desde casa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

4.5. ¿Cree usted que existe una política de vacaciones flexibles en la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

4.6. ¿Sabe usted si Novasoft dispone de algún servicio de ayuda para personas a cargo?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.7. ¿Cree usted que existe una política salarial igualitaria entre hombres y mujeres dentro de la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.1. ¿Conoce usted el desarrollo de la Ley de Igualdad?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.2. ¿Cree usted que las empresas deben jugar un papel impulsor y protagonista en el desarrollo de las políticas de Igualdad de Oportunidades?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.3. ¿Conocía usted la existencia de un Plan de Igualdad de 2008 en la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí, y además conozco su contenido

Sí, aunque no conozco su contenido

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.4. ¿Sabe a quién debe dirigirse en el caso de que tuviera alguna duda sobre el Plan de Igualdad, o cualquier otra cuestión relacionada con el mismo?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.5. ¿Conoce la existencia de un Protocolo de Acoso Sexual en la empresa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí, y además conozco su contenido

Sí, aunque no conozco su contenido

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.5. ¿Considera que se le ha dado suficiente difusión a este Protocolo?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.6. ¿Sabe Ud. a quién dirigirse en el caso de que tuviera conocimiento de alguna de las situaciones planteadas en dicho Protocolo?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.7. ¿Cree usted que en esta empresa existe una cultura del esfuerzo del trabajo y, por lo tanto, quedarse hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

No lo sé

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.8. ¿Sabe usted si Novasoft participa en proyectos culturales, deportivos, de cooperación en su entorno local que tienen que ver con el fomento de la Igualdad de Oportunidades (patrocinios, colaboraciones, etc.)?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No, y creo que es necesario

No, y tampoco lo creo necesario

No lo sé

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.9. ¿Cree usted que los/las empleados/as que utilizan políticas de flexibilidad y conciliación (por ejemplo: jornada reducida, trabajo a tiempo parcial, etc.) aportan el mismo valor que los/las profesionales dedicados/as a jornadas de duración completa?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.10. ¿Ha echado en falta alguna cuestión relacionada con la igualdad de Género que no se haya recogido en este cuestionario?

Por favor seleccione *sólo una* de las siguientes opciones:

Sí

No

---

5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

5.11. Descríbala:

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6. OBSERVACIONES

Comente brevemente, si lo desea, cualquier tema que crea necesario abordar sobre la Igualdad de Género en Novasoft.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Gracias por completar esta encuesta.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Con objeto de optimizar la gestión de los recursos humanos a través de la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, se ha desarrollado un diagnóstico que dará pie a una mejora del Plan de Igualdad que promueva la igualdad de oportunidades entre los trabajadores y las trabajadoras de Grupo Novasoft. Sus opiniones son de suma importancia y facilitarán la elaboración del diagnóstico y posterior modificación del Plan de Igualdad actual.

Con este cuestionario se pretende que el Grupo Novasoft tome conciencia del nivel de conocimiento y de la actitud del personal, al mismo tiempo que se averiguan sus inquietudes en temas de igualdad de género, necesario para el desarrollo de un proceso participativo de mejora del Plan de Igualdad de 2008.

Sirvan dos datos como representativo de la concienciación por parte de la plantilla de Novasoft sobre la importancia de igualdad de oportunidades en el ámbito de la sociedad, de manera general, y en el de la empresa, de manera particular.

1. A pesar de que la encuesta de diagnostico de la situación actual de la realidad de la empresa, no ha tenido carácter obligatorio, sino voluntario, la repuesta por parte de la plantilla ha sido paritaria. Más concretamente, las respuestas al cuestionario provienen en un 48,07% de mujeres y en un 51,93% de hombres.

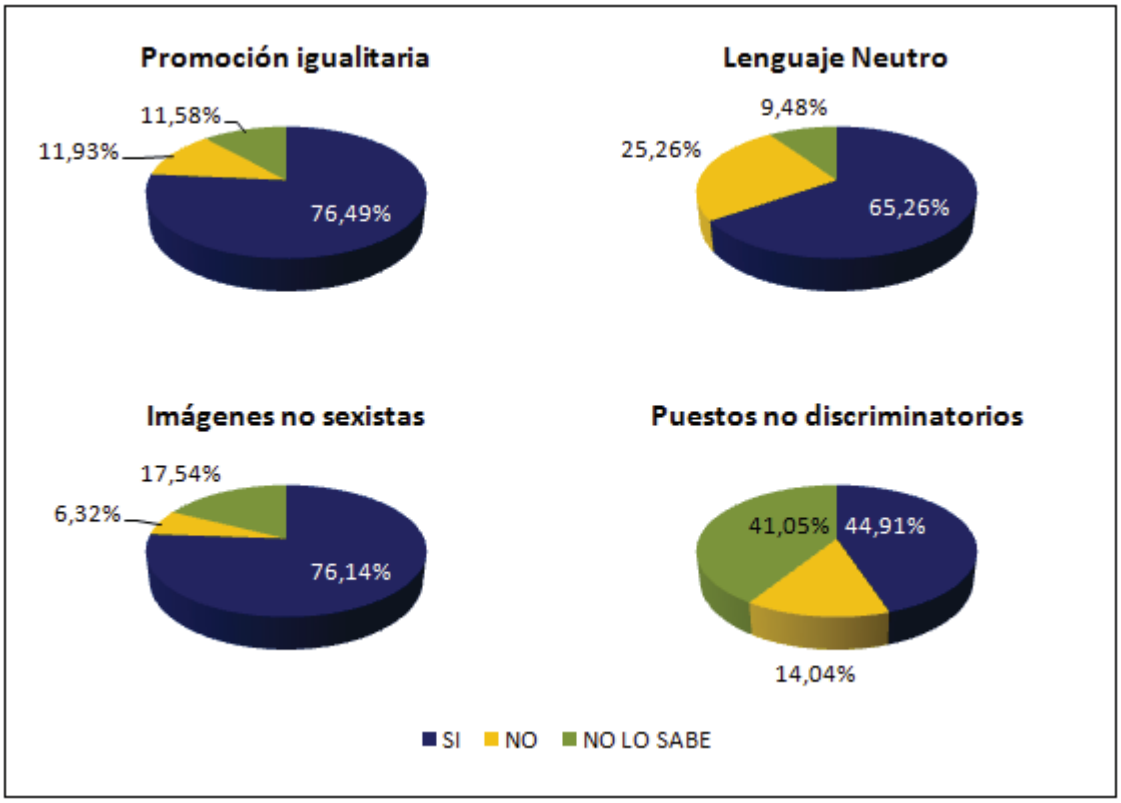


Esto resulta un buen indicador de la composición de la plantilla de Novasoft, siendo ésta totalmente paritaria, dividida prácticamente mitad hombres, mitad mujeres.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2. Gran parte de los encuestados/as admite saber que la compañía vela por una igualdad efectiva entre los trabajadores y trabajadoras de Novasoft en lo que se refiere a:

- Que las mujeres y los hombres ocupen puestos tradicionalmente desarrollados por el sexo opuesto (44,91% - SI; 14,04% - NO; 41,05% - NO LO SABE)
- Que exista una promoción igualitaria de los trabajadores/as (76,49% - SI; 11,93% - NO; 11,58% - NO LO SABE)
- Lenguaje neutro utilizado en los documentos (65,26% – SI; 25,26% - NO; 9,48% - NO LO SABE)
- Imágenes expuestas no sexistas en las publicaciones realizadas (76,14% - SI; 6,32% - NO; 17,54% - NO LO SABE)



Nos era de suma importancia saber cuál es la visión, o como percibía, la plantilla, la manera de proceder de la empresa, en cuanto a ciertos temas importantes de igualdad. El resultado ha sido de lo más satisfactorio ya que no solo la compañía se preocupa por estos temas, sino que el personal lo percibe y valora.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

BLOQUE 1. DATOS PERSONALES

Total que han realizado la encuesta: 285

Total Mujeres: 137 // Total Hombres: 148

Respecto a la distribución de edades, la gran mayoría de los encuestados (63%) se encuentras en el tramo comprendido entre los 26 y los 35 años, seguida por la comprendida entre los 36 y los 45 (27%). El resto de edades tienen una representación meramente testimonial.

La gran mayoría, 2/3 partes de las respuestas, no tienen personas al cargo. Del tercio que sí tienen, la gran mayoría admiten tener a 1 o 2 personas a cargo, casi siempre menores.

BLOQUE 2. DATOS PROFESIONALES

Más de la mitad de las respuestas obtenidas proceden de la sede de Málaga (55%). Después, las sedes que más respuestas han aportado han sido Sevilla (13%), Granada (10%) y Canarias (9%).

La mayoría de las respuestas proceden del nivel operativo de puestos de trabajo (73%), frente a los mandos intermedios (23%) y los directivos (4%); de personas que llevan menos de 2 años (49%), frente a los que llevan entre 2 y 5 años (38%) y a los que llevan más de 5 años (13%).

También se puede destacar que el 79 de las personas que han realizado el cuestionario mantienen una contratación indefinida.

BLOQUE 3. POLITICAS DE INCORPORACION Y PERMANENCIA

Los trabajadores/as tienen una percepción, o creen mayoritariamente, que la empresa realiza acciones para prevenir posibles desigualdades de género en cuanto a:

- puestos ocupados tradicionalmente por hombres (44%)
- promoción igualitaria (76%)
- lenguaje neutro utilizado en los documentos (65%)
- imágenes expuestas (76%)

Gran parte de los encuestados/as admite saber de la existencia de mecanismos en la empresa que velan por una igualdad efectiva entre los trabajadores y trabajadoras de Novasoft.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

BLOQUE 4. POLITICAS DE CONCILIACION Y CULTURA EMPRESARIAL

En este sentido, la gran mayoría de los encuestados (74%) jamás se ha planteado retrasar la maternidad/paternidad por cuestiones profesionales. Y los que sí lo han hecho, se debe alegan que es debido a la carga de trabajo, el salario percibido y el miedo al despido, principalmente.

En cuanto a temas de otra índole:

- Un 56% admite tener conocimiento de la existencia de flexibilidad horaria en la empresa, frente al 22% que no tiene ni idea, el resto cree que no la hay.
- Sobre la existencia de flexibilidad contractual y teletrabajo, la gran mayoría admite no saber si existe, un 49% y un 45% respectivamente.
- Un 50% cree que existe una política salarial igualitaria entre hombres y mujeres, frente al 13% que no lo cree, o el 37% que admite no saberlo.

BLOQUE 5. CONSIDERACIONES GENERALES EN TEMAS DE IGUALDAD

Aunque algo más de la mitad del personal no tiene conocimiento del desarrollo de la Ley de Igualdad (59%), ni conoce la existencia de un plan de igualdad en la empresa (55%), casi la totalidad de los trabajadores/as de Novasoft (95%) creen que las empresas deben ser impulsoras y protagonistas en este tipo de políticas.

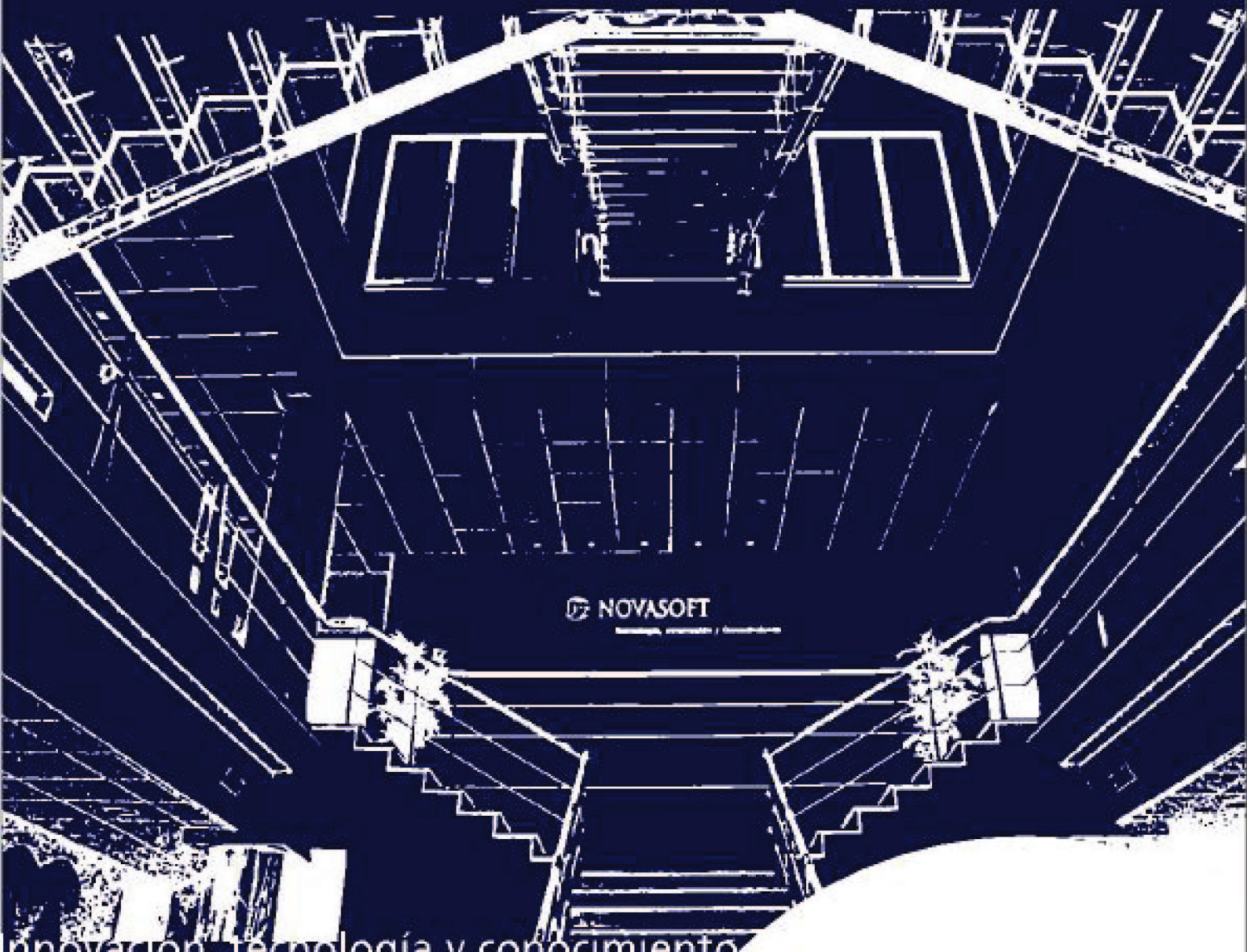
También es destacable que solo un 40% de los encuestados/as conoce de la existencia de un protocolo de acoso en la empresa,.

Por otra parte, un 72% admite tener conocimiento de que Novasoft participa en proyectos culturales, deportivos, de cooperación en su entorno local que tienen que ver con el fomento de la Igualdad de Oportunidades (patrocinios, colaboraciones, etc.).

En cuanto a las políticas de conciliación, el 84% de la plantilla encuestada cree que los empleados/as que utilizan políticas de conciliación pueden aportar tanto como los que no.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Premio Príncipe Felipe 2008-2009
Categoría Calidad Industrial



nnovación, tecnología y conocimiento

www.novasoft.eu

NOVASOFT®

capítulo 0. INTRODUCCIÓN

0.a. Nuestra Historia.
0.b. Organización y servicios.
0.c. Participación en Centros Tecnológicos, Asociaciones Empresariales y Fundaciones. Clientes de Referencia.
0.d. Nuestros Partners.
0.e. Factores de éxito.
0.f. Presencia internacional.
0.g. Ventajas competitivas actuales.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

0. a. Historia de la compañía

El proyecto empresarial Novasoft nace en el año 1993 en la Incubadora de Empresas Bic Euronova del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), de la mano de dos jóvenes emprendedores.

Sin apenas recursos, la pequeña empresa nace con una clara estrategia de especialización en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y con vocación internacional. Esto le ha permitido obtener numerosos reconocimientos tras 16 años de experiencia y convertirla en una empresa referente en el desarrollo de la Sociedad de la Información en todo el territorio del Reino de España, prestando especial atención a Andalucía, donde comenzó su andadura.

En el año 2000, Novasoft decide afrontar el reto de la diversificación para poder acceder a nuevos mercados y sectores de actividad. Decisión ésta que sentó las bases indispensables para que Novasoft afrontase un crecimiento sostenible y se convirtiera en una compañía con un modelo de negocio muy diversificado, como es en la actualidad. De ahí que el holding Novasoft Corporación Empresarial centrara su estrategia de crecimiento en la progresiva incorporación de nuevos sectores de actividad a su cadena de valor. Todo ello, bajo un denominado común: Novasoft siempre ha apostado por la innovación como vehículo de creación de nuevos productos y servicios que se han ido sumando a la citada cadena de valor.

En los primeros años de la andadura empresarial, la alta especialización en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) dentro del sector sanitario permitió a la compañía acumular experiencia en el desarrollo de software a medida y en la comercialización e implantación de Sistemas de Información, para pasar en una segunda etapa a conformar equipos profesionales y proveer de servicios de consultoría tecnológica, de calidad, medioambiental y de geomarketing, ofreciendo así a los clientes un servicio integral. Posteriormente se crearon el Área de Sistemas e Ingeniería, el Área de Formación especializada en TIC, y el Área de Telecomunicaciones. Aunque la vocación de Novasoft es mantenerse en un permanente estado de alerta y de expansión y fruto de ello es una importante apuesta por el área de Innovación, Desarrollo e Investigación, creando un área propia de I+D+i, y su reciente incursión en nuevos mercados, con la apertura de dos líneas de negocio muy distintas entre sí: Restauración, con la apertura de la cadena de restaurantes Softfood by Novasoft, y la Educación de Excelencia, con la adquisición del centro privado Colegio Añoreta, a través de la sociedad Novaschool.

Novasoft ha mantenido cuatro estrategias competitivas constantes desde su nacimiento, que han permitido un crecimiento cuantitativo y cualitativo: la innovación continua; la apuesta por las personas, convirtiéndolas en talentos; la excelencia y la mejora continua; y la internacionalización de sus productos y servicios.

En estos últimos años, Novasoft ha apostado definitivamente por las filiales del grupo empresarial, intensivas en conocimiento, debido al rápido desarrollo de las mismas. Así, en el año 2005 se produjo la venta de la filial de Novasoft dedicada al sector salud (Novasoft Sanidad) a la multinacional inglesa Isoft (en este punto cabe destacar el hecho de que un requisito imprescindible en el proceso de venta fue que la compañía Isoft garantizara el 100% de los puestos de trabajo). Esta nueva situación posicionó a Novasoft como una compañía anclada en el sector del conocimiento y además supuso una desinversión que permitió que la estructura de balance de la compañía cambiara ostensiblemente, logrando una fuerte capitalización. Con esta apuesta, Novasoft ha conseguido desplegar todas sus capacidades



Imagen de la fachada principal del edificio que Novasoft tiene en el Parque Tecnológico de Andalucía, en Málaga.

en el desarrollo de la consultoría estratégica y tecnológica, de calidad y medioambiental (ISO, EFQM), de ingeniería, de desarrollo de sistemas de información, de geomarketing, de seguridad de la información, de comunicaciones y de formación especializada/e-learning.

En el año 2006, Novasoft consiguió una de sus metas más importantes: la inauguración de la nueva Sede Social, un edificio propio en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), regresando así a sus orígenes y al mejor entorno en el que desarrollar una estrategia comprometida con la innovación y el conocimiento. El nuevo edificio es un proyecto arquitectónico de corte clásico andaluz, con más de 2.500 metros cuadrados útiles y con capacidad para albergar a más de 250 trabajadores, dotado de la más moderna infraestructura y con un equipamiento de alta tecnología. Recientemente, a finales del año 2008, la superficie dentro del parque se ha ampliado con 1.000 metros cuadrados más, y espacio para 136 nuevos puestos de trabajo, en un edificio de nueva planta frente a la Sede Social de la compañía.

Hoy día la compañía está en condiciones de asegurar que ha concluido con éxito un profundo proceso de transformación hacia el ámbito de los servicios de valor: consultoría, ingeniería, formación, 'project manegement'. Estos servicios, por tanto, son actualmente el 'core business' de la compañía. El motivo principal que ha movido a reenfocar esa cadena de valor no es otro que ubicarse en espacios más atractivos y rentables. Siempre a través de estrategias claras de mejora competitiva, diferenciación y diversificación relacionada. De esta manera, el mundo de los servicios de valor se convierte en un reto capital para Novasoft.

:: Histórico de empresa

1993

:: Novasoft nace en el Parque Tecnológico de Andalucía (Málaga), en la incubadora de empresas Bic Euronova, con el esfuerzo e ilusión de dos socios, como consecuencia de ganar un premio 'Spin Off'.

1994

:: Novasoft inicia su andadura en el sector sanitario con el desarrollo de la primera historia clínica en Atención Primaria bajo Windows (SIAP-Win) para el Centro de Atención Primaria de Torre del Mar (Málaga), con el apoyo explícito de los servicios centrales del Servicio Andaluz de Salud (SAS).

1995

:: Participación directa de la compañía en el proyecto Tarjeta Sanitaria (TASS) con el Servicio Andaluz de Salud en los centros de salud pilotos de Fuensanta y Levante Norte (Córdoba).

1996

:: Comienzo del desarrollo del Sistema de Información Hospitalario NovaHIS, con tecnología cliente/servidor bajo la herramienta PowerBuilder. Este será el producto estrella de la División de Sanidad de Novasoft en sus inicios, al que seguirán numerosas aplicaciones de software clínico y de gestión, con una amplia implantación en hospitales españoles. Especial mención merece el desarrollo e implantación de Sistema de Información Departamental de Anatomía Patológica, PAT-Win que obtuvo un amplio respaldo y en la actualidad está implantado en más de 100 hospitales.

:: Este mismo año, Novasoft recibe el Premio ETI Andalucía 1996 por su compromiso con las Tecnologías de la Información.

1997

:: Creación de la compañía STAT Auditing Software en Estados Unidos.

1998

:: Creación de Novasoft Nord, filial de la compañía para Cataluña y norte de España.

:: Acuerdo estratégico con UFACEX, del Grupo UNIÓN FENOSA, para la distribución y comercialización de productos de Novasoft en Latinoamérica.

:: Comienzo del desarrollo de la aplicación NovaSISS para la gestión de centros geriátricos o socio sanitarios.

:: Mención Especial de la Sociedad Española de Informática de la Salud (SEIS) por su aportación al sector sanitario.

1999

:: Certificación por AENOR (basado en la Norma UNE-EN-ISO9001) de la entonces División de Sanidad de Novasoft. Es la primera empresa de 'Software Sanitario' en España en conseguir la certificación de AENOR. Certifica sus actividades de diseño, desarrollo, implantación, puesta en marcha y el servicio posventa de sus Sistemas de Información, de acuerdo con la norma europea UNE-EN-ISO 9001.

:: Creación de la División de Consultoría, filial especializada en consultoría de calidad, medioambiente y asesoramiento en gestión de la calidad total

(Modelo EFQM de Excelencia).

:: Apertura de nuevas Oficinas de Novasoft en Madrid y Valencia.

:: Novasoft recibe el Premio Nacional de Informática y Salud de la Sociedad Española de la Informática de la Salud (SEIS).

::Primera autoevaluación según el modelo EFQM de Excelencia Empresarial. Novasoft inicia la implementación del proceso de calidad total en todas sus áreas de actividad.

2000

:: Crecimiento de la plantilla hasta 135 trabajadores y apertura de nuevas instalaciones en la sede social de Málaga, ubicada en Rincón de la Victoria.

:: Creación de la entonces División de Ingeniería, ampliando la diversificación relacionada hacia otros mercados públicos y privados, diferentes al sector sanitario.

:: El grupo adquiere las empresas Tecno Global y HNS, Health Network Services, que pasan a ser integrantes de Novasoft.

:: Novasoft recibe el I Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial.

:: Premio Atención Primaria LES HEURES.

:: Francisco Barrionuevo, presidente ejecutivo de Novasoft, recibe el Premio ASTER Nacional al Mejor Emprendedor de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) y el IV Premio Joven Empresario de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE).

:: Francisco Barrionuevo preside la Asociación de Empresarios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Andalucía (ETICOM).

2001

:: Certificación según ISO 9000 de la empresa Holding Novasoft Corporación (anteriormente Inversiones Avanzadas SL), de las divisiones de Ingeniería, Sanidad y Consultoría. Se convierte, de este modo, en el primer grupo de empresas tecnológicas distinguido por AENOR con la certificación ISO 9000.

:: Implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental en Novasoft.

:: Diario SUR concede a la compañía el Premio 'Mejor Empresa del año 2000'.

:: Premio otorgado por la Sociedad Española de la Información de la Salud (SEIS) al departamento de Investigación del Área Clínica de Novasoft por la mejor aportación al sector realizada durante los últimos doce meses.

:: Novasoft adquiere el 50 % de la empresa canaria Systema Servicios Informáticos, especializada en el desarrollo de proyectos para organismos públicos en el archipiélago canario.

:: La Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía otorga a Novasoft el Premio ALAS al Emprendedor Internacional.

:: Novasoft participa directamente en la constitución del Centro Andaluz de Innovación y Tecnología de la Información y Comunicaciones (CITIC), fundación privada sin ánimo de lucro constituida, al amparo del PLADIT 2001-2002, entre la Junta de Andalucía y veintiuna empresas, para fortalecer las firmas de tecnología andaluzas mediante la reducción de costes y el desarrollo de proyectos de I+D.

:: Novasoft entra en la UTE CITCOM XXI, que presta servicios a Ayuntamientos.

:: La UTE Novasoft-M-Capital es adjudicataria del concurso público para la gestión del Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información (FORMAN).

:: Novasoft informatiza los centros hospitalarios de ADESLAS (ocho hospitales en toda España).

2002

:: Premio al Compromiso Social y de Creación de Empleo, concedido por la Confederación Española de Jóvenes Empresarios (AJE), entregado por el Príncipe de Asturias, Don Felipe de Borbón.

:: Novasoft recibe el premio TRAJANO a la Mejor Iniciativa Empresarial Andaluza del año 2002, concedido por EL MUNDO de Andalucía, y la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

:: Novasoft es nombrada finalista en los Premios Profesor Barea a la Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios, organizados por la Fundación SIGNO, con el producto Sistema de Información de Atención al Paciente (e-SIAP).

:: Finalistas en el premio Emprendedores Hoy, Líderes mañana, organizado por el IESE Business School.

:: Adquisición del 52 % de Auladat, empresa catalana acreditada por HP, Microsoft, Novell y Lotus para dar formación de alto nivel a técnicos profesionales, distribuidores de informática y empresas.

:: Constitución de la División de Formación dentro de la estructura interna de la compañía.

:: Cierre de acuerdos de distribución y alianzas con 'partners' en Portugal, México, Argentina, Chile, y Costa Rica.

:: Firma de acuerdo con AULAVIA para el desarrollo de una plataforma de 'e-learning' o teleformación, que permita alojar cursos y seminarios 'on line'.

:: La División de Sanidad firma un acuerdo de colaboración tecnológica con la filial especializada en Sanidad, ESSAUDE, del grupo portugués Banco Espírito Santo.

:: La División de Sanidad firma un acuerdo con GHS-Coremain para distribuir algunas de sus aplicaciones en las comunidades autónomas de Galicia, Asturias, Cantabria y Norte de Castilla León.

:: Se implanta la aplicación e-SIAP en más de 600 consultorios de la red pública sanitaria de Chile, a través de la empresa asociada TecMédica.

:: La División de Ingeniería firma nuevos acuerdos estratégicos con partners como 3COM, IBM, Fujitsu-Siemens y Compaq, que se suman a los ya firmados con Microsoft Premier Support, SUN Microsystems Ibérica, Sybase, Retevisión, Business Object, MicroStrategy, ORACLE, Informix, Denario, y Dimoni.

:: Novasoft compra el 50% de la empresa Lis Informática, especializada en software para laboratorios de centros hospitalarios.

:: Constitución de la empresa MENSOR Consultores con la participación de Novasoft al 50%. La empresa está especializada en consultoría de gestión, 'management' e integración tecnológica en el sector sanitario.

:: Novasoft entra a formar parte de la Fundación Málaga, institución privada que surge para fomentar el mecenazgo y el desarrollo patrimonial, cultural, deportivo y social de la provincia de Málaga. Este organismo está formado por el Ayuntamiento de Málaga, la Diputación Provincial de Málaga, Confecciones Mayoral, Financiera y Minera, Larios-Pernod Ricard, Construcciones Sando y Málaga Wagen, entre otros.

:: La División de Ingeniería desarrolla el portal para la I Feria Andaluza de Turismo Residencial 'on line' (TURES 2002), la primera feria virtual del sector.

:: La compañía está nominada en la VII edición de los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en la categoría de Calidad Industrial.

:: La División de Consultoría desarrolla macroproyectos de consultoría agrupada en diversas comunidades autónomas para llevar la aplicación de Sistemas de Calidad a las pymes, (proyecto Quasar, con el Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears, IDI; Tenerife Excelente, para FEMETE, con cargo al Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme 2002, Pymética, INQUBA y Evoluciona, para la AJE, entre otros).

:: La División de Consultoría integra el área de Geomarketing en sus servicios. Se inicia el proyecto de Centro Comercial Abierto de El Ejido (Almería).

:: La División de Sanidad establece una Unión Temporal de Empresas (UTE) con Indra para afrontar la puesta en marcha del Centro de Información y Servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía, participando en el diseño, desarrollo, implantación y puesta en servicio del CEIS.

:: Inicio del proyecto de informatización de todos los centros de Atención Primaria del Servicio Balear de Salud con la aplicación e-SIAP, el primer sistema de información de Atención Primaria que despliega su arquitectura de forma centralizada, trabajando con una única base de datos.

:: El número de proyectos de I+D de desarrollo de software en 2002 sumó nueve en total, todos apoyados por el IFA, CDTI, y el Programa Torres Quevedo (del Ministerio de Ciencia y Tecnología). La Inversión total en I+D+I en el año 2002 ascendió a 1.310.534 euros.

:: El Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) aprueba su participación en el proyecto de desarrollo tecnológico 'Aplicaciones Informáticas para la Salud II', presentado por Novasoft y financiado por Fondos FEDER.

2003

:: Novasoft recibe el Premio a la Empresa Flexible 2003, accésit, en la categoría de pymes. El evento fue organizado por Comunicación de Valor Añadido y basado en el estudio de Políticas Familiarmente Responsables, realizado por profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, IESE Business School.

:: Novasoft, es seleccionada entre las 25 mejores empresas nacionales con Mejor Clima Laboral, según el Estudio realizado por la consultora Great Place to Work, y coordinado por ESADE.

:: Se constituye la UTE Novasoft-Servinform para la gestión de concursos públicos de Digitalización de Historias Clínicas en Hospitales.

:: Los desarrollos de La División de Sanidad continuan incrementando sus bases instaladas: La aplicación NovaSISS para residencias Socio Sanitarias comienza a implantarse en todas las residencias adscritas al Instituto de Asistencia Social y Socio Sanitaria de Tenerife (IASS).

:: Se finaliza la implantación de la aplicación PatWin (Sistema de Información para Anatomía Patológica) en todos los hospitales públicos de Asturias: Hospital Central, Hospital de Laredo, Hospital de Mieres, Hospital de Cangas del Narcea, Hospital de Cabueñes, Hospital de Avilés y Hospital del Valle del Nalón, entre otros.

:: Comienza el desarrollo del Sistema de Información Asistencial que integrará los sistemas de información clínicos, departamentales, asistenciales y de gestión para entornos sanitarios en una estación clínica única.

:: Novasoft celebra, el 11 de julio del 2003, su X Aniversario. El acto fue presidido por Manuel Chaves González, presidente de la Junta de Andalucía, y asistieron a él más de 590 personas entre representantes del gobierno autonómico, de distintos organismos públicos, empresas, clientes, y colaboradores.

:: Con el objetivo de tener una participación más activa en la sociedad, se constituye la Fundación Novasoft, en el mes de junio.

:: Comienzan los trámites para abrir una delegación propia en Chile. En el año 2003 Novasoft Chile comenzó su funcionamiento.

:: Firma de la UTE entre Novasoft e Infinity Systems para el desarrollo del Proyecto Esculapio (informatización de los 233 centros de Salud de Castilla La Mancha).

:: Puesta en marcha de la Universidad Andaluza en Tecnologías Microsoft, gracias a la firma del convenio entre Microsoft, el Consorcio Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga (FORMAN) y la UTE formada entre Novasoft-MCapital (su entidad gestora).

:: La compañía compra del 50 % de la empresa G2 Security.

:: Acuerdo de distribución entre Novasoft y la compañía portuguesa NLS-New Link Solutions-Consultoría e Engenharia SA.

:: Absorción de SDISA, Empresa especializada en Desarrollos de Software, Distribución e Implantación de Sistemas de Información.

:: Fusión por absorción de la empresa COM5 por la División de Ingeniería. Dicha empresa estaba especializada en Tecnologías de la Información para los sectores de la hostelería, la distribución y la restauración.

:: SYSTEMA, empresa participada por Novasoft en un 50%, después de la primera etapa de convivencia, adquiere el nuevo nombre comercial de Novasoft Canarias.

2004

:: Francisco José Barrionuevo, presidente de Novasoft, recibe el mayor galardón que un andaluz puede recibir: la Medalla de Oro de Andalucía, de manos del presidente del gobierno andaluz, Manuel Cháves González, en un acto celebrado el 28 de febrero, Día de Andalucía.

:: Se constituye el Área de Negocio de Telecomunicaciones, especializada en desarrollo y mantenimiento de Centros de Gestión de Terminales Públicos, gracias al acuerdo con Thomson Telecom España. Ofrece soluciones de redes inalámbricas corporativas y redes de voz sobre IP, y aporta Servicios de Ingeniería y de valor para el desarrollo de productos específicos.

:: Adquisición del 50 % de Disa Ifomédica, empresa especializada en Sis-

temas de Información para Oftalmología.

:: Apertura de nuevas oficinas de Novasoft en Sevilla, en el edificio World Trade Center, del Parque Tecnológico Cartuja 93.

:: Novasoft Canarias y la División de Formación se certifican en la norma ISO 9001:2000. En el caso de Novasoft Canarias, la implantación se realiza dentro del Proyecto Tenerife Excelente.

:: La División de Sanidad se posiciona entre las 100 empresas TIC más importantes del sector sanitario en el plano internacional. La empresa se ha situado en el puesto 89 del ranking 'Healthcare Informatics 100', una lista anual que publica la prestigiosa revista mensual 'Healthcare Informatics' de McGraw-Hill sobre las empresas TIC proveedoras de productos y servicios para el sector sanitario más importantes.

:: Se constituye Novasoft Explican en Londres, primera delegación de Novasoft en un país europeo. Este hecho supone el primer paso hacia la internacionalización en Europa a través de un acuerdo de compra del 50 % de la empresa local Explican Limited.

:: Se amplían los servicios y responsabilidades del área de Marketing de Novasoft, integrando en su plantilla un equipo de profesionales, especializados en los diferentes sectores en los que actúa la compañía, con el objetivo de afianzar la posición de la empresa en relación a las Administraciones Públicas, homogeneizar las estrategias de mercado para todas las divisiones de Novasoft, y servir de elemento alienador para toda la organización.

:: Apertura de una segunda oficina en Madrid, lo que conlleva el fortalecimiento de esta delegación con cuatro nuevos profesionales de gran experiencia en el sector, con el objeto de afrontar un mayor crecimiento en ese mercado.

:: Novasoft implanta la Oficina Móvil del Diputado en el Parlamento Andaluz. Este proyecto permite a los diputados el uso de las herramientas y aplicaciones que el Parlamento de Andalucía pone a su servicio, independientemente del lugar en el que se encuentren.

:: Novasoft gana el concurso para gestionar el Sistema de Información del 061.

:: Novasoft participa junto con Ingenia y la Fundación Iavante en un proyecto de formación virtual impulsado por la Universidad de Málaga.

:: Novasoft organiza las Jornadas e-Administración 'Nuevas Tecnologías para Corporaciones Locales'. Representantes de corporaciones locales, ayuntamientos, mancomunidades, empresas públicas y entidades dependientes de la Junta de Andalucía se dieron cita en dichas jornadas.

:: Novasoft se traslada a México para conseguir la certificación de un módulo de mensajería HL7 v3 para NovaHIS LAB. El resultado fue la homologación por parte del Instituto Mexicano de la Seguridad Social.

:: A final de año, Novasoft cambia su estrategia de adquisiciones y crecimiento rápido y vende casi todas sus empresas participadas (Mensor Consultores, Disa Informédica, Lis Informática y Domain) con el objetivo de centrarse en las áreas de negocios centrales de la compañía. Igualmente, G2 Security se fusiona con la División de Ingeniería.

:: Este cambio estratégico persigue, del mismo modo, la implantación de la compañía en el mercado europeo. En este sentido, Novasoft compra un 25% añadido de la empresa británica de software Explican Limited, de la que ya tenía el 50% desde principios de año.

:: Novasoft decide unificar su imagen de marca, eliminando peculiaridades de cada división, bajo una única denominación. La decisión se basa en proyectar al mercado la verdadera imagen de la compañía, una única y gran empresa que diversifica su actividad y aplica sus capacidades sobre las Tecnologías de la Información y la Gestión del Conocimiento, articulándo las anteriores divisiones en diferentes Áreaa de Negocio: Consultoría, Sanidad, Ingeniería, Formación y Telecomunicaciones.

:: Francisco Barrionuevo Canto, presidente de la compañía, es elegido presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga.

:: La plantilla de Novasoft alcanza los 295 empleados.

2005

:: Novasoft, Gualdaltel, Ingenia y Agresso se unen para crear Innovación en Software Libre, Análisis y Desarrollo de Aplicaciones (Islanda), con el objetivo de competir con las multinacionales en servicios especializados y alinearse con las tendencias emergentes de tecnología Open Source.

:: Novasoft absorbe completamente a la compañía Novasoft Soluciones Ca-

narias SA, estableciendo, de este modo, la división de Novasoft en Canarias.

:: Telefónica Argentina selecciona a Novasoft para realizar el mantenimiento del sistema de gestión de la telefonía pública del país.

:: Novasoft Corporación obtiene el certificado de Calidad Medioambiental. Las Áreas de Negocio de Sanidad, Ingeniería, Consultoría y Formación también adquieren dicho certificado.

:: Novasoft absorbe la empresa catalana Auladat, especializada en formación. De este modo Auladat, hasta el momento participada por Novasoft, se integra por completo en el Área de Negocio de Formación de Novasoft.

:: Culmina la informatización del área de Atención Primaria de las Islas Baleares, gestionada por IB-SALUT. Novasoft, tras ser elegida por IBSalut mediante un concurso público, se convierte en la empresa tecnológica responsable de la implantación y centralización del sistema de información de Atención Primaria, e-SIAP, en la comunidad balear y de la dotación de infraestructuras tecnológicas de los centros de salud dependientes del Hospital Son Llàtzer de Palma de Mallorca.

:: Novasoft supera los 300 colaboradores directos en su plantilla.

:: La compañía decide vender el Área de Negocio de Sanidad a la multinacional británica ISOFT para rearmar sus activos y centrarse en las restantes áreas de negocio. La venta se cierra por más de 15,6 millones de euros.

:: Novasoft resulta adjudicataria del concurso público Servicio Integral de Mantenimiento y Nuevos Desarrollos del Sistema de Información del Servicio Público de Empleo de Canarias (SISPECAN) proyecto con un importe de 2,7 millones de euros.

:: Aena adjudica a la compañía un concurso para mantener el sistema informático de facturación y embarque del Aeropuerto de El Prat, en Barcelona.

:: La compañía se convierte en socio de Obinary, empresa creadora de Magnolia, un sistema líder de gestión y edición de contenidos web.

:: Novasoft entra a formar parte como patrono de la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), una iniciativa en la que también participan otras 32 grandes empresas de la región, nueve entidades financieras y las diez universidades andaluzas. Tiene como objeto promover la transferencia del conocimiento tecnológico y científico al tejido productivo y a la sociedad andaluza en general.

:: Participación activa, con la presencia, entre otros, del presidente ejecutivo de Novasoft, Francisco Barrionuevo Canto, en el primer encuentro de directivos Hispano-Marroquí, que contó con la presencia de los líderes políticos de ambos países, José Luis Rodríguez Zapatero y Dris Jettu.

:: Para finales de este año 2005, la compañía ya tiene casi ultimada una de sus metas más importantes: la inauguración de su propio edificio en el Parque Tecnológico de Andalucía.

2006

:: Novasoft e INGRYD Sistemas resultan adjudicatarias del concurso convocado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía para la asistencia técnica al servicio de informática de las labores de administración y explotación de los sistemas de esta consejería.

:: La compañía rediseña su organigrama, acorde a la nueva estrategia y ficha como directivo al hasta entonces director general de la Sociedad Andaluza para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (Sadesi), Carlos López.

:: En este nuevo marco, Novasoft resulta adjudicataria del concurso convocado por Aena para el Servicio de Apoyo al Soporte de Sistemas Informáticos en el Aeropuerto de Málaga.

:: El Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnología de la Información, que gestiona en UTE la Fundación Novasoft, pone en marcha la 'Universidad Sun Java de Andalucía', tras la firma de un acuerdo con la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía y Sun Microsystem Ibérica.

:: El buen trabajo desarrollado por el Área de Negocio de Consultoría le lleva a asesorar a una de cada cinco empresas españolas que obtienen el prestigioso sello de Calidad Europea que concede la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

:: Novasoft, que hasta entonces poseía sólo el 75% de la británica Explican Limited, se hace con el total del accionariado.

:: La compañía resulta adjudicataria del concurso convocado por la Consejería de Bienestar Social de la Junta de Extremadura para desarrollar un nuevo sistema de gestión e información.

:: Novasoft cierra un acuerdo con el grupo andaluz de aviación Faasa por el que se convierte en su socio/proveedor tecnológico preferencial en el desarrollo e instalación de un nuevo sistema de información.

:: La compañía inaugura en el mes de julio su nueva sede social en el Parque Tecnológico de Andalucía, un edificio en el que ha invertido 4,3 millones de euros. El acto de inauguración es presidido por Manuel Chaves González, presidente de la Junta de Andalucía, y a dicho evento acuden más de 300 personas, entre personalidades políticas del panorama andaluz y malagueño y empresarios líderes de toda la región. La nueva sede cuenta con más de 2.500 metros cuadrados útiles y tiene capacidad para albergar a 250 trabajadores. El edificio se complementa con la implantación de la nueve sede de Sevilla, en el Parque Tecnológico Cartuja 93, y con la adquisición de 1.000 metros cuadrados más en un edificio de nueva planta también en el Parque Tecnológico de Andalucía.

:: Novasoft asesora a las dos empresas galardonadas ese año con el Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial.

:: La Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía ha otorgado este año con el VII Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial a dos compañías de Málaga que han sido asesoradas por Novasoft en su camino hacia el reconocimiento en materia de calidad. Tanto la Empresa Malagueña de Transportes (EMT), en la categoría de Grandes Empresas, como Química Industrial Mediterránea, en la categoría de PYMES, han trabajado con Novasoft para mejorar su gestión y para conseguir los sellos europeos de excelencia EFQM.

:: Unicaja, líder en el sistema financiero andaluz, entra en el accionariado de Novasoft haciéndose con un 15% de su capital. La entrada de Unicaja en el accionariado de Novasoft se enmarca dentro del apoyo que presta la entidad financiera al desarrollo de las nuevas tecnologías y, entre sus proyectos en particular, al Parque Tecnológico de Andalucía (PTA). Unicaja refuerza así su presencia en el sector de las nuevas tecnologías y en la consultoría, considerados como uno de los sectores de interés de inversión para la caja.

2007

:: Novasoft gestiona el soporte informático de la zona de facturación y embarque del Aeropuerto Tenerife Sur. AENA adjudica el proyecto a la compañía por 232.000 euros anuales y un máximo de tres años. Novasoft, presta un servicio de asistencia técnica las 24 horas del día, instala un entorno informático, con una arquitectura tecnológica avanzada, que cuenta con un nuevo puesto UCA incorporado.

:: Novasoft impulsa la certificación medioambiental de todas las zonas sanitarias de Tenerife y asesora a la Gerencia de Atención Primaria para la obtención del sello de plata de Excelencia Europea según el modelo de evaluación EFQM. Ésta es solo una parte de un proyecto más ambicioso que pretende situar a la GAP tinerfeña en la vanguardia en materia de calidad de todos los organismos españoles de similares características.

:: La Mancomunidad de Municipios del Valle de Andévalo, en Huelva, contrata a Novasoft la modernización de los servicios al ciudadano, por un importe cercano a los 470.000 euros. Este novedoso concurso tiene como objetivo desarrollar un proyecto global que actualice y modernice la relación que mantienen los municipios con sus ciudadanos.

:: El desarrollo de los proyectos de Ciudades digitales de Úbeda y Baeza y Mancomunidad de Municipios de Andévalo sitúan a Novasoft como compañía referente en Andalucía en el desarrollo de e-Administración para las instituciones públicas. La experiencia de Novasoft en este campo viene avalada desde hace ya más de un lustro, cuando comienza a desarrollar el proyecto Ciudad Digital de Mijas.

:: La decidida apuesta de Novasoft por el campo de la e-Administración ha sido recompensada además con la aprobación del proyecto Mall@ por la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA). Dicho proyecto, presentado por Novasoft Corporación e Inno-ben, se encuentra dentro de las primeras doce iniciativas con las que la CTA comenzará su andadura. El proyecto Mall@ responde a las siglas de Modernización de la Administración Local Andaluza, que se erige como herramienta para fomentar y mejorar la comunicación entre los ayuntamientos, sus ciudadanos y la administración autonómica.

:: El Servicio Canario de Empleo confía en Novasoft para el desarrollo de su Sistema de Información.

:: Novasoft se hace con el mayor concurso público de consultoría convocado en Andalucía, que afectará a más de 3.500 trabajadores. La compañía se adjudica el asesoramiento para la certificación en calidad, Medio Ambiente,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

Prevención de Riesgos y Excelencia (EFQM) de las empresas señeras del Ayuntamiento de Sevilla, las de la Agrupación de Interés Económico (AIE), por un importe superior a los 850.000 euros.

:: El Servicio Andaluz de Salud adjudica a la UTE formada por Novasoft, Sadiel y Diasoft el soporte tecnológico de todos sus hospitales por 16,4 millones de euros, creándose para ello un centro avanzado de atención al usuario y otro de ingeniería que dan respuesta inmediata a cualquier incidencia en los 28 hospitales de la región y durante las 24 horas del día. El proyecto dará empleo a más de 180 personas del ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

:: Novasoft participa en un proyecto con otras siete empresas de cuatro países europeos para asesorar a emprendedores. Dicho proyecto se denomina Virtual and Integrated Support for Innovative Young Enterpreneurs and Start-ups (VISIYES) y emana de la convocatoria 2005-2006 del Programa Leonardo da Vinci, promovido por la Comisión Europea, y que en este caso concreto apoya al desarrollo de contenidos innovadores en 'e-learning'.

:: La compañía Novasoft queda finalista, por segunda vez, en la entrega de los prestigiosos galardones Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial 2005/2006, en la modalidad de Calidad Industrial. Estos galardones, según el ministro de Industria, Turismo y Comercio, Joan Clos, sirven para "dar a conocer esa trayectoria hacia la excelencia empresarial que sólo unos pocos pueden conseguir como claro ejemplo del éxito". Novasoft ya ha sido nominada, como ahora, en la edición de los premios del año 2003/2004 y en la misma categoría o modalidad en la que este año ha repetido nominación.

:: Novasoft impulsa la certificación medioambiental de todas las zonas sanitarias de Tenerife y asesorará a la Gerencia de Atención Primaria para conseguir un sello de Excelencia Europea.

2008

:: Novasoft desarrolla el nuevo Sistema de Gestión de los Servicios Sociales Comunitarios para Diputación Provincial de Málaga, orientado a la Convivencia y Reinserción Social

:: Novasoft se convierte en la octava entidad que pasa a formar parte del Consejo de Protectores del Museo Picasso Málaga. La compañía adquiere de este modo un compromiso con la difusión de la obra de Pablo Picasso y con la programación de actividades culturales en la pinacoteca.

:: Novasoft es escogida entre un grupo de empresas instaladas en el Parque Tecnológico de Andalucía para formar parte del comité local del Club Malaga Valley, una alianza entre las mayores empresas tecnológicas del mundo para convertir Málaga en la gran plataforma tecnológica de Europa.

:: La compañía resulta adjudicataria del servicio de atención a usuarios y asistencia técnica de los sitemas de información de la RTVA, junto con otra empresa de referencia en el sector TIC de Andalucía. En este proyecto, Novasoft contribuirá a desarrollar un despliegue que abarcará distintos niveles:

:: Novasoft presenta un nuevo proyecto para instalarse en el Parquie Científico Tecnológico Geolit, en Jaén, con la construcción de un nuevo edificio. Dicho edificio conlleva una inversión de 3,5 millones de euros . Actuará como delegación específica de I+D+i y desarrollo (software factory) de la compañía. Para ello, se adquiere una parcela de 2.350 metros cuadrados en y se encarga el diseño del edificio, que estará equipado con las más modernas infraestructuras tecnológicas, al prestigioso arquitecto Salvador Moreno Peralta.



El presidente de la Junta de Andalucía, Manuel Chaves, el alcalde de Málaga, Francisco de la Torre, y la Rectora de la Universidad de Málaga, Adelaida de la Calle, durante la inauguración de las nuevas instalaciones de Novasoft.

:: Novasoft entra por derecho propio en el 'Olimpo' de las compañías españolas tras ser galardonada con el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en la categoría de Calidad Industrial. Se trata del máximo galardón al que puede optar una empresa española, fruto de una exhaustiva auditoría realizada por un comité de expertos externos y valorada posteriormente por un jurado independiente. Don Felipe de Borbón entrega el galardón a Francisco Barrionuevo, presidente de la compañía, que ya había quedado finalista en dos ocasiones anteriores.

:: Novasoft y tres de las más importantes compañías con sede en el Parque Tecnológico de Andalucía, AT4 Wireless, Isofotón y Sadiel, firman la escritura de constitución de la empresa Servivation, una nueva sociedad que nace para solucionar la crisis que provocó Vitelcom dos años atrás con el cierre de su factoría en el Parque Tecnológico de Andalucía, y que afectó a más de 200 trabajadores.

:: El Servicio de Salud de Castilla La Mancha (Sescam) ha adjudicado a la unión temporal de empresas formada por Novasoft y Telvent el más ambicioso concurso público diseñado para renovar y modernizar el parque informático, junto con su infraestructura, de todos los centros de salud de la comunidad autónoma. El proyecto, que tendrá una duración de cuatro años, tiene un presupuesto superior a los 18,1 millones de euros y supone la creación de medio centenar de puestos de trabajo.

:: Novasoft y Empleo firman un protocolo para favorecer la estabilidad de 80 trabajadores de la compañía, que cierra 2008 con un incremento del 28% en su plantilla, superando los 400 trabajadores.

0. b. Organización y servicios

Novasoft se conforma como un grupo empresarial encabezado por una Sociedad Cabecera. La forma de actuar ante el mercado de las empresas con nombre Novasoft escomo una única compañía. Esto permite gestionar una única cuenta de resultados: la cuenta de resultados consolidada de la sociedad cabecera del grupo.

Novasoft desarrolla con éxito una estrategia de diversificación relacionada, no exenta de dificultades. Ésta se ha convertido en una capacidad esencial generadora de ventajas competitivas 'per se'.La compañía dispone de expertos en todas las áreas de conocimiento que conforman el portafolio de productos y servicios. De este modo se consigue entrar en el mercado con mayores opciones, ofreciendo una diversa gama de servicios de valor. Esta situación permite a Novasoft posicionarse de un modo diferente a la mayoría de sus competidores directos. Además, se consigue la fidelización de los clientes. Concluyendo, el interés de Novasoft es ofrecer soluciones integrales de valor y en el ámbito del servicio.

La diversificación y crecimiento del grupo empresarial Novasoft están orientandos a la "inversión" en una red de empresas asociadas ('start up' o 'spin off'), un marco apropiado donde Novasoft ejerza una labor real de 'Business Angels' para las empresas como MSE, G2 Crea, Innostrategy, Fiva o Islanda. Además, se amplían las instalaciones de compañía en el Parque Tecnológico de Andalucía, con un nuevo edificio que de cobertura al crecimiento constante de la organización.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa, Novasoft ha realizado cambios profundos, consiguiendo por ello una estructura más flexible y cuasimatricial que la conduzca a mayores rendimientos. Existe además una orientación manifiesta hacía los objetivos, como centro de gravedad de la estructura. De ese modo se eliminan las burocracias y dependencias jerárquicas. Con este innovador organigrama la toma de decisión se traslada a todas las capas de la organización, consiguiéndose por ello el 'empowerment'. Novasoft está constituida por cuatro grandes áreas de negocio que se desarrollan en sendos sectores de actividad:

:: Área de Negocio de Tecnologías de la Información

Novasoft presta servicios en Tecnologías de la Información, aplicando las últimas novedades y convirtiéndolas en valores añadidos que permitan a las organizaciones ser más competitivas.

SERVICIOS:
:: e-Administración.
:: Consultoría Tecnológica (PSI).
:: Outsourcing, Insourcing.
:: Análisis, Diseño y Desarrollo de Sistemas de Información.
:: Seguridad de la Información. Diseño y desarrollo de SGSI (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información).

:: Área de Negocio de Consultoría

Novasoft está especializada en Servicios de Consultoría y Asesoramiento integral a empresas y organismos públicos, mediante el análisis y mejora de los procesos de la organización, aportando experiencia e innovación.

SERVICIOS:

:: Consultoría de organización para la mejora. Implantación de Cuadros de Mando Integral.
:: Consultoría Estratégica.
:: Implantación de Sistemas de Calidad (ISO 9000, EFQM, etc).
:: Implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14000, EMAS, entre otros).
:: Consultoría de Sistemas de Información Geográfica y Geomarketing.
::Outsourcing, Insourcing.

:: Área de Negocio de Formación

En Novasoft ayudamos a las Organizaciones en la Gestión del Talento, de manera que consigan alinear el desarrollo de su capital intelectual con su estrategia.

SERVICIOS :
:: Soluciones mixtas de formación.
- Formación Técnicas.
- Formación en Habilidades.
- Programas de Certificación Técnica.
:: Soluciones de Consultoría.
- Consultoría RRHH.
- Consultoría en Teleformación.
:: Soluciones de Gestión.
:: Ayudas y subvenciones.
:: Global Training Management.
:: Talent Management.
:: Outsourcing, Insourcing.
:: Soluciones de teleformación:
:: de Contenidos: eLearnCMS.
:: Plataforma de Teleformación: AulaCampus.

:: Área de Negocio de Telecomunicaciones

Los Servicios y Soluciones que Novasoft ofrece en el Campo de las Telecomunicaciones son:

:: Consultoría sobre Redes, Tráfico y Soluciones.
:: Servicios de Ingeniería para el desarrollo de aplicaciones y servicios específicos de Telecomunicaciones.
:: Soluciones para Redes, Conectividad y Convergencia.
:: Mantenimiento y Explotación de Sistemas y Redes.
:: Outsourcing, Insourcing.

0. c. Participación en Centros Tecnológicos, asociaciones empresariales y fundaciones. Clientes de referencia

Novasoft forma parte de los dos centros Tecnológicos de Referencias del Sector TIC de Andalucía, Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA) y Centro Andaluz de Innovación y Tecnología de la Información y las comunicaciones (CITIC), como uno de sus Patronos Fundacionales **(ver figura 0.a)**. Además, la compañía forma parte activa de distintas asociaciones empresariales y fundaciones, como Empresarios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Andalucía (Eticom), la Red Andaluza de Innovación y tecnología (Raitec) y las fundaciones Málaga y Manuel Alcántara, en calidad de patronos, en el segundo caso, como fundadores **(ver figura 0.b)**.

Tras 14 años de experiencia, Novasoft ofrece servicios y soluciones específicas para sus clientes objetivo, las administraciones públicas y grandes clientes corporativos, de diversos sectores, como la banca, la industria, turismo y ocio, y compañías de servicios, entre otros
(ver figura 0.c).



Foto de familia de las empresas galardonadas en la X Edición de los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial. Entre ellos, D. Francisco Barrionuevo, situado en el centro de la imagen, recogiendo el premio en nombre de Novasoft.

Figura 0.a.



Figura 0.b.




Administraciones, Empresas Públicas y Corporaciones Locales
JUNTA DE ANDALUCIA
> Consejería de Presidencia
> Consejería de Cultura
> Consejería de Obras Públicas y Trasportes
> Consejería de Empleo
> Consejería de Economía y Hacienda
> Consejería de Innovación Ciencia y Empresa
> Consejería de Turismo, Comercio y Deporte
> Consejería de Justicia y Administración Pública
> Consejería de Salud
Consejería de Sanidad y Asuntos Sociales de Cantabria
Consejería de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno de Canarias
gencat
Generalitat de Catalunya (Departament de Medi Ambient i Habitatge)
PARLAMENTO DE ANDALUCIA
Parlamento de Andalucía
JUNTA DE ANDALUCIA
FAFFE (Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo)
IASS (Instituto Insular de Atención Social y Socio sanitaria de Tenerife)
Aena
Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
Nos encontramos en: Barcelona; Málaga; Tenerife
SOPDE
SOPDE (Sociedad de Planificación y Desarrollo S.A.)
CATCert
CATCERT (Agencia Catalana de Certificación)
limasa
EMT
Administración Pública Local
Asociaciones Empresariales
Clientes Privados
Diputación de Málaga
Diputación de Jaén
Ayuntamiento de Algarrobo
Femete
FEMETE (Federación Provincial de Empresarios del Metal de Santa Cruz de Tenerife)
femepa
FEMEPA (Federación Provincial de Empresarios del Metal Las Palmas)
THOMSON
Thomson Telecom España
FAASA
Ville de Nador
Ayuntamiento de Nador (Marruecos)
Ayuntamiento de Rincón de la Victoria
MIJAS
Ayuntamiento de Mijas
asinte
ASINTE (Asociación de Empresarios de NT de Sta. Cruz de Tenerife)
asempal
ASEMPAL (Confederación Empresarial de Almería)
GASELEC
GASELEC (Compañía Melillense de Gas y Electricidad)
Ayuntamiento de Benalmadena
Ayuntamiento de Málaga
Patronato de Turismo de Huelva
ASEMCA
ASEMCA (Asociación de Empresarios Canarios)
AHOTEL
ASHOTEL (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife
NCEIN
Ingenieros de Gestión Industrial
Orden de San Juan de Dios

Figura 0.c.

0. d. Los partners de Novasoft

Novasoft ha establecido numerosas alianzas (muchas actualmente en vigor) durante estos 16 años de vida, tanto con clientes y proveedores, como con empresas competidoras. La colaboración competitiva (coopetition) es una realidad empresarial actual que Novasoft aplica en su máxima expresión y que se deriva de nuestra continua búsqueda de generación de valor para nuestros clientes.

Por otra parte, los estándares de calidad de la compañía obliga a considerar como proveedores únicamente a empresas líderes en sus respectivos mercados/sectores. Es con estas empresas con las que Novasoft mantiene acuerdos de colaboración y/o distribución. Gracias a estas asociaciones estratégicas (tanto a nivel de proveedores como en el establecimiento de alianzas), los clientes de Novasoft obtienen los recursos, la experiencia y el compromiso que todos juntos sumamos y que ellos necesitan para hacer frente a los constantes desafíos del mercado global de nuestros días.

Novasoft basa las alianzas con sus partners en la estabilidad y relación a largo plazo. Se seleccionan partners cuyos productos son complementarios entre sí e integrables en soluciones homogéneas **(ver figura 0.d.)**.

Los empleados de Novasoft participan regularmente de los programas de formación y certificación de los partners. Los conocimientos adquiridos garantizan la prestación de servicios de la más alta calidad y máxima eficiencia.

0.e. Factores de éxito

Todas las políticas y estrategias que emanan de Novasoft tienen cuatro pilares como referentes claros. Éstas son el soporte fundamental para la consecución de objetivos generales, además de la pervivencia del Modelo/Cultura empresarial de la compañía. Estas cuatro claves son:
:: Creación de Talentos y Liderazgo.
:: Innovación Continua.
:: Calidad y Excelencia.
:: Internacionalización.

Las estrategias clave desarrolladas por Novasoft, han posibilitado en gran medida el éxito de la compañía, crecimiento continuo y la consolidación de la marca. Estas estrategias son (detalladas en el punto **1.a**):
1.Cambio permanente/evolución.
2.Mejora contnua / excelencia.
3.Liderazgo.
4. Apuesta por el talento.
5.Alianzas / cooperación competitiva.
6.Internacionalización.
7. La comunicación como vehículo.
8.Crecer, crecer, crecer.

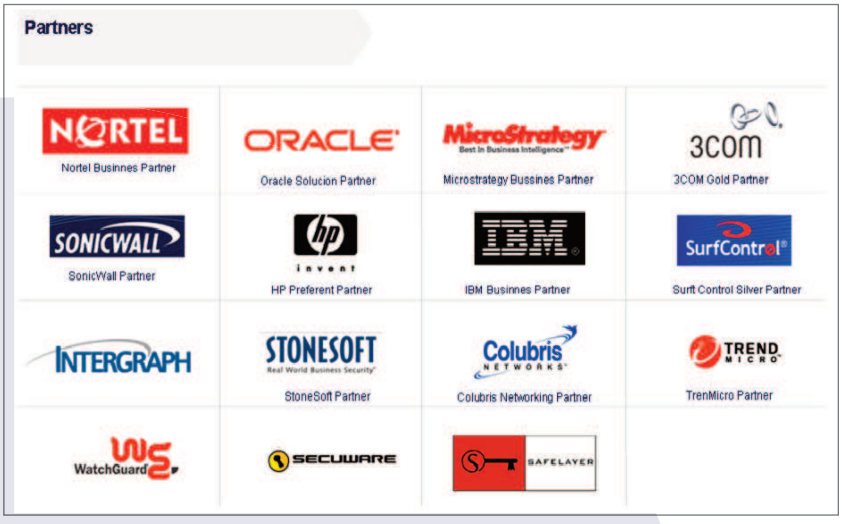


Figura 0.d

9.Reinversión de los beneficios empresariales.
10.Innovación.
11.Creación de Valor Social.

0. f. Presencia internacional

A lo largo de la historia de la compañía, los productos y servicios de Novasoft han sido implantados en Latinoamérica, EE.UU, Andorra y Portugal. Se ha participado en visitas comerciales, coordinadas por instituciones públicas (ICEX, IFA, Extenda, etc) a México, Marruecos, Polonia, Chequia, Helsinki, Uruguay.

Concretamente en el año 2004 se diseñó y planificó el plan de internacionalización para la UE. Como primera actuación se adquirió el 75% de la empresa británica Explican Limited, estableciendo la primera delegación de Novasoft en Reino Unido.

El mercado europeo constituye para Novasoft un mercado de expansión natural, una oportunidad real de colaborar con las grandes multinacionales y consolidar los pilares de una gran compañía. Es un mercado, el europeo, muy exigente, maduro y competitivo. La globalización hace que estos mercados tengan al alcance de la mano servicios tecnológicos básicos a precios inigualables por lo que no basta con poder ofrecer estos servicios, sino que hay que dotarlos y completarlos de una componente de valor añadido. Con este concepción aborda Novasoft su despliegue europeo.

Es reseñable también el foco que actualmente Novasoft está poniendo en licitaciones públicas a la Comisión Europea .

Como dato que avala la apuesta por el mercado europeo, cabe destacar el seguimiento personal de D. Francisco Barrionuevo Canto, presidente ejecutivo de Novasoft, que desplazó su domicilio familiar a Londres entre septiembre de 2004 y agosto de 2005 para liderar esta expansión.

Entre los proyectos desarrollados por la delegación de Novasoft en Londres destaca la prestación de servicios de Outsourcing para Epic Multimedia plc, empresa de e-learning líder en Reino Unido. Igualmente destacable es la colaboración de Novasoft en el Sexto Programa Marco de la UE. Su última aportación ha sido la presentación del proyecto O2logy en el que se expone a Novasoft como líder del consorcio.

0. g. Ventajas competitivas actuales

:: Novasoft dispone de un **claro posicionamiento en el sector de la Consultoría** de procesos frente a los competidores. La compañía empieza a ser reconocida como consultora que tiene capacidad en las TIC y no como una empresa TIC que hace consultoría.

:: La compañía dispone de una **sólida posición financiera** mediante la capitalización de la Sociedad cabecera del Grupo Novasoft.

:: Novasoft es un **proveedor avezado** a la hora de servir productos y servicios de valor en la administración pública. Esta situación proporciona y asegura a Novasoft negocios recurrentes y sobre todo el disponer de una cartera de pedidos a medio y largo plazo que asegura y da estabilidad a los ingresos.

:: Novasoft ha demostrado su **capacidad de adaptación a los cambios** del entorno (nuevas reglas del mercado, llegada de nuevas tecnologías o nuevos competidores). Orientación a producto versus orientación al servicio.

capítulo 1. LIDERAZGO

1.a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una Cultura de Excelencia.
1.b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
1.c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.
1.d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
1.e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una Cultura de Excelencia

1. a. 1 Misión de Novasoft

Ofrecer sus capacidades y saber hacer a un mercado global de soluciones en Consultoría Tecnológica, procesos y estrategias. Esto exige una orientación clara de la organización hacia tres factores claves:

:: Orientación hacia los clientes: consiguiendo la satisfacción y la fidelización de nuestros clientes, tanto internos como externos.

:: Orientación hacia los procesos: a través de la aplicación del modelo de mejora continua y excelencia empresarial (EFQM).

:: Orientación hacia los resultados: buscando el equilibrio de todas las partes interesadas o 'stakeholders'.

1. a. 2 Visión

Conseguir que la marca Novasoft sea sempiterna. Persiguiendo el Liderazgo en el Reino de España en el sector del Conocimiento (Consultoría, Formación y TIC).

1. a. 3 Modelo y cultura empresarial de Novasoft

La Cultura Empresarial de Novasoft se ha trasformado en un 'biotopo' adecuado, cuyas condiciones ambientales están permitiendo una práctica empresarial de alta competencia y rendimiento. Además hay que destacar dos características endógenas al modelo Novasoft: flexibilidad y capacidad de adaptación. El modelo empresarial descansa en cuatro pilares fundamentales:

a. Interacción con el cliente/mercado

La compañía se ha ocupado de establecer un formato de interacción con la mayoría de sus clientes, que vaya más allá de la simple transacción comercial. Como muestra, a la hora de acometer programas de I+D+i, con el objetivo de desarrollar un nuevo producto, ha llegado a acuerdos con clientes dispuestos a ofrecer sus instalaciones y conocimiento de la materia en cuestión. Mediante esta estrategia Novasoft se asegura el desarrollo de conocimiento y experiencia que nos aporta el disponer de tecnologías innovadoras muy cercanas a las necesidades reales del mercado potencial. Además, es requisito 'sine qua non' la selección previa de los citados clientes, en base a su capacidad de generar estado de opinión en el mercado. Por ello, se ponen en marcha políticas activas y, como resultado de las mismas, se consigue implicación y motivación ad nútum por parte de todos los clientes. Así pues el concepto de fidelización no es compatible con el concepto de cautividad. Los clientes quieren sentirse libres y cómodos a la hora de elegir sus proveedores y Novasoft eso lo tiene claro.

b. Metaestrategias

Las Metaestrategias que a continuación se detallan, son el soporte fundamental para la consecución de los objetivos generales, además de la pervivencia del modelo/cultura empresarial de Novasoft:

:: Cambio permanente / Evolución.

En esta nueva era en la que estamos inmersos, una compañía que evoluciona lentamente ya está camino de su extinción. El cambio permanente nos proporciona sostenibilidad y crecimiento, y por tanto, nos asegura un futuro cierto y próspero. Novasoft estima que las ventajas competitivas del presente son las palancas necesarias para las futuras, pues las ventajas competitivas no perduran en el tiempo si no se evolucionan en consonancia a los cambios de nuestro entorno, mercado, competidores o la llegada de nuevas tecnologías.

:: Mejora continua / excelencia.

Una vez conseguida una definición clara de los procesos mediante la implantación de sistemas de gestión de la calidad, la Autoevaluación según el Modelo de Excelencia (EFQM) surge como una necesidad de seguir avanzando en materia de calidad en todos los niveles de la organización. En este sentido, la compañía puede aseverar que la excelencia no es una elección, es ya una obligación en el mundo de la empresa y así se ha entendido en Novasoft.

:: Liderazgo.

En Novasoft el concepto de liderazgo no descansa sólo en la persona de vértice de la organización. Este liderazgo está compartido con todos los profesionales en los que recae la responsabilidad de gestionar un equipo humano, área de competencia o proyectos. Por tanto, en Novasoft existe un liderazgo distribuido que actúa como una dínamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias generales y metas de Novasoft. Prueba de ello es la creación de un comité de dirección con amplias funciones.

:: Apuesta por el talento.

Mediante una política de creación de talentos acertada, Novasoft está organi-

zado en reducidos grupos de élite, que actúan como paracaidistas capaces de desarrollar un proyecto de forma eficiente y rentable; replegándose con los objetivos cumplidos. Consiguiéndose a su vez, la satisfacción de los clientes. Resumiendo, Novasoft trabaja para y por proyectos, en grupos reducidos interconectados y multifuncionales. Esta forma de organizarse requiere estar constantemente alerta apoyando y apostando por el verdadero 'talento'. Talento se define como el recurso que con su desempeño e implicación impacta positivamente en la cuenta de resultados. Se realiza una continua evaluación de los colaboradores que permite garantizar el umbral de rentabilidad que sostiene los resultados previstos.

Novasoft tiene muy claro que el activo más tangible del que hoy día dispone es su capital intelectual. Una vez despejadas las incógnitas ¿dónde reside y cómo se crea?. La conclusión es que ese capital intelectual es el resultante de la experiencia y del conocimiento adquirido por los colaboradores que conforman la plantilla.

:: Alianzas- cooperación competitiva.

El término 'Coopetition' significa colaborar o establecer alianzas con el competidor para llevar a cabo proyectos y/o actividades empresariales conjuntas. La cooperación competitiva está facultando en Novasoft el conocimiento más profundo entre las empresas competidoras. La política llevada a cabo, en este sentido, permite suplir el disponer de un tamaño mínimo eficiente, tan necesario en la pyme de base tecnológica/conocimiento, a la hora de penetrar en mercados internacionales y/o acceder a proyectos de envergadura. Novasoft tiene desde hace años implantada la cultura de cooperación competitiva que la hace ser más competitivos a ojos de los cliente por excelencia, la Administración Pública.

:: Internacionalización.

La internacionalización, o servir a mercados/clientes exteriores, es una forma de obligar a la compañía a salir de la zona de confort a la que tiende cualquier organización empresarial que se conforma y se focaliza sólo en su mercado doméstico. Novasoft ha comprobado que, por una parte, diversificar mercados le permite obtener clientes heterogéneos que hacen que sus productos y servicios sean más competitivos. Y por otro lado, mantener una apuesta decidida en un proceso continuo de internacionalización asegurará, entre otras ventajas a destacar, el reconocimiento y confianza de su mercado doméstico.

:: La comunicación como vehículo.

Novasoft entiende que la comunicación es una herramienta fundamental para conseguir una adecuada penetración y conocimiento en el mercado de su marca, productos y servicios. A estos propósitos atiende el que se haya potenciado el departamento de Marketing, disponiendo de dos de sus profesionales con dedicación plena en materia de comunicación, tanto interna como externa, mediante el uso de diferentes canales, como la documentación corporativa, portal web, blogs, canales audiovisuales, medios de comunicación, revista digital Novanews u organización de eventos de empresa, enrtre otros.

:: Crecer, crecer, crecer.

Crecer debe de tener como objetivo el conseguir el TME (Tamaño Mínimo Eficiente) que permita a Novasoft obtener una posición competitiva frente al mercado y competidores. Crecer es el único medio de retener y atraer a talentos, mediante la posibilidad de ofrecerles un plan de carrera, en donde se incluyan nuevos retos que les motiven a permanecer en Novasoft. La compañía es consciente de que crecer en esta nueva era significa que no hay que dejar pasar una oportunidad, y que la empresa que 'se duerme en los laureles' y pierde su liderazgo o ventaja competitiva fundamental, puede que jamás la recupere. Novasoft cree necesario crecer y luchar de forma constante para conseguir o mantener el liderazgo alcanzado, pues se entiende que no ser ambiciosa en su planteamiento conllevaría una situación no deseada, indefectiblemente. Crecer con rentabilidad se convierte en una máxima en Novasoft.

:: Reinversión de los beneficios empresariales.

El Consejo de Administración de Novasoft, de forma unánime, ha decidido año tras año reinvertir los beneficios generados, capitalizando y por ello reforzando los fondos propios. Esta política de reinversión empuja a Novasoft a conseguir todas las metas que se proponga. La compañía es consciente de que debe trabajar aplicando estrategias a medio y largo plazo. Sin olvidar crear valor al accionista, pues es un actor principal.

:: Innovación.

Desde su creación, Novasoft ha estado ligada a la innovación, con el firme convencimiento de que "no existen mercados maduros si sabemos innovar". La innovación es un factor diferenciador y clave en la organización, una seña de identidad y parte de nuestra cultura empresarial.

:: Creación de valor social

Estamos asistiendo a una progresiva ampliación de los objetivos de las empresas. Hoy no sólo basta conseguir un beneficio económico que asegure la pervivencia y viabilidad de una empresa. Ésta debe ofrecer puestos de trabajo dignos que permitan el desarrollo personal y familiar de todos los integrantes de la plantilla, sin perder de vista que hay que seguir desarrollando políticas para los clientes, y bienes y servicios de calidad que respeten el Medio Am-

biente. Además de poner en marcha acciones de patrocinio, mecenazgo que permite catalogar a Novasoft como una empresa socialmente responsable. En conclusión, creando valor social mediante acciones que mejoren el entorno y la sociedad en la que se mueve la compañía, haciendo de Novasoft una corporación empresarial reconocida y muy querida en su comunidad. Como muestra fehaciente de apuesta verdadera a la hora de crear valor social duradero, se constituyó, en junio de 2003, la Fundación Novasoft con una misión clara: promover el uso de las tecnologías en sectores marginales de la población, apoyar la cultura y motivar el emprendimiento, entre otras acciones de carácter social.

c. Vínculos de valor

Estos vínculos de valor rodean a toda la organización, complementando y amplificando los recursos disponibles. Muchos de estos recursos, paradójicamente, se encuentran fuera del control directo de Novasoft y, entre otros, se podrían destacar: proveedores, acreedores, competidores/aliados y empresas asociadas (G2Crea, Innostrategy, Islanda, FIVA, MSE).

Novasoft entiende la importancia de disponer de un pull de proveedores de confianza, a los cuales debe de conminar a saltarse sus propios límites, a la hora de acompañarla en la captación de nuevos clientes. La compañía cree que disponer de proveedores obsecuentes es la situación ideal para mantener y aumentar su umbral de competitividad. Abundando en la idea, Novasoft se encuentra en un proceso permanente de elección de proveedores, que aporten sus productos y servicios en consonancia con sus ventajas competitivas, pero sin perder de vista que su hecho diferencial no lo deben suministrar los proveedores. Sobre los acreedores, se podría personalizar en los entes financieros. Para Novasoft son verdaderos compañeros de viaje, a los cuales le transmite confianza y buen hacer en todo momento y en todas las circunstancias. A su vez, la compañía entiende las relaciones de colaboración con sus competidores como un vínculo de valor.

d. Recursos estratégicos

Los recursos estratégicos están compuestos por activos y procesos claves.

:: Activos estratégicos

Contienen las marcas, propiedad intelectual, patentes, información de clientes y mercado, conocimiento del negocio en mercados y sectores, procesos innovadores, etcétera. Estos activos estratégicos están en continuo crecimiento y evolución, como no podía ser de otro modo. La compañía resalta como activo estratégico la marca Novasoft. Entiende que dichos activos los posicionan en nuevos clientes y nuevas áreas de actividad empresarial.

:: Procesos claves

Son las actividades que desempeñan cada uno de los profesionales que forman la plantilla, sin tener en cuenta la posición y la responsabilidad que ocupen. Novasoft está obligada a mejorar, evolucionar y cambiar sus procesos de manera continua. De ese modo se asegura que los cambios se asienten en toda la organización.

1. a. 4 Los líderes como modelo de referencia

Desde los orígenes de la compaía existe un claro liderazgo que recae en la persona de vértice, Francisco Barrionuevo Canto, desempeñando la labor de presidente ejecutivo de Novasoft. Este liderazgo es compartido con los directivos de las diferentes áreas de negocio que conforman Novasoft. Igualmente, tienen el reconocimiento como líderes todos los colaboradores que atienden a tareas de responsabilidad, más allá del desempeño de sus funciones individuales.

El organigrama de Novasoft mezcla un sistema de relaciones verticales y horizontales, que contribuyen a la mejora de la comunicación entre los distintos departamentos y personas y a un enfoque encaminado hacia la consecución de objetivos conjuntos **(ver figura 1.a)**. De esta manera, varias de las personas que conforman la organización pueden obtener reconocimiento como líderes según el proyecto o la estrategia que marque la coyuntura o la actividad empresarial.

Cabe especial mención a la creación, desde el año 2006, de un Comité de Dirección como órgano consultivo, coordinado y liderado por la figura del director general, y cuyos principales objetivos son:

1. Proponer el Plan de Negocio anual al Consejo de Administración y su actualización continua.
2. Definición de estrategias dentro del marco operativo de la compañía para el cumplimiento de dichos objetivos.
3. Evaluación periódica del grado de cumplimiento de objetivos de la compañía y toma de decisión en cuanto las desviaciones en los mismos.
4. Realización de propuestas de mejora e inversiones al Consejo de Administración.
5. Evaluación y análisis de determinados proyectos que por su envergadura, plazo y dimensión estratégica, requieran de su supervisión.
6. Análisis de las Evaluaciones de Desempeño realizadas a los colaboradores directos e indirectos.
7. Alineación de las estrategias y acciones comerciales con las estrategias generales.

8. Homogeneización de estrategias y acciones comerciales.
9. Definición y distribución de planes comerciales concretos.
10. Evaluación de resultados de planes comerciales concretos con respecto a los objetivos marcados y rectificaciones en su caso.
11. Proposición de nuevos servicios/soluciones a desplegar.
12. Coordinación, puesta en común y distribución de información comercial relevante (proyectos comerciales en curso, clientes, contactos, acciones anteriores....)
13. Homogeneización de metodología de Gestión de Proyectos.
14. Evaluación de resultados de proyecto en relación a los objetivos marcados y planes de contingencia.
15. Proposición de nuevos aspectos metodológicos a considerar.
16. Análisis de casos.
17. Coordinación, puesta en común y distribución de información relevante (sobre clientes, sobre proyectos en curso...).

Casi de la misma manera funciona la estructura organizativa de la corporación empresarial. Novasoft actúa como líder de una serie de empresas participadas que en cualquier momento pueden hacerse con el liderazgo de un proyecto, pudiendo contar así con el respaldo y el apoyo de toda la organización **(ver figura 1.2)**.

Novasoft ha puesto en marcha con éxito lo que denomina autogestión, permitiendo a los líderes de la organización dedicar sus esfuerzos a la planificación estratégica y definición de objetivos generales. Así, deja la toma de decisión y despliegue de objetivos a los líderes que están distribuidos por todas las áreas de negocio. De ese modo, se asegura el crecimiento sostenible de la organización.

A partir del año 1999 Novasoft decidió apostar por el crecimiento, mediante la construcción de una compañía con valores homogéneos y, sobre todo, con un modelo empresarial único. Los contenidos de la Cultura de Excelencia (revisada en el año 2001 para adaptarla a los principios de excelencia), fue llevada a cabo por un equipo heterogéneo formado por ocho profesionales de diferentes áreas y nivel de responsabilidad.

El Plan de Marketing y Plan de Negocio son elaborados por directivos y profesionales de diferentes ámbitos y a su vez son consensuados con la alta dirección para alinearla con las directrices que proceden del consejo de administración **(ver 2c)**, y actualizdas en las Revisiones del Sistema de Calidad de las empresas **(ver 5b)**.

1. a. 5 Evaluación del liderazgo

A través de las encuestas de personal se realiza la evaluación del liderazgo al 100% de los líderes de la organización **(ver resultados de la encuesta en criterio 7a)**. A través de estas informaciones los líderes obtienen un feedback directo de sus colaboradores, es decir, un feedback 180º, lo cual les permite establecer actuaciones de mejora personales que redundan positivamente en la organización.

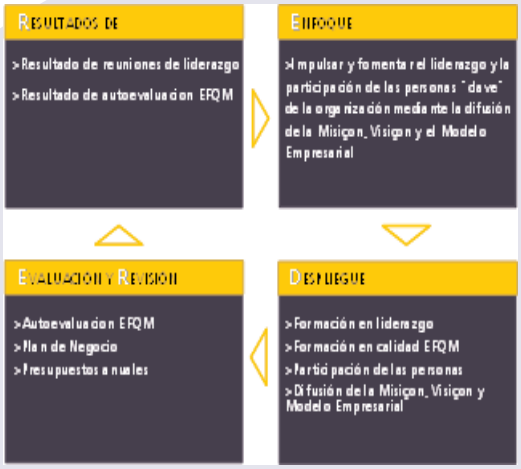
Novasoft desarrolla además una metodología específica para la evaluación del desempeño de directivos (factor racional, administrativo, interpersonal o liderazgo). Esta sistemática se integrará en la herramienta de gestión interna Signova **(ver criterio 4.b)**.

1. a. 6. Los líderes dan y reciben formación

La dirección de Novasoft se ha preocupado por proporcionar a sus colaboradores formación continua en calidad. Esta formación no sólo se circunscribe a los aspectos del trabajo de cada puesto, va más allá.

En el Plan de Formación **(ver 3.a)** ocupa un lugar destacado la formación continua sobre calidad y sobre mejora en los procesos. Estas acciones son directamente promovidas por los integrantes de la dirección. De ese modo, los profesionales detectan que existe un compromiso real de la dirección con la calidad. Por ejemplo, en los años 2000 y 2001, se celebraron dos cursos superiores denominados "Lideres de alto rendimiento" por la Escuela de Negocios IPE. En dicha formación participaron más de 45 líderes o potenciales líderes de la organización, obteniéndose además su correspondiente diploma acreditativo de esta prestigiosa Escuela de Negocios.

Desde el año 2000 los líderes reciben formación especifica de alto nivel, en reputadas escuelas de negocios, e instituciones (Instituto Internacional San Telmo, IPE -Instituto de Práctica Empresarial-, Club Gestión Calidad, AENOR, ESIC -Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing-), en las áreas financieras, marketing, recursos humanos, calidad, alta dirección, comunicación.



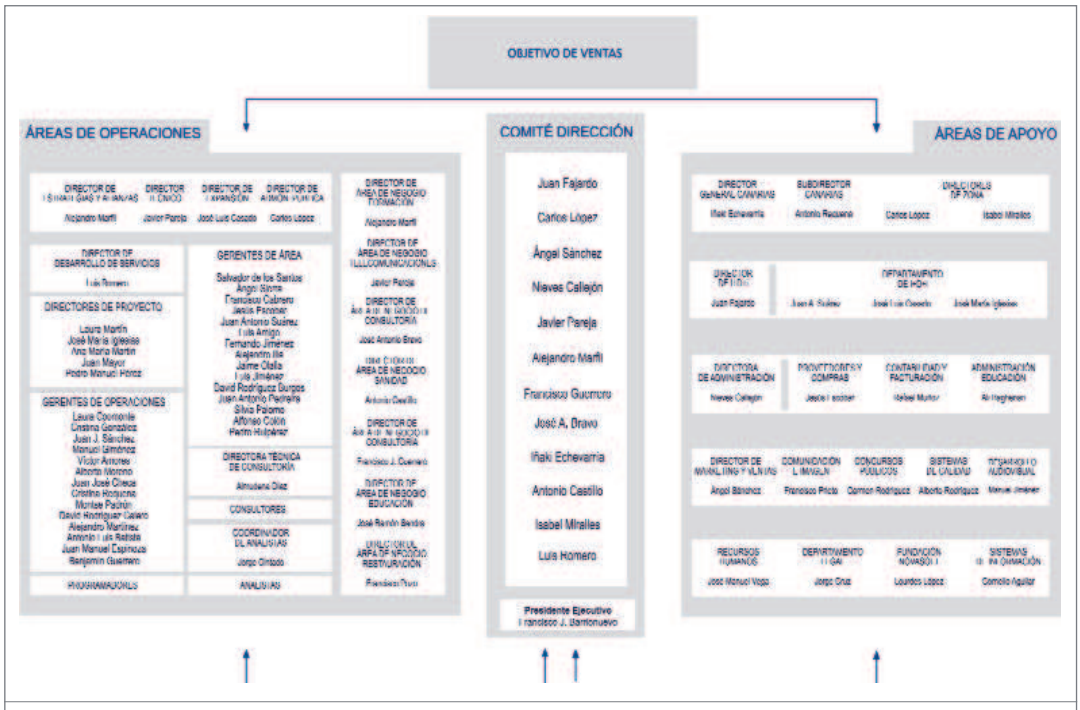


Figura 1.a.

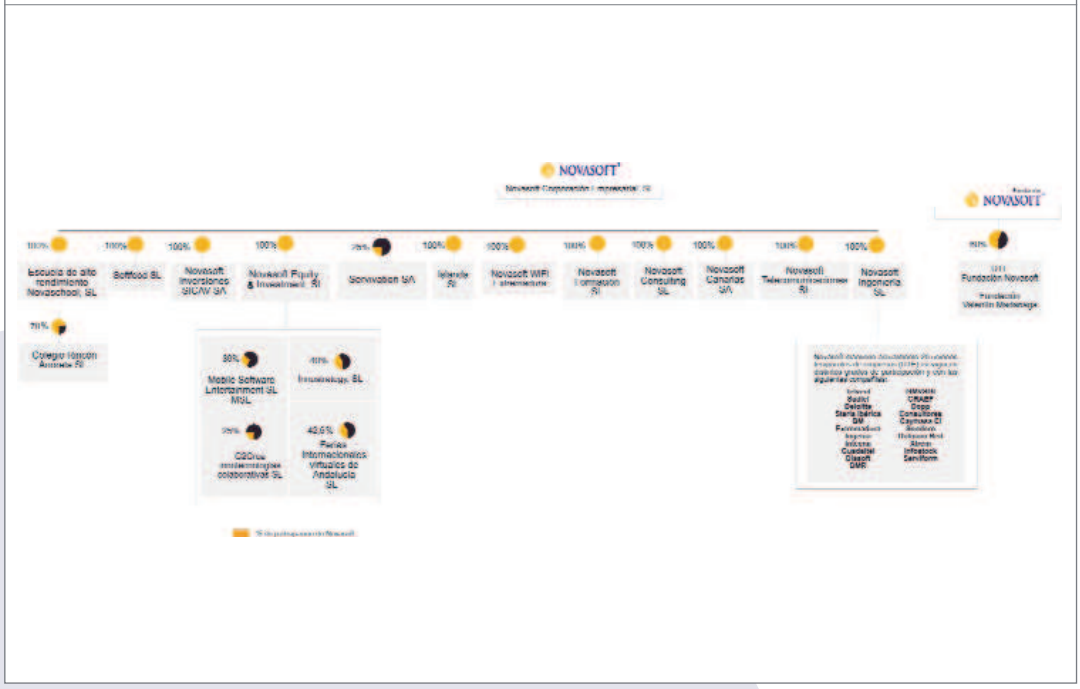


Figura 1.b.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

La Misión, la Visión y los Valores de Novasoft son en realidad la traducción e interiorización de los principios de la Excelencia. Esto es, la orientación hacia los resultados, el situar al cliente en el centro de la organización, el liderazgo y coherencia en los objetivos, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social. Siguiendo los aspectos básicos de la gestión por procesos, se han identificado los procesos estratégicos, fundamentales o clave, y de soporte para, a continuación, dotarlos de un responsable y, a partir de los mismos, establecer indicadores que permitan la citada mejora continua. En Novasoft se ha consolidado una dinámica de mejora continua basada en el Modelo EFQM, ello se refleja en las cuatro autoevaluaciones realizadas, que permiten identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de la organización. Además Novasoft ha elaborado una Memoria EFQM desde el año 2000 con la finalidad de presentar su candidatura a diferentes Premios de Excelencia (autonómicos y nacionales) para obtener así un nuevo feedback de la situación y por tanto un nuevo input que permita continuar en la línea de mejora continua y dando respuesta al ciclo REDER.

1. b. 1 Implicación en la mejora

La participación de los líderes en la mejora es continua, en el trabajo diario y mediante las siguientes acciones:

:: Liderando la implantación y el mantenimiento de los sistemas de gestión de la calidad.

:: Participando en actividades de mejora con proveedores, clientes, partners y la sociedad.

:: Liderando el proyecto de aplicación del Modelo EFQM.

:: Participando activamente en la elaboración de la Memoria EFQM.

La alta dirección de la compañía impulsa y participa activamente los procesos de mejora:

:: Autoevaluaciones (años 1999, 2001, 2003, 2005, 2008).

:: Participando en la elaboración de planes de mejora.

:: Workshops de Mejora (participación en el Plan de Mejora Continua Málaga, año 2000).

:: Proyecto GESTIONA.

:: Auditorías internas anuales del Sistema de Calidad.

:: Estableciendo un sistema de sugerencias **(ver 3b)**.

La creación, en su día, del Área de Negocio de Consultoría es una de las principales acciones que demuestra el compromiso de la dirección de la compañía con la continuidad en la mejora. Este área nació con la misión de dar apoyo al grupo empresarial, en las actividades relacionadas con la calidad y mejora continua, así como a los clientes de la propia corporación (fidelización, interacción y diversificación).

Algunos ejemplos de los proyectos internos en los que participa el Área de Negocio de Consultoría:

:: Mantenimiento del Sistema de Calidad.

:: Aplicación del Modelo Europeo EFQM.

:: Herramienta de Autoevaluación propia.

:: Proyecto GESTIONA.

:: Proyecto Signova.

:: Sistema de Gestión Medioambiental.

:: Apoyo en la presentación a premios y obtención reconocimientos.

:: Formación interna en las áreas de calidad, medio ambiente y excelencia.

1. b. 2 Hitos en el camino hacia la excelencia

:: En el año 1998, Novasoft apuesta firmemente por una estrategia ba-

sada en la calidad: en pasar de "dar calidad" a "gestionar la calidad", mediante la incorporación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000.

:: En 1999 se certificó la primera empresa del grupo, Novasoft Sanidad SA, según la norma ISO 9001:1994, por parte de Aenor. Tras la certificación, en el año 1999, y dando continuidad a la estrategia, la compañía comenzó a aplicar el Modelo EFQM de Excelencia. El primer paso fue realizar una autoevaluación, donde se detectaron los primeros puntos fuertes y áreas de mejora. Para ello se creó un grupo EFQM, compuesto por la dirección, responsables de áreas y directores de área de negocio. La compañía impartió formación relacionada con el Modelo EFQM. Igualmente, se realizaron dos autoevaluaciones y a través de reuniones se consensuaron los criterios y subcriterios, alcanzando mayor despliegue dentro de toda la organización. La experiencia fue valorada como "altamente positiva" por todos los participantes, detectándose áreas de mejora en satisfacción del personal e impacto en la sociedad, como las más significativas. Dentro de cada departamento, el/la directivo/a informó a sus colaboradores directos de los objetivos del modelo EFQM, el compromiso adquirido con el mismo y la dedicación que cada directivo tiene en cuanto a la confección de la memoria y la definición del cambio.

:: En ese año,1999, Novasoft se presenta al Premio de Excelencia Empresarial Príncipe Felipe, iniciando el proceso de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.

:: En el año 2000, la empresa continúa con el proceso de aplicación del modelo, con las siguientes acciones:

-Formación externa sobre el Modelo EFQM a la Dirección.
-Reuniones con los participantes del Grupo EFQM.

:: Como resultado de este esfuerzo en el año 2000 Novasoft obtiene el 'I Premio Andaluz de Excelencia Empresarial'.

:: El proceso continua con:

-Aplicación del Modelo EFQM a las empresas del grupo.
-Redacción de Memoria de Novasoft, año 2000.
-Invitación a participar en el 'European SME Quality Award'. En este evento la compañía participó en las ediciones de 2000 y 2002.

:: En el año 2001 se certifican, según la norma ISO 9001:1994, el resto de áreas de negocio: Corporación, Ingeniería y Consultoría. El Área de Negocio de Formación y Novasoft Canarias obtienen esta certificación en el año 2003 y 2004 respectivamente. Así, Novasoft se constituye como la organización empresarial TIC andaluza con mayor número de certificaciones ISO.

:: Siguiendo con el año 2001:

- Francisco Barrionuevo, Presidente de Novasoft, es nombrado primer Presidente del Consejo de Entidades Asociadas del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (nombrado por las empresas asociadas).
- Novasoft se convierte en Licenciatario del Modelo EFQM de Excelencia, socio del Club Gestión de la Calidad y del National Partner Organisation de la EFQM.
- La compañía obtiene la Licencia de Evaluación según PERFIL, de la misma Organización.

:: En 2002, Novasoft es nominada a los Premios Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial, en su VII edición en la modalidad de Calidad Industrial.

:: En este año 2002, Novasoft desarrolla las aplicaciones "Excelencia" (herramienta para la Autoevaluación de las organizaciones según el Modelo EFQM de Excelencia, y que permite la realización de actividades de benchmarking 'on line') y Qnova (aplicación para la gestión de sistemas de calidad a través de internet).

:: En el año 2006, Novasoft vuelve a ser nomidado a los Premios Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial, en la modalidad de Calidad Industrial.

:: En el año 2007, tras pasar la evaluación por parte del Club Excelencia en Gestión, es otorgado a Novasoft el Sello de Excelencia, en su modalidad de Plata (400+).

:: En el año 2008 Novasoft obtiene, después de quedar finalista en dos ocasiones, el Premio Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial, en la Categoría de Calidad Industrial, convirtiéndose así en la primera compañía que logra este hito en la citada categoría.

:: Se realiza la primera memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft.

:: Se comienza el proceso que acaba con la consecución del certificado de CMMI en el nivel 2.

:: Comienza a realizarse, junto con la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, el Plan de Igualdad de la compañía, que se presentará en 2009.

:: Se realizan encuestas de satisfacción interna que, agrupadas, constituyen la base de los planes de comunicación y actuación internos de la compañía y más adelante culminan en la consecución del reconocimiento Best Place to Work, que sitúa a Novasoft entre las 50 mejores empresas para trabajar de todo el país.

:: Actualmente, cuatro directivos de Novasoft pertenecen al Club de Evaluadores del Centro Andaluz a la Excelencia en la Gestión y dos al Club de Evaluadores del Club de Excelencia en Gestión, y participan en evaluaciones externas para otros premios regionales (Premio Aragonés a la Excelencia, Premio Balear y Premio de Castilla la Mancha).

1. b. 3 Sistema de gestión

En los últimos siete años Novasoft ha ido trasformando y evolucionando el sistema de gestión, de tipo vertical, a una gestión más descentralizada, orientada a procesos, con un fuerte apoyo en las nuevas tecnologías: Proyecto Signova **(ver 4.d)**. La alta dirección ha dotado a la organización de sistemas de gestión ágiles, eficaces e innovadores, participando en su desarrollo de forma activa: desde la toma de decisión estratégica, recibiendo e impartiendo formación, modelando procesos, o detectando e implantando acciones de mejora. Así, Novasoft ha implantado un Sistema de Gestión Integrado, basado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001/2000, y de Gestión Medioambiental, según la norma ISO 14001/2004, que ha evolucionado al Modelo EFQM de Excelencia. La clara orientación a procesos de la nueva norma y la metodología diseñada desde el Área de Negocio de Consultoría ha propiciado la elaboración de los Mapas de Procesos de todas las áreas de negocios **(ver 5.b)**.

A. Revisiones del Sistema de Calidad.

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una herramienta utilizada por la dirección general de Novasoft para asegurar la cohesión, solidez, y grado de implantación de su Sistema de Gestión, detectando puntos fuertes y áreas de mejora, que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

Las reuniones de revisión del SGC tienen una periodicidad anual. En ellas participan:
:: Presidencia.
:: Directores de las áreas interesadas.
:: Aquellas personas que se consideren necesarias.

En las reuniones de revisión se analiza la información referente a:
:: Política y objetivos de la calidad.
:: Resultados de las auditorias.
:: Posibles cambios y/o acciones de mejora.
:: Información de los clientes.
:: Adecuación, funcionamiento y conformidad de los procesos y de los productos.
:: Seguimiento de acciones derivadas de otras revisiones.

Tras cada reunión, se redacta un acta que recoge las decisiones relativas a los puntos anteriores (cambios en procesos y/o productos, nuevos recursos).
:: Puntos fuertes del Sistema de Gestión de la Calidad.
:: Áreas y/o acciones de mejora.

B. Acciones de mejora.

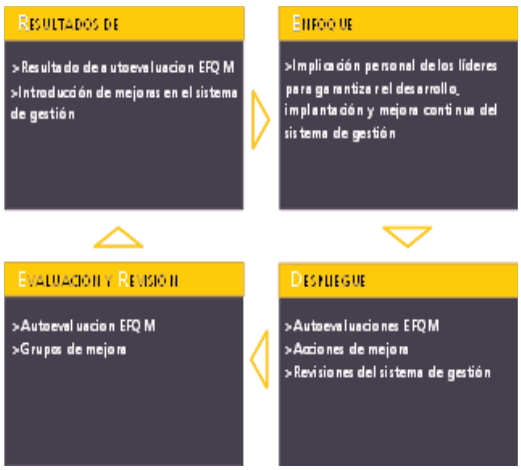
Novasoft desarrolla procedimientos para la gestión de las no conformidades detectadas en la empresa, así como otra sistemática para la gestión de las acciones correctoras y preventivas. En los cursos de calidad se transmite otra idea sobre el significado de las no conformidades, que suele tener una connotación peyorativa. En este sentido se pretende trasmitir un nuevo significado: una no conformidad es una oportunidad de mejora y por tanto se convierte en procedimientos de avances. Además, simplificar todo el proceso a través de la elaboración de nuevos formatos denominados "Acciones de Mejora", que incluyen la gestión de las no conformidades y las acciones correctoras y preventivas **(ver 5d)**.

C. Auditorías.

Novasoft establece un Plan Anual de Auditorías de su Sistema de Calidad. Este plan es aprobado por la dirección y ejecutado por los auditores internos de la empresa. Las auditorías son parciales (se auditan aspectos, áreas o requisitos concretos de la norma) o completas (se auditan todo el sistema). El objetivo es que el sistema sea auditado de forma integra, al menos, una vez al año. Novasoft cuenta con un equipo de auditores internos (Auditores IRCA) formados para la ejecución del Plan Anual de Auditorias.

Página web de Excelencia

Novasoft, a través del Área de Negocio de Consultoría ha creado el portal www.calidadyexcelencia.com, como elemento de difusión de la calidad y la excelencia en las organizaciones.



1. c. Los líderes interactúan con clientes, 'partners' y representantes de la sociedad

1. c. 1 Colaboración e implicación con clientes

Novasoft apoya, motiva y promueve la calidad entre sus clientes y proveedores. La compañía desarrolla de forma conjunta con algunos clientes proyectos de calidad y medio ambiente colaboraciones sobre nuevos productos y servicios. En estos casos, el cliente incluso pone a nuestra disposición sus instalaciones y profesionales con los que se llevan a cabo proyectos conjuntos englobados en el área de I+D+i. Entre estos clientes, destacan:

:: Complejo Hospitalario Carlos Haya.

:: Hospital de Ronda.

:: Fundación Iavante.

:: BIC EURONOVA.

:: CIT (Centro de Iniciativas Turísticas de Marbella).

:: MKPLAN21.

:: Hospital Juan Ramón Jiménez.

:: Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía.

:: AIE de Sevilla (Empresas Públicas dependientes del Ayuntamiento de Sevilla).

:: CITIC (Centro Andaluz de Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

1. c. 2 Participación de los clientes en la mejora

El proyecto GESTIONA es un exponente claro de la participación del cliente en la mejora. En este proyecto participó uno de nuestros principales clientes. El grupo de mejora analizó las causas que provocan la insatisfacción del cliente, aportando éste lo que se denomina percepción e impacto que los Novasoft crea en su organización. Esta visión externa permite mejorar proce-

sos, como la contratación y la implantación.

Otra forma de participación de los clientes es mediante la creación de comités de dirección de proyectos, pasando de ser un "receptor pasivo" de nuestros productos y servicios a un elemento activo del desarrollo de los proyectos de Novasoft: definiendo actividades, plazos, equipos de trabajo, requerimientos, actividades de supervisión, seguimiento y aceptación.

Otro ejemplo claro a resaltar es el Complejo Hospitalario Carlos Haya, donde se ha desarrollado conjuntamente un plan de calidad denominado Esculpido, para el desarrollo e implantación de su Sistema de Información Hospitalario (HIS).

1. c. 3 Reconocimientos a clientes

Novasoft patrocinó el galardón al Mejor Modelo de Gestión y Resultados en un Centro de Salud, que se concedió en el último Congreso de la Sociedad Catalana de Medicina Familiar y Comunitaria, como iniciativa de reconocimiento a la implementación de sus Sistemas de Información por parte de sus clientes. En el año 2003, con motivo del X Aniversario de Novasoft, se entregaron distintos reconocimientos a clientes destacados por su implicación y apoyo con el proyecto, y su participación en lo que hoy es Novasoft.

Igualmente, directivos y profesionales de Novasoft fundaron el Foro por la Excelencia y la Calidad del entorno malagueño. Este foro, formado por profesionales que trabajan con la excelencia, la calidad y la modernización, se ha planteado por la necesidad de crear un punto de encuentro que facilite el intercambio de experiencias y la aportación al resto de organizaciones de políticas y buenas prácticas.

1. c. 4 Proveedores

Existe un método de evaluación y clasificación de proveedores basándose en criterios como: servicio que prestan, agilidad, forma de pago y continuidad del servicio del material que proveen, (ver relación con los proveedores **en 4.c**). Igualmente, se han establecido alianzas con proveedores, mediante acuerdos de colaboración con los denominados "partners estratégicos" **(ver criterio 2.a)**.

1. c. 5 Participación en foros, jornadas y eventos

Los directivos de Novasoft participan, asisten o son invitados a diferentes eventos (congresos, ferias, talleres, reuniones, foros, jornadas y reuniones empresariales), donde trasladan las mejores prácticas de la organización y su experiencia, y colaboran con diversas escuelas de negocio y universidades andaluzas con charlas. Algunos de los eventos a los que han asistido son:

1998

:: VII Congreso Nacional de Informática Médica: INFORMED, Septiembre de 1998, celebrado en Navarra.

1999

:: Novasoft participó en el III Congreso Nacional de Informática de la Salud: INFORSALUD 1999.

2000

:: VI Jornadas de Evaluación de Costes Sanitarios organizadas por la Fundación Signo en Bilbao.

:: Curso de Auditorias Internas El Candado (Málaga).

:: V Jornadas de Informática Sanitaria de Andalucía (Sevilla).

:: Primer Foro Tecnológico de Andalucía: DTA 2000, celebrado en Octubre en el Parque Tecnológico de Andalucía.

:: I Jornadas de Gestión Medioambiental en Municipios (Noviembre).

:: 40º Edición de SIMO Noviembre 2000. Ponencia 'El enfermo: protagonista de las redes telemáticas de información en salud'.
:: IV Congreso Nacional de Informática Sanitaria (Marzo) organizado por la Sociedad Española
:: I Feria de Nuevas Tecnologías del Sur: e-SURCOM celebrada en Sevilla.

2001

:: I Congreso de Tecnologías de la Información celebrado en mayo en Tarragona.

:: Foro de Servicios Hospitalarios 2001 celebrado en la Facultad de Medicina de Madrid. D. Juan Fajardo, Director General de Novasoft Sanidad asistió al evento como ponente.

:: Francisco J.Barrionuevo Canto, Presidente de Novasoft, invitado como ponente de la Universidad de la Axarquía (UNIAX), Curso Verano 2001

2002

:: I Jornadas de Excelencia en las Empresas Almerienses organizada en Mayo de 2002 junto con la Diputación de Almería en el Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

:: XII Congreso Nacional de Hospitales celebrado en Barcelona del 9 al 11 de mayo.

:: VII Jornadas de Informática Sanitaria de Andalucía, celebradas en Junio en Córdoba organizadas por la Sociedad Española de informática Sanitaria (SEIS).

:: I Jornada de Difusión del Proyecto F.I.R.E. (Formación Innovadora en Red de Empresas), organizadas por la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía, la Escuela de Hostelería de Benalmádena y la Comisión Europea, celebrada el 28 de Junio en el Palacio de Congresos de Torremolinos.

:: Jornadas de Difusión Medioambiental en el Municipio de Rincón de la Victoria, Málaga (Ayuntamiento).

:: III Foro Internacional EPES "Innovación Tecnológica en Servicios de Salud" celebrado del 13 al 14 de Diciembre y organizado por la Fundación EPES.

:: II Edición de la Feria de las Nuevas Tecnologías del Sur e-SURCOM (Marzo), organizado por FIBES con la colaboración de la Asociación de Empresarios de Informática y Comunicación (ETICOM).

:: INFORSALUD 2002: V Congreso Nacional de Informática Sanitaria (Abril).

:: Curso de Auditorias Internas en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000 FORMAN (PTA).

:: XXXVII Congreso Nacional de la SEMICYUC (Sociedad Española de Medicina Intensiva, Crítica y Unidades Coronarias) 12 al 15 de Mayo en Sevilla.

:: I Jornada de Gestión Medioambiental en Hospitales celebrada el 5 de abril en el Complejo Hospitalario Carlos Haya de Málaga.

:: VII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios (Junio), organizadas por la Fundación Signo.

:: II Edición del Encuentro de Ganadores de Premios Excelencia, Sevilla (Junio), organizado por los Centros de Excelencia de diferentes Comunidades Autónomas.

:: VIII Jornadas de Informática Sanitaria de Andalucía celebradas del 12 al 14 de junio en el Palacio de Congresos de Granada.

:: Curso de Verano "Tecnología y Salud" Universidad de Málaga. 15-19 de julio.

:: Inauguración de la I Jornada de Gestión Medioambiental en Hospitales.2002.

:: Curso de Verano "El camino hacia al excelencia empresarial" Universidad de Málaga 29 de julio -2 de agosto.

Don Felipe de Borbón entrega a Francisco Barrionuevo el galardón como mejor empresario del año otorgado por la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE).



El presidente de Novasoft, Francisco Barrionuevo recibe la Medalla de Oro de Andalucía ante la presencia de Manuel Chaves.



:: Talleres de trabajo sobre aplicaciones informáticas para salud del Servicios Murciano de Salud, organidos por Accenture.

:: I Jornadas "Apoyando la Innovación Empresarial"celebradas del 26 al 27 de septiembre en el Rectorado de la Universidad de Málaga, organizado por Bic Euronova.

:: TURES ANDALUCÍA 2002.

:: Jornadas de Software Libre, 18 -19 Octubre en la Universidad de Málaga (ETSI Informática).

:: I Jornada "El impacto de las Nuevas Tecnologías en el sector turístico" organizado dentro del Proyecto Integra por el Centro de Iniciativas Turísticas de Marbella. 11 de noviembre Palacio de Congresos y Exposiciones de Marbella.

:: Seminario "Oportunidades de las Nuevas Tecnologías para las Empresas Andaluzas" organizado por la UTE Novasoft- M Capital con ponencias de directivos de Sun Microsystems.

:: FITUR 2003. Presentación del Proyecto Integra. Novasoft y CIT de Marbella.

2003

:: Encuentro ABC de la Economía Andaluza 2003, organizado por el Diario ABC el 4 de febrero en el Hotel Alfonso XIII de Sevilla.

:: I Salón Internacional de la Salud. 26 -29 de marzo en la villa compostelana de Silleda.

:: I Feria de la Innovación Tecnológica y la Modernización de la Empresa Andaluza en Córdoba, INNOVACOR 2003, Recinto Ferial de San Carlos de Córdoba (abril).

:: Encuentro "Los Servicios Públicos en la Sociedad de la Información", Sede de la Fundación Focus-Abengoa, en Sevilla y organizado por Telvent Interactiva. "Estrategia de Salud Digital en Andalucía: Administración y Empresa".(ABRIL) Sevilla.

:: INFORSALUD 2003: IV Congreso Nacional de Informática de la Salud.

:: XIII Congreso Nacional de Hospitales, Palacio de Congresos de Valencia 6- 9 de mayo.

:: III Congreso Regional de Talleres de Automoción de Canarias.

:: I Foro Informático de Cuidados Intensivos, 21 de Mayo (Madrid).

:: II Jornada de Gestión Medioambiental en Hospitales, Hospital Juan Ramón Jiménez (Junio).

:: II Congreso Mexicano e-Salud, 13-15 de Junio Acapulco. V Jornada Técnica Sociosanitaria, 19 y 20 de Junio, Museo Municipal de Málaga.

:: I Jornada Centro Comercial Abierto Rincón de la Victoria. ACERV.

2004

:: Novasoft participó en la Conferencia Internacional de Software Libre (Open Source International Conference), celebrada entre los días 18 y 20 de febrero en el Palacio de Ferias y Congresos de Málaga y organizada por la Junta de Andalucía.

:: Jornada RODA (Red de conocimiento Descentralizado a través de Anotaciones), organizada por el Instituto Andaluz de Tecnología. Ángel Sánchez Barrancos, director del departamento de Marketing de Novasoft, participó con las ponencias tituladas 'Sistema Integral de Gestión (SIGNOVA)' y 'El Gestor del conocimiento como pilar básico de un Sistema Integral de Gestión (Caso Novasoft)'.

:: El presidente ejecutivo de Novasoft, Francisco Barrionuevo, es invitado a dar una ponencia en la sede de la Fundación Antares en Sevilla. La ponencia se denominaba 'La excelencia cómo estrategia competitiva en la empresa de hoy'.

:: X Jornadas de Informática Sanitaria en Andalucía. Novasoft tuvo una gran presencia tanto en las ponencias como en la zona de expositores del evento.

:: V Jornada Técnica Sociosanitaria organizada por la Asociación de Residencias de la Tercera Edad de Málaga (ARTEMA). El evento tuvo lugar durante los días 10 y 11 de junio de 2004 en el Museo Municipal de Málaga.

:: Juan Fajardo Navarro, socio fundador de Novasoft y Dtor. Gral. de la Area de negocio de Sanidad ,acudió en calidad de ponente al congreso 'EBN Eu-

ropean Business & Innovation Centre Network' que se celebró entre los días 16 y 19 de junio de 2004 en el Palacio de Ferias y Congresos de Málaga bajo el título 'Los líderes de la industria y las pequeñas empresas: haciendo el camino juntos'.

:: I Jornadas e-Administración: Nuevas Tecnologías para Corporaciones Locales, organizadas por Novasoft en el Hotel Torrequebrada del municipio malagueño de Benalmádena Costa.

:: Novasoft participó en la conferencia internacional e-Society 2004, celebrada en Ávila entre el 16 y 19 de julio. David Reche, integrante del área de I+D+i de Novasoft, presentó la ponencia 'Healthcare information systems based in heterogeneous and ubiquitous devices'.

:: Francisco Barrionuevo participó en la ceremonia de celebración del X Aniversario de AJE Málaga que se celebró el 16 de julio en el Castillo de Gibralfaro de Málaga.

2005

:: El presidente de Novasoft, Francisco Barrionuevo, publica el libro 'El arte de e-Emprender en Andalucía' con el objetivo de compartir las claves del éxito de una empresa de base tecnológica con los emprendedores y emprendedoras andaluces.

:: Francisco Barrionuevo es elegido presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga.

:: Novasoft se alía con tres grandes empresas teológicas de Andalucía (Guadaltel, Ingenia y Agresso) para crear Islanda, una iniciativa con la que se pretende competir contra las grandes multinacionales en servicios especializados.

:: El presidente de Novasoft, Francisco Barrionuevo, se da cita en Sevilla con los líderes económicos y sociales de la región (33 grandes empresas, 9 entidades bancarias y las 10 universidades andaluzas) durante la presentación de la Corporación Tecnológica de Andalucía, en la que la compañía participa como patrono fundacional.

:: Novasoft participa en el encuentro hispano-chino de empresas que se celebró en el Parque Tecnológico de Andalucía, en Málaga, donde actualmente tiene su sede la compañía.

:: Directivos de Novasoft, con su presidente Francisco José Barrionuevo a la cabeza, participan en el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, celebrado en Sevilla, y al que acuden el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, y el primer ministro marroquí, Driss Jettu.

2006-2007

:: Directivos y ejecutivos del Área de Negocio de Consultoría se dan cita en Sevilla para acompañara a los ganadores del Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial, conseguido gracias al asesoramiento de Novasoft.

:: Novasoft participa en las I Jornadas de Voluntariado de Málaga, celebradas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga.

:: La compañía patrocina el VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC 06) de la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad de Málaga.

:: Organización de Novameeting para clientes y colectivos de Tenerife interesados en conocer los nuevos productos de la compañía. Entre los asistentes, estaba la cúpula de la Federación de Asociaciones del Metal de Tenerife (FEMETE).

:: Novasoft participa en los programas de fomento de la cultura emprendedora en los que colabora el ICEX, tanto en la serie de programas de televisión 'Emprendedores', junto a Banespyme, como en la edición del libro 'Pymes sin Fronteras'.
:: El presidente de Novasoft, Francisco J. Barrionuevo, realiza una ponencia en el I Programa Británico que se realiza en el Parque Tecnológico de Andalucía, y denominado 'Alianzas globales. Oportunidades comerciales en el sector TIC'.

:: Angel Sánchez, Director de Marketing de Novasoft, presenta una ponencia en el IV Encuentro de Parques Científicos y Tecnológicos, organizado por el Grupo Recoletos, bajo el epígrafe 'La visión del cliente del parque: la experiencia de Novasoft en el PTA'.

:: Novasoft patrocina las I Jornadas de Marketing Innovador de Andalucía, celebradas en Sevilla y organizadas por la EOI.

:: Novasoft es uno de los principales patrocinadores del I Congreso de Modernización de los Servicios Públicos. Un congreso organizado por la Con-

sejería de Justicia de la Junta de Andalucía pero de ámbito nacional. El director de I+D+i de la compañía, Juan Fajardo ofrece una ponencia sobre innovación y sostenibilidad.

2008

:: Directivos y ejecutivos participan en el Congreso de CAlidad y Medio Ambiente en el Sector Turístico, organizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y en el que el director de I+D+i de la compañía, Juan Fajardo, pronunció una conferencia sobre Ecoinnovación.

:: Integrantes del equipo de Comunicación de Novasoft, Lourdes López y Francisco Prieto, inician una colaboración con la Facultad de Ciencias de la Comunicación de Málaga para explicar en clases prácticas el funcionamiento de la Comunicación en las grandes compañías.

:: Directivos y ejecutivos de la compañía participan de forma activa en la V Edición de la Conferencia Internacional de Sofware Libre, Open Source World Conference (OSWC), durante la que el director técnico de la compañía, Javier Pareja, presenta la plataforma Feria Internacional Virtual de Andalucía (FIVA).

:: La dirección del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA) decide escoger la sede de Novasoft en la tecnópolis como una de las empresas modelo para mostrar a grupos de visitantes que acudan a conocer el sistema de trabajo y el estilo de vida que se respira en el PTA.

En resumen estas son sólo algunas de las jornadas en las que se ha participado con ponencias u otras colaboraciones profesionales por parte de profesionales y directivos de la empresa **(ver criterio 8d)**.

Acuerdo con Esesa, IPE y San Telmo.

Novasoft ha llegado a acuerdos con la Escuela Superior de Empresas (ESESA) para la realización de cursos, jornadas y seminarios impartidos por algunos de nuestros directivos (Modelo EFQM de Excelencia, ebusiness, e-marketing, RR.HH...). También con el Instituto de Practica Empresarial (IPE) para la formación de directivos. Igualmente, directivos de Novasoft imparten clases en los cursos superiores (Master) de dicho Instituto. Y por último, Novasoft ha llegado a acuerdos con el Instituto San Telmo para la formación de alto nivel a directivos y se ha elaborado un caso práctico sobre Novasoft dentro de los programas de alta dirección a empresarios a nivel nacional.

1. c. 6 Fundación Novasoft

En 2003 nació la Fundación Novasoft, presidida por el también presidente de la compalñía, Francisco Barrionuevo, con los siguientes objetivos:

:: Impartir y difundir formación en tecnología a jóvenes y/o desempleados intentando en todo momento mejorar su nivel de empleabilidad accediendo a formación de calidad en materia tecnológica (Fundación Novasoft ha colaborado con la Universidad de Málaga con ponencias de temática tecnológica y de calidad. Igualmente, ha colaborado con la revista CAMINAMOS editada por los Profesores de Enseñanza Secundaria del Rincón de la Victoria).

:: Incentivar mediante apoyo continuo a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y desarrollo de proyectos de empresa.

:: Introducir y difundir las nuevas tecnologías en los segmentos de la población más necesitados, creando las estructuras básicas necesarias mediante donaciones de equipo y software (en este apartado, cabe destacar la dotación de equipos a la ONG Intermon Oxford y el asesoramiento tecnológico y entrega de equipos informáticos realizado a la Asociación de Esqui-



Directivos y miembros del departamento de Comunicación de Novasoft con la consejera de Cultura de la Junta de Andalucía, Rosa Torres, en la Feria de Industrias Culturales de Andalucía en 2008.

zofrenia AFENES).

:: Organización de eventos y promoción de proyectos (apoyo de Fundación Novasoft al Foro Feria de los Pueblos de Málaga organizada por la Diputación de Málaga, elaborando la página web y la presentación flash del evento **(veáse criterio 8d)** .

Desde este año 2007, Novasoft también se ha incorporado como patrono fundador a la Fundación Manuel Alcántara, que busca difundir y conservar la obra del escritor, poeta y articulista malagueño. Francisco Barrionuevo también ha sido elegido por los patronos como presidente ejecutivo de esta entidad.

1. c. 7 Reconocimiento exterior

El liderazgo de Francisco Barrionuevo, presidente ejecutivo de Novasoft, ha sido reconocido en numerosas ocasiones a través de la concesión de premios y de su participación en instituciones de relieve:

:: Premio al Mejor Joven Empresario de Málaga, de 1999, concedido por la Asociación de Jóvenes Empresarios de Málaga (AJE).

:: Premio ASTER, al Mejor Emprendedor del año 1999, concedido por la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).

:: Patrono asociado de la Fundación IAT (Instituto Andaluz de la Tecnología).

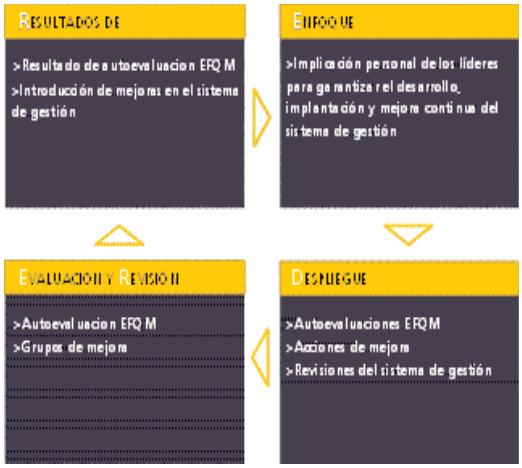
:: Presidente de la Patronal de empresas TIC Andaluzas, ETICOM de 1999 a 2002.

:: Presidente de la Fundación CITIC en 2001/2002.

:: Como reconocimiento a la labor desarrollada por parte del presidente de Novasoft y por el significado y notoriedad social de Novasoft en Andalucía, Francisco Barrionuevo recibió el más alto galardón y reconocimiento que se puede dar a un andaluz por parte de sus máximas Instituciones, la Medalla de Oro de Andalucía, que fue impuesta por el propio presidente de la Junta de Andalucía, Manuel Chaves, acompañado por la presidenta del Parlamento Andaluz el 28 de febrero de 2004, día de Andalucía.

:: Es nombrado presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga (en la actualidad).

:: Es nombrado presidente ejecutivo de la Fundación Manuel Alcántara (en la actualidad).



1. d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización

1. d.1 Tareas de un líder en Novasoft

:: Comunicar personalmente la Misión, Visión, Valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.

:: Ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, y responder a las personas que integran la organización.

:: Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.

:: Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.

:: Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.

:: Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1. d. 2 Accesibilidad de los líderes

La accesibilidad es una premisa en Novasoft, en coherencia con el valor de la comunicación. Asimismo todos los directivos están accesibles para cualquier colaborador de nuestra organización. Los directivos y líderes de Novasoft mantienen un contacto directo con todos sus colaboradores. Esta situación es muy bien valorada por el personal (ver resultados de encuesta en el **criterio 6.a**).

1. d. 3 Reconocimiento a empleados

Las actividades de evaluación del desempeño **(ver 3.a)** son la base para el reconocimiento de los empleados mediante promoción profesional (ver plan de carrera **en 3.a**). Durante las reuniones anuales celebradas desde diciembre del año 2000, la organización ha reconocido la dedicación de nuestros profesionales a través de la entrega de los 'Premios Novasoft'. Previamente, el jurado de estos premios evalua y reconoce las actitudes y valores corporativos de nuestros colaboradores según varias categorías **(ver 6.b)**.

1. d. 4 Comunicación

Una de las características de Novasoft que facilitan enormemente la comunicación en toda la organización es la elevada cualificación del personal que permite una alta participación. Por otra parte, dado el carácter nacional e internacional de la actuación de Novasoft, sus directivos viajan muy a menudo por lo que se ha habilitado un canal de comunicación eficaz. Todos los miembros de Novasoft disponen de una dirección personalizada de cuenta de correo electrónico que se puede conectar a través del portal corporativo, además de sistemas de telefonía VoIP, lo que permite una comunicación continua y fluida.

Novanews

Novanews es una herramienta de comunicación interna (empleados) y externa (clientes, contactos empresariales e institucionales y medios de comunicación) creada y gestionada por el departamento de Marketing y, concretamente, por el departamento de Comunicación e Imagen Corporativa de Novasoft. Novanews cuenta con dos ediciones, por un lado, la edición interna, que incluye contenidos de interés para nuestros empleados con acceso a través de la Intranet de la organización, y, por otro lado, la edición externa integrada en la página web de Novasoft (ver sistemática en **3.b**).

Blogs corporativos

Los nuevos tiempos exigen nuevas formas de comunicación con los nuevos públicos e incluso con los de siempre. La política de comunicación de Novasoft, atenta a los cambios sociales, ha sabido adaptar sus lenguajes a las formas de intercambio de información actuales y de ahí la creación de tres blogs para que tanto los líderes como toda la compañía participen de esta forma de contar más rápida, ágil y visual. Actualmente, el departamento de Comunicación gestiona tres blogs corporativos:

:: Blog interno. cuenta con informaciones de interés para la comunidad que conforma Novasoft, pero que cuya relevancia no debe traspasar esas fronteras. Está lleno de noticias e imágenes cotidianas, del día a día de la 'familia' que conforma Novasoft (nacimientos, cumpleaños. fiestas infantiles, ofertas para colaboradores, compra/venta, sorteos internos, entre otros).

:: Blog externo. Con la misma filosofía de intercambio de información que el anterior, en esta ocasión, las noticias y las colaboraciones que se transmiten en el blog externo sí que tienen trascendencia fuera de la compañía. Son informaciones, también de la cotidianeidad de Novasoft, generadas dentro, pero con interés para los ajenos.

:: Blog de Francisco Barrionuevo. El presidente ejecutivo de la compañía

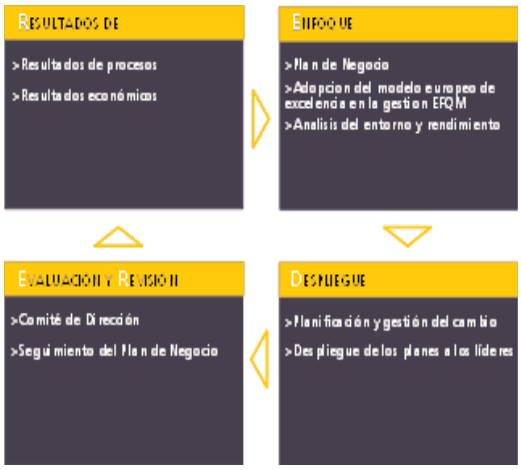
también cuenta con un blog en el que, a través de sus artículos, va desgranando la política, las estrategias y las inquietudes de Novasoft y del mundo empresarial que rodea a la compañía.

Canal Youtube

Novasoft también está presente en la herramienta más potente de comunicación entre el sector más joven. La compañía dispone de un canal propio dentro de la plataforma Youtube, en el que se van volcando los vídeos corporativos y las imágenes más representativas de la historia de la compañía.

Redes sociales

Pese a que el flujo de información no es tan habitual a través de estas herramientas, Novasoft también cuenta con un perfil en las principales plataformas de redes sociales: Facebook y Twiter.



1. d. 5 Creación de grupos de mejora

La primera experiencia en grupos de mejora se desarrolla en el año 2000 con el Proyecto GESTIONA.

El primer grupo de mejora está formado por miembros de todas las áreas de la empresa relacionadas con el cliente (multidisciplinar), y por los propios clientes (10 personas). Este primer grupo analiza la satisfacción del cliente.

El proyecto está basado en la aplicación de diferentes técnicas, que van desde las entrevistas personales, hasta técnicas como el brainstorming o el diagrama de afinidad.

Para conseguir mejores resultados, la dirección propuso la necesaria participación de clientes en el grupo, de forma que todos los puntos de vista de la organización, tanto internos como externos, estén involucrados.
En el año 2001, se contrató una empresa externa, Mejora Continua Training, para el desarrollo de un grupo de mejora, que aplicaba la metodología de López de Arriortua. En este grupo participaron miembros de los procesos de desarrollo de software.

1. e. Los líderes definen e implantan el cambio en la organización

Debido a los vertiginosos movimientos del mercado en el que se mueve Novasoft y a la inquietud por avanzar y mantener la posición de liderazgo en el mismo, se han identificado y realizado múltiples cambios organizativos.

Todos estos cambios, liderados siempre por el Presidente y el Comité de Dirección de la compañía, se han emprendido como consecuencia de la comprensión de las realidades internas y externas que nos impulsan en el camino hacia la excelencia empresarial.

Existen ejemplos muy relevantes de cómo se han gestionado los cambios en Novasoft, y en todos los casos se han logrado garantizar las inversiones y recursos necesarios, se han tenido en cuenta a los stakeholders en el proceso y se ha realizado una comunicación transparente y completa tanto con las personas de la organización como con el resto de grupos de interés involucrados en el cambio.

Algunos de los cambios más relevantes hasta la fecha son:

:: Desinversión Estratégica 'Novasoft Sanidad'.

:: Orientación a la Administración Pública y Clientes Corporativos **(ver criterio 2)**, lo cual llevó a la dirección de Novasoft a tomar la decisión de potenciar la delegación de Sevilla y su traslado a unas instalaciones mas amplias y con los mejores equipamientos tanto tecnológicos como materiales.

:: Cambio a nuevas instalaciones del Parque Tecnológico de Andalucía **(ver criterio 4.c)**.

:: Cambio en el organigrama y en la estructura empresarial **(ver criterio 0)**.

:: Dada la importancia y el cambio de rumbo que ha significado para Novasoft la 'desinversión Estrategica de la División de Sanidad' se va a detallar seguidamente cómo se gestionó este cambio.

:: En Novasoft se entiende que sólo se puede caminar hacia la visión si somos capaces de adaptarnos a las nuevas realidades. El cambio, como todo camino, se gesta poco a poco y nos lleva a trabajar y mantener la filosofía de la mejora continua en la organización.

La visión de Novasoft **(ver criterio 1.a)** es ambiciosa y por ello, los planes de cambio no podían serlo menos. En este sentido, la dirección de la compañía durante 2004 analizó la situación de mercado en cada una de sus áreas de negocio y entendió que la desinversión de una de sus divisiones 'estrella' (División de Sanidad) sería el punto de inflexión necesario para avanzar con seguridad y solvencia hacia la Visión. Esto se hizo realidad a lo largo de 2005.

Una vez decidido el cambio, los directivos lideran durante 2005 el desarrollo y ejecución de los distintos planes de cambio, haciendo especial hincapié en una comunicación fluida y transparente hacia los empleados tanto de la División de Sanidad como los del resto de la empresa.

Las comunicaciones relacionadas con la venta de la División de Sanidad se realizaron personalmente desde la Presidencia de la empresa y se abrió la posibilidad de dirigirle directamente las cuestiones que a cualquier empleado de Novasoft le pudieran surgir sobre la nueva situación de la compañía.

En estos comunicados se comentaron los objetivos del cambio y las perspectivas de la organización. Todo ello quedó plasmado en el Plan de Negocio 2006-2007 **(ver criterio 2.c)** que también fue comunicado por el presidente de Novasoft a los empleados y se distribuyeron copias a las personas con responsabilidad en la organización.

La situación vivida a principio de 2006, lejos de generar incertidumbre, vislumbraba un cierre de año con unos beneficios y ventas razonables que consoliden la viabilidad de la empresa sin su División de Sanidad. Esto quedaba apoyado por las realidades siguientes:

1. Novasoft mantiene intacta una capacidad de inversión envidiable.

2. Lanzamiento de nuevo Plan de Negocio bianual (2006-2007 y 2008-2010) con unas perspectivas muy halagüeñas, y con unos objetivos estratégicos y líneas de actuación claras.

3. El nuevo edificio en el Parque Tecnológico de Andalucía, equipado con las últimas tecnologías, más las nuevas instalaciones en este mismo parque, la apertura de sede en Jaén, en el Parque Científico Tecnológico de Geolit, la ampliación de las sedes de Tenerife, Sevilla y Mérida.

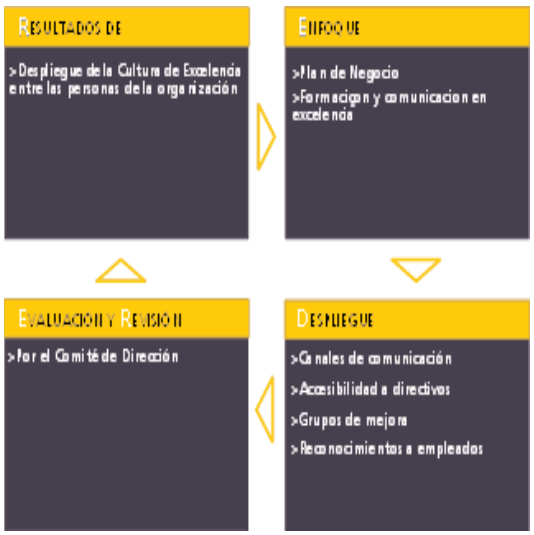
4. La imagen de marca, es el mayor de los activos que dispone Novasoft.

5. Estructura organizativa dinámica, profesional y comprometida.

6. Nuevo Modelo Empresarial sin burocracia, con vínculos de valor basados

en la transparencia y la gestión del conocimiento.

El seguimiento de los objetivos incluidos en el Plan de Negocio es el mejor indicador para evaluar la eficacia de los cambios, concretamente el que se ha comentado. Estas revisiones de los objetivos también son transmitidas y analizadas por el Comité de Dirección.



capítulo 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

2.a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
2.b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
2.c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
2.d. La política y estrategia se comunica' y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2. a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

Para Novasoft, la mejora continua es la base de su estrategia, siendo ésta a su vez una de las metaestrategias que configuran el Modelo Empresarial definido **(ver 1.a)**. El camino seguido para alcanzar dicha meta-estrategia es la planificación estratégica. Para tal fin se han elaborado en los últimos años planes estratégicos o Planes de Negocio (inicialmente denominados Planes de Marketing); que junto con el Plan Financiero y el Plan de I+D+i, han servido como referencia y han guiado los cambios emprendidos en la empresa.

La elaboración de estos documentos se fundamenta en las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, tanto clientes, como empresas asociadas y de la competencia, administraciones, sociedad y personas implicadas en la organización. La mayor parte de esta información surge y se concentra en la propia compañía, bien a través de las operaciones comerciales desarrolladas mediante concurso (información de la compertencia y del mercado), bien a través de las encuestas de satisfacción del cliente y del trato directo con el mismo (información de proveedores y consumidores de las soluciones que ofrece Novasoft), a través de la participación en diversas asociaciones y entidades de carácter público (información sobre las administraciones), de las relaciones que establecen los propios directivos y de las alianzas establecidas con otras organizaciones (oportunidades de negocio e innovación) y de las encuestas de satisfacción personal (información sobre las personas). La información relacionada con la sociedad en general emana tanto de la participación en fundaciones culturales y sociales sin ánimo de lucro, como del cumplimiento de los indicadores imprescindibles para alcanzar las normas de calidad y medio ambiente. Toda la información se recoge y se analiza mediante las herramientas de gestión interna que mantiene la compañía, Signova y Qnova, de las que ya se ha hablado anteriormente **(ver criterio 1)**.

De una suma de todos estos factores, surge la elaboración del plan de negocio y del modelo empresarial, que se realiza siguiendo los criterios de planificación estratégica, sustentándose en un análisis exhaustivo de la información obtenida de todos los grupos de interés. Los inputs para el desarrollo de las estrategias y los planes de Novasoft se obtienen a través de procesos de recogida de datos y del análisis de la información relevante antes reseñada. Novasoft identifica las necesidades y expectativas de los siguientes grupos de interés como base y fundamento de su política y estrategia de gestión.

2. a. 1 Necesidades y expectativas de los clientes

La dirección está muy involucrada en la satisfacción de los clientes. Según la idiosincrasia de los clientes a los que se dirigen: Administración Pública y Clientes Corporativos, y la complejidad que existe a la hora de la toma de las decisiones de compra, Novasoft segmenta a los clientes en:

:: Influenciadores: aquellos que, por su notoriedad en su sector, rango o experiencia, son referentes en el mercado y sus decisiones son el espejo de lo que ocurrirá en el entorno.
:: Prescriptores: son todas aquellas personas, instituciones u organizaciones, que tienen un poder de influencia sobre la toma de decisiones de otros clientes, potenciales o reales.
:: Decisores: son aquellos que tienen la última palabra a la hora de decidir la compra, normalmente por su cargo dentro de la organización.
Novasoft recibe información de los clientes a través de múltiples canales de

Novasoft busca alianzas competitivas con empresas líderes en su sector. En la imagen los preseidentes de Novasoft y de Faasa, líder en aviación civil, firman un acuerdo de asociación en materia de tecnología.



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

comunicación:
- Reuniones de la dirección con los clientes.
- Reuniones de los directores de proyecto con los clientes.
- Central de soporte.
- Implantadores.
- Comunicaciones directas de los clientes.
- Reclamaciones.
- Encuestas.
- Recomendaciones de unos clientes a otros.
- Organismos e instituciones colaboradoras (ADEA, IAT, Consejerías de la Administración Autónoma...).

Todos estos medios aportan una información valiosa que es analizada por las direcciones de las áreas de negocio. Detallamos algunos de estos medios:

a) Información directa de los clientes. Ya sean reuniones, llamadas o encuentros esporádicos. Son situaciones en las que se obtiene información importante sobre los clientes. En general, esta información es registrada en el sistema de información corporativa (Signova) o bien, remitida a los responsables involucrados a través de correo electrónico.

b) Encuestas. Las encuestas, realizadas por diversos medios (correo, fax o correo electrónico) y procesadas por el Departamento de Marketing, ponen en todo momento a disposición de la organización un indicador lo suficientemente ilustrativo para poder actuar de un modo inmediato **(ver 5.a y 6.a)**. Inicialmente se empleaba sólo el correo para la realización de las encuestas pero el grado de cumplimentación, por parte de los clientes, era bajo. Por eso se decidieron realizar esta tarea utilizando diferentes medios. Actualmente, hasta los directores de proyecto de la compañía han implementado en la documentación que genera cada proyecto un nuevo documento con preguntas de satisfacción al cliente que se pasa al mismo una vez finalizado el proyecto y sin el cual no se cierra éste. Esto hizo mejorar mucho el nivel de participación, pasando de un 39% a un 75% de respuesta **(ver 6.a)**.

c) Visitas por la dirección y fuerza comercial. La dirección y los gerentes de área realizan acciones directas para mantener en todo momento un buen posicionamiento y solvencia técnica de la organización. Estas acciones sirven para conocer, de primera mano, impresiones de cara a nuestros clientes **(ver 4.d)**. La dirección de las diferentes áreas de negocio visita de forma regular y planificada a los principales clientes. Igualmente, participa activamente en las acciones comerciales tomando el pulso, en todo momento, al mercado. En la administración regional andaluza y canaria se dispone de forma continua de comerciales de alto nivel visitando las consejerías, manteniendo y ampliando nuestro posicionamiento en ellas, a la vez que recogiendo información vital para la evolución de parte de, los servicios y productos de la compañía en torno a la i-administración (administración inteligente) y todo lo que ello conlleva (consultoría, sistemas de información centralizados, e-administración).

Igualmente se realizan visitas y reuniones periódicas a instituciones empresariales (Cámara de Comercio o Confederación de Empresarios), organismos públicos (Instituto de Fomento de Andalucía, Consejerías de la Junta de Andalucía, ayuntamientos, universidades, entre otros), asociaciones y federaciones empresariales y empresas públicas, para conocer sus necesidades y establecer alianzas y/o acuerdos de colaboración. Esta información es vital para Novasoft y se emplea, para la toma de decisiones de cara a la creación de nuevos productos (ejemplos Oficina Técnica de Calidad, Sistemas de Gestión Medioambiental en Municipios, consultoría agrupada para la implantación de ISO 9000, plataforma eLearning, plataformas de e-Administración), para la mejora continua de los productos ya existentes en nuestro portafolio, o para utilizarlos como mecanismo generador de nuevas oportunidades de negocio. Desde el segundo semestre de 2005 hasta la actualidad, se ha desarrollado una estrategia decidida de apuesta por la administración local andaluza y canaria, lo que ha permitido tener un conocimiento exhaustivo de sus problemáticas, necesidades y expectativas a nivel tecnológico (e-administración, Ciudades Digitales, Ciudades Singulares), así como liderar grandes proyectos.

En este periodo Novasoft ha desarrollado el Portal de e-Administración de los Ayuntamientos del Rincón de la Victoria, Algarrobo y Antequera (intranet y extranet, acercando los servicios municipales al ciudadano a través de Internet). Actúa como Socio Tecnológico del Ayuntamiento de Mijas en el desarrollo del Proyecto Mijas Digital (Ciudad Singular que abarca todas las infraestructuras de comunicaciones, plataformas software, servicios y modelos de explotación para el municipio). El desarrollo con éxito de la Ciudad Digital de Úbeda, junto con los proyectos de Cartaya, Lepe o Estepona, entre otros, posicionan a Novasoft como referente en Andalucía en el desarrollo de e-Administración.

Asimismo, Novasoft ha desarrollado el nuevo Sistema de Gestión de los Servicios Sociales Comunitarios para Diputación Provincial de Málaga, orientado a la convivencia y reinserción social; habiéndose adjudicado a su vez el asesoramiento para la certificación en calidad, medio ambiente, prevención de riesgos y excelencia (EFQM) de las empresas señeras del Ayuntamiento de

Sevilla, las de la Agrupación de Interés Económico (AIE). La cuota de mercado alcanzada en este tiempo y los estudios de benchmarking realizados por la compañía han servido para ampliar las capacidades y el personal en este sector de negocio y lograr una implantación plena con el objetivo de liderar a medio plazo todas las iniciativas relacionadas con este campo de negocio, lo que conecta tanto con la Misión como con la Visión de Novasoft.

2. a. 2 Necesidades y expectativas de los partner

Novasoft entiende que los proveedores juegan un papel muy importante a la hora de poder competir en un mercado complejo, agresivo y competitivo. Por tanto, la elección y fidelización de buenos proveedores va a poder garantizar la mejora de la competitividad de Novasoft y de ahí la importancia que se le otorga a esta figura. En la mayoría de los casos el partner suele jugar diferentes roles, entre los que destaca el de aliado y compañero de viaje en el proceso de la venta, involucrándose de forma directa. Este perfil de partner/proveedor es el que se desea atraer y, por supuesto, Novasoft se preocupa de cultivar y alinear en su estrategia a este grupo de interés. Estas colaboraciones, acuerdos o contratos en forma de partners permiten la utilización de herramientas de alto nivel, actualización permanente y retroalimentación beneficiosa de información para ambas partes. Por ello, la información procedente de los proveedores es de suma importancia a la hora de planificar y tomar decisiones estratégicas que hagan los productos de Novasoft líderes en innovación y originalidad.

En este último aspecto cabe destacar la apuesta de la compañía por mantener una relación fluida con la Universidad, a través de la contratación de grupos de investigación o con alianzas de 'Spin Off', que Novasoft considera el mayor proveedor de innovación y motivación que pueda existir.

2. a. 3 Necesidades y expectativas de las personas de la organización

Periódicamente, la dirección general de Novasoft realiza reuniones con todos los cargos intermedios. Estas reuniones tienen dos partes bien definidas con unos objetivos claros. La primera parte sirve a la dirección general para dar a conocer los nuevos objetivos a alcanzar y las estrategias a desarrollar. La segunda parte se reserva para un debate abierto en el cual todos los participantes de la reunión pueden expresar sus opiniones, hacer aportaciones y los reajustes necesarios para conseguir una alineación total de la compañía en torno a esas estrategias. A tal efecto se crado un grupo, denominado 'foro de Novasoft' en el que se encuentran directivos y mandos intermedios de la compañía, que tanto con reuniones físicas como a través de una lista de distribución cerrada de correo electrónico, se intercambia información y novedades relevantes de la compañía. Con una mayor periodicidad, se realizan reuniones a otros niveles, entre los directores de área de negocio y su grupo, los directores de proyecto y su grupo y reuniones transversales para la puesta en común de estrategias y operaciones singulares.

Las encuestas de personal son otra de las fuentes más valiosas de información **(ver 3.a)** cuyos resultados permiten detectar áreas de mejora **(ver 6.a)**. La participación en las encuestas es muy elevada, por lo que el enfoque cumple las expectativas y los objetivos de la organización. Novasoft dispone de una Intranet propia que permite una comunicación muy fluida de la información entre todos los miembros de la compañía **(ver 3.c, 4.d).** En la mayoría de los casos, las respuestas a cuestiones estratégicas provienen de los directores de áreas de negocio y otros cargos intermedios (gerentes de área, gerentes de operaciones, director de proyecto). Ellos son los encargados de llevar a cabo estrategias y programas más adecuados para cumplir los objetivos marcados por el Consejo de Administración, en última instancia y por el Comité de Dirección en primera **(ver 2.c)**.

2. a. 4 Necesidades y expectativas de los competidores.

No es necesario comentar que a mayor conocimiento de los competidores, mayor ventaja se tiene a la hora de tomar decisiones estratégicas. La mejor fuente para obtener información de nuestros competidores, es en ferias y congresos profesionales, donde exponen sus estrategias. Así, recogemos información directa de las mejores prácticas en estrategias y planificación.

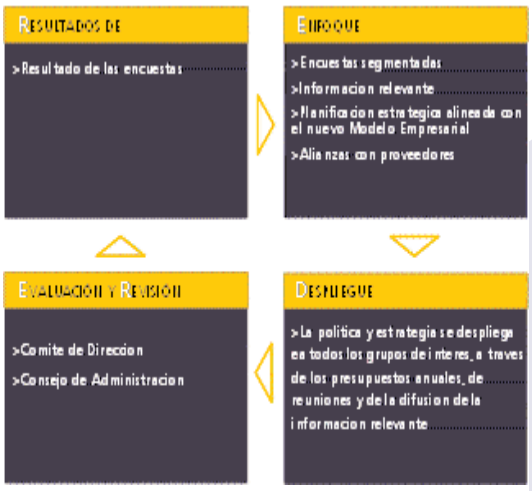
Otra actuación importante para conocer estas estrategias de los competidores es en la presentación de ofertas a concursos públicos, pues Novasoft participa en todos los actos públicos de apertura de ofertas de los concursos a los que ha licitado. En estos actos se registra toda la información de los competidores que es proporcionada por la mesa de contratación y que sirve para, desde el Departamento de Marketing, analizar la estrategia de cada competidor. En muchas ocasiones, tras la adjudicación de los concursos y en los casos en los que Novasoft no resulta adjudicatario, se pide conforme al derecho que la LCAP otorga, revisar junto con el órgano de contratación los informes técnicos de evaluación de ofertas que han servido para la adjudicación formal por parte de la mesa. Existen bases de datos publicadas y empresas especializadas en esta actividad que son utilizadas por Novasoft para realizar consultas, tanto de informes específicos de empresas concretas como de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sectores completos. Otro canal importante para tomar el pulso a los competidores, pasa por la continua revisión de la prensa especializada o genérica. El Departamento de Marketing hace con una frecuencia establecida (diariamente, semanalmente o mensualmente) revisiones a gran cantidad de revistas, diarios, semanarios, informes. Una selección de las noticias más relevantes es enviada a la dirección de cada área de negocio, dividiendo las noticias según los sectores donde cada área tiene competencias y/ o intereses. El Departamento de Marketing identifica y analiza los congresos, eventos y citas sectoriales planificadas para cada año y desde cada dirección de área se decide a cuáles asistir atendiendo tanto al presupuesto disponible para publicidad y relaciones públicas, como a los objetivos planteados para el segmento objetivo al que se dirige cada evento con la misión de obtener los mejores resultados en imagen de marca, posicionamiento... De esta forma se optimizan los costes y se aporta valor añadido a la organización.

2. a. 5 Análisis DAFO

En el diseño de políticas y estratégias, Novasoft tiene muy en cuenta el DAFO de la empresa, incluido en el Plan de Negocio (ver 2.c), en el cual se recoge información abundante y precisan los factores que permiten a la organización consolidarse y crecer. Existe un proceso formal y documentado para la recogida de dicha información. Las fuentes de obtención de la información son estables, elaboradas, contrastadas y revisadas periódicamente introduciendo cambios y mejoras en la recogida y tratamiento de la información, correspondiendo una parte de las funciones asignadas al Departamento de Marketing , el análisis de este proceso y la detección de posibles mejoras.



2. b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de la compañía viene marcada tanto por la recogida y el análisis de la información de los grupos de interés, como por los datos que genera la propia compañía y que se recogen en diferentes indicadores con el objetivo de cumplir con las metaestrategias propuestas y la interacción con el cliente-mercado. Los datos generados en el seno de Novasoft pueden llegar de manera indirecta, por su participación en múltiples foros, o de manera directa, es decir, generados por el devenir de la compañía.

2. b. 1 Necesidades y expectativas del entorno y organizaciones

Novasoft pertenece a numerosas asociaciones, sociedades, fundaciones, y otras institucines privadas, que aportan un continuo feed-back del mercado y del entorno en que se mueve:

:: Novasoft es Patrono Fundador de la Corporación Tecnológica de Andalucía, una iniciativa en la que también participan otras 32 grandes empresas de la región, nueve entidades financieras y las diez universidades andaluzas. Tiene como objeto promover la transferencia del conocimiento tecnológico y científico al tejido productivo y a la sociedad andaluza en general.

:: La compañía pertenece a CITIC (Centro de Innovación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), formado por 35 empresas andaluzas de base tecnológica, y de la que Francisco Barrionuevo ha sido Presidente entre los años 2002 y 2005. Este centro constituye un auténtico referente a nivel andaluz y está muy en línea con los mensajes de cooperación competitiva que emanan de la administración regional.

:: Pertenencia a ETICOM (Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), de la que Francisco Barrionuevo ha sido presidente entre 2001 y 2002, permite participar en diferentes foros, y estar permanentemente informada de todo lo relacionado con el sector, al mismo tiempo que se generan proyectos con las empresas asociadas a la misma, como el Proyecto Pymetica (Proyecto Integral para la Mejora de la Calidad y de la Competitividad de las Empresas TIC de An-

dalucía).

:: Forma parte del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG), en el que Novasoft asume la presidencia del Consejo de Entidades Asociadas.

:: Es miembro del Club de Excelencia en Gestión (CEG), que es el representante de la organización EFQM en España.

:: Es miembro de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, y de la Confederación de Empresarios de Málaga formando parte de dos comisiones (Sanidad y Calidad).

:: Novasoft es Patrono de la Fundación SIGNO, que a su vez está formada por la mayoría de las instituciones públicas sanitarias del País.

:: Novasoft es Patrono Asociado de la Fundación Málaga.

:: También es Patrono Fundador de la Fundación Manuel Alcántara.

:: Es una de las entidades que forman parte del reducido grupo de socios protectores del Museo Picasso Málaga.

:: Fundación Novasoft forma parte de la AFA

:: Asociación Española de Normalización (Aenor): facilita la actualización permanente de las normas de calidad, medioambientales y de comercio electrónico, tanto para uso interno como para su aplicación en clientes.

2. b. 2 Análisis de la Competencia

Novasoft, en coherencia con la convicción de ofrecerse al mercado tal y como él espera, atendiendo frontalmente sus indicaciones, y teniendo en cuenta que se mide frente a una competencia de alto nivel con capacidades contrastadas, se ve obligada a seguir por el camino, ya iniciado hace años de 'cooperación cmpetitiva'; entendiendo que los competidores de hoy pueden ser perfectamente aliados de mañana cubriendo un objetivo claro: generar el mayor valor posible a los clientes y a la propia organización. La compañía cultiva las relaciones con los competidores, a todos los niveles (a nivel institucional, comercial y en creación de UTE´s) de forma que se puedan tener detectadas qué compañías pueden sumar valor a las ofertas concretas de nuestro mercado/cliente, así como proponer y señalar a las mismas como un aliado clave y, de ese modo, aportar mayor valor a las propuestas. De igual manera, estas colaboraciones permiten a Novasoft abordar otros mercados distintos al andaluz y canario, no prioritarios, con mayor garantía de éxito.

Novasoft entiende que las alianzas con competidores se deben de analizar, desarrollar y llevar a cabo tras un estudio proyecto a proyecto, de forma independiente y asegurando de esta manera que primará el aumento de competencia de Novasoft frente a un proyecto o cliente. Gracias a la eficiencia de estas políticas, Novasoft consigue en 2006 aliarse con dos grandes compañías competidoras, andaluza y nacional (Diasoft y Sadiel), para optar y adjudicarse uno de los mayores concursos que ha sacado el Sistema Andaluz de Salud en materia de mantenimiento y soporte de redes, valorado en 16,2 millones de euros, y cuya dirección de proyecto ostenta Novasoft.

2. b.3 Análisis del entorno: Ayudas, programas, subvenciones

:: En el ámbito europeo y nacional

Dentro del entorno donde Novasoft se desarrolla, se están moviendo iniciativas impulsadas desde la Comisión Europea a fin de favorecer el sector de la Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. Así los Fondos Estructurales, se destinan para la dotación y adaptación de nuevas tecnologías. La llamada 'Estrategia 2010' (i2010) tiene como fin dotar de mayor competitividad a la Unión Europea a través del fomento del uso de servicios de base tecnológica tanto en el sector privado como en la Administración Pública. En base a esto, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ha elaborado una serie de ayudas y programas a fin de articular esta serie de estrategias de fomento al sector de las telecomunicaciones; muchos de los cuales son objetivo claro para Novasoft.

:: En el ámbito regional. Junta de Andalucía

En el 2005 se ha aprobado el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA), que recoge un compromiso presupuestario mínimo de 5.680 millones de euros con el fin de alcanzar, en el horizonte del año 2010, los principales objetivos del proyecto de la Segunda Modernización de Andalucía. El PIMA 2005-2010 recoge 286 acciones agrupadas en 31 líneas estratégicas, con 82 objetivos y seis ejes de actuación. De éstos, los que concentran un mayor esfuerzo inversor son los referidos a Fomento de la Industria del Conocimiento y Universidades (2.667 millones de euros) y a Impulso Emprendedor (1.823 millones). El resto de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la previsión presupuestaria se reparte entre los bloques de Sostenibilidad, Medio Ambiente y Energía (560 millones); Sociedad de la Información (482 millones); Igualdad de Oportunidades Digitales (93 millones), y Administración Inteligente (55 millones). Estas iniciativas también han sido objeto de análisis y se han incluido en el Plan de Negocio.

2. b. 4 Indicadores de Rendimiento

Con la adaptación del S.G.C de Novasoft a la norma ISO9001:2000 y la orientación a los procesos, se han definidos matrices de indicadores para todos los procesos clave de la organización, que facilitan información de las capacidades de los mismos **(ver 5.c)**.

a) Cuadro de Mando Integral (CMI). Mensualmente, tanto el comité de dirección como el resto de directivos de Novasoft reciben un informe con mediciones e indicadores de marketig (operaciones comerciales cerradas y en curso), finanzas y contabilidad. En este informe se recoge el flujo de caja con una proyección a tres meses, el fondo de maniobra, cash flow, índice de solvencia y otros tantos ratios e indicadores que permitan a los directores de áreas comerciales poder contar con la información necesaria para una correcta toma de decisiones **(ver 9.a)**.

También cabe destacar por su importancia, que el informe anterior incluye la Cuenta de Resultados y Balance de Situación, enviado con una carencia de 30 días, aunque el objetivo marcado por la dirección general es conseguir disponer de unos sistemas de información que permitan evaluar cualquier información en tiempo real, sin días de carencia. La compañía está muy cerca de conseguirlo ya que avanza con éxito en el desarrollo de las funcionalidades necesarias dentro de los sistemas de información Signova y Qnova. Todos estos indicadores permiten observar si se va por el buen camino de los resultados además de comparar en todo momento objetivos de ventas previstas y el presupuesto de gastos reflejados en el Plan Estratégico.

b) Estudios de benchmarking. Novasoft tiene la oportunidad de estar en contacto con empresas de prestigio, de hecho es socio y proveedor de grandes firmas líderes en sus sectores **(ver 4.d, 2.b y 2.c)**. A través del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, Novasoft realiza benchmarking con las empresas que se han presentado al Premio Andaluz a la Excelencia en la Gestión.

c) Información sobre requisitos legales y medioambientales. Es obtenida a través de asociaciones profesionales y empresariales definidas anteriormente. Novasoft esta suscrita a las siguientes bases de datos a través de Internet:
:: Interley: facilita toda la información, legislación y requisitos legales en el ámbito comunitario, nacional y regional. Permite establecer criterios de búsqueda y suscripción concretos.
:: Todalaley: Novasoft está suscrita mediante palabras clave (calidad, medio ambiente, tecnología...).
:: SALMAD: facilita toda la información, legislación, jurisprudencia y requisitos legales en el ámbito internacional, comunitario, nacional y regional, en el área medioambiental.
:: Acop y Maninvest: facilita toda la información relativa a los concursos o contratos de la Administración.

La información obtenida a través de estas fuentes es utilizada internamente y, en muchos casos, como valor añadido para los clientes.



2. c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

Proceso de elaboración, revisión y actualización de los planes de negocio.

1. Reuniones de directivos

En el caso de la dirección general y de directivos de alto nivel de la compañía, periódicamente realizan reuniones específicas (normalmente jornadas completas) sobre temas estratégicos. En los últimos años se han celebrado multitud de reuniones de directivos. A modo resumen, destacar las siguientes:

:: Reunión celebrada en el Parque Tecnológico de Andalucía PTA (año 2000). Temas tratados: objetivos de la empresa; saber delegar; estrategias de futuro del departamento de desarrollo; consorcio de tecnologías avanzadas; formación continua; función calidad en Novasoft.

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (año2001). Temas tratados: Estrategia de venta en Novasoft. Costes: un factor clave en la organización

:: Reunión celebrada en la Sede Social de Novasoft (2003);Temas tratados: Las áreas de Novasoft como clientes internos (dirigido al personal de los Servicios Centrales de Novasoft).

:: Reunión celebrada en el Hotel Antequera Golf (año 2003 y 2004). Temas tratados: Reunión de directivos y responsables comerciales de todas las áreas de Novasoft, donde se marcó como objetivo la presentación de nuevas líneas de producción y servicios y la exposición del enfoque de desarrollo de las nuevas herramientas de Sistemas de Información Corporativo (Signova).

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2004). Unificación de la imagen de marca y de las estrategias comerciales de penetración en los mercados a los que nos dirigimos.

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2005). Temas tratados: Explicación de la nueva política comercial de Novasoft a todos los directivos, product manager y directores de proyecto.

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2005). Temas tratados: Estudio de venta de la filial de Sanidad, influencia en el plan de negocio 2006-2007, directivos de Novasoft.

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2005). Temas tratados: Explicación del nuevo Plan de Negocio 2006-2007 todos los directivos, product manager y directores de proyecto.

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2006). Temas tratados: Explicación del Plan de Negocio (2007-2008).

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2007). Temas tratados: Explicación del Plan de Negocio (2008-2009).

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2008). Temas tratados: Explicación del Plan de Negocio (2009-2010).

:: Reunión celebrada con directivos en la sede social de Novasoft (2006). Temas tratados: Cómo motivar y mejorar la comunicación con clientes y compañeros.

:: Reunión celebrada en la sede social de Novasoft (2008). Constitución del Foro Novasoft. Explicación de estrategia de la compañía en adquisiciones y compras.

2. Reuniones con el personal

Anualmente se realiza una reunión de la totalidad de la plantilla de Novasoft. En estas reuniones se hace una comunicación de las estrategias diseñadas para el siguiente año. Se comunican los resultados obtenidos en el año en curso y las previsiones del próximo ejercicio, además de

Reunión celebrada en 2006 en la que la dirección de la compañía expone ante las personas de la organización el Plan de Negocio del año siguiente. El Presidente de Novasoft explica las líneas maestras.



promover un día de encuentro entre los compañeros.

3. Proceso de elaboración del Plan de Negocio

Anualmente Novasoft desarrolla el Plan de Negocio de la compañía, entendiéndolo como el documento principal de análisis, desarrollo y comunicación de las estrategias y objetivos de las distintas áreas, a corto y medio plazo. Distinguimos tres fases en el desarrollo de dicho plan:

:: FASE ANALITICA: en ella se analiza toda la información recogida por los medios y canales definidos en el subcriterio **2.a.**
:: FASE ESTRATEGICA: define las estrategias a seguir.
:: FASE OPERATIVA: es la ejecución de los puntos anteriores y planificación de acciones.

El plan es elaborado por cada una de las áreas, con el apoyo y coordinación del departamento demarketing y en estrecha colaboración con la dirección general. Una vez desarrollados los planes de las diferentes áreas, marketing revisa y unifica todos ellos en un único Plan de Negocio para Novasoft, que es la referencia para toda la organización. La elaboración del Plan de Negocio implica la ejecución de varias fases. En primer lugar se realizan reuniones periódicas y se detallan los timing y cuadernos de trabajo para cada integrante. Posteriormente, tras distribuir a los directivos un borrador de toda la información recogida, se comunican los resultados en forma de estrategias, se ponen en común, se mejoran y se establecen las estrategias y acciones definitivas. En un tercer paso, se acomete la comunicación a todo el personal directivo. Por último, se realiza una presentación oficial de las líneas básicas del Plan de Negocio en una reunión a finales de año con todos los miembros de la organización (tal y como se ha indicado en el punto anterior).

4. Seguimiento y actualización

Como hemos dicho anteriormente el Plan de Negocio es el documento sobre el que se plasman los objetivos, estrategias y programas de la compañía. La revisión, actualización y modificación es realizada sobre el citado plan. Existen varios niveles de seguimiento:

:: Seguimiento mensual/trimestral por parte de los directores de área, responsables comerciales y marketing, que permite detectar desviaciones, y estudiar los resultados obtenidos.

:: Revisión formal semestral por parte de la dirección general. Estas revisiones permiten detectar alertas y emprender 'Acciones de Mejora' para la corrección, eliminación o minimización de las desviaciones. Las modificaciones son difundidas por las direcciones de cada área o por los responsable afectados. Fruto de estas revisiones semestrales suelen ser la detección de nichos u oportunidades de mercado nuevas, como Consultoría Agrupada para Asociaciones empresariales.

:: Revisión formal anual, para la elaboración del Plan de Negocio del año siguiente.

5. Implicación

Como se recoge en el **apartado 2.a**, la comunicación de clientes y proveedores con el personal de la organización, la información recibida de otras organizaciones y/o entidades, informes de la competencia… es continua, por lo que no sólo es utilizada para la elaboración del Plan de Negocio anual, sino también para sus sucesivas revisiones.

A modo de ejemplo, podemos asegurar que la asistencia a las siguientes jornadas, seminarios o congresos generaron nuevas estrategias y acciones a desarrollar en Novasoft:

:: Internet Global Conference. Seminario de e-comerce: Como desarrollar negocios en la red, Customer Review Process, Soluciones e-business.

:: DTA-2000.

:: Java Expo 2003.

:: Proyecto Signova **(ver 4.d)**.

:: Adaptación de los productos de Novasoft al entorno WEB (e-SIAP, Qnova).

:: Creación de un Portal especifico de Salud (WebSana).

:: Creación de un portal de servicios jurídicos en la red (ABOGANOVA).

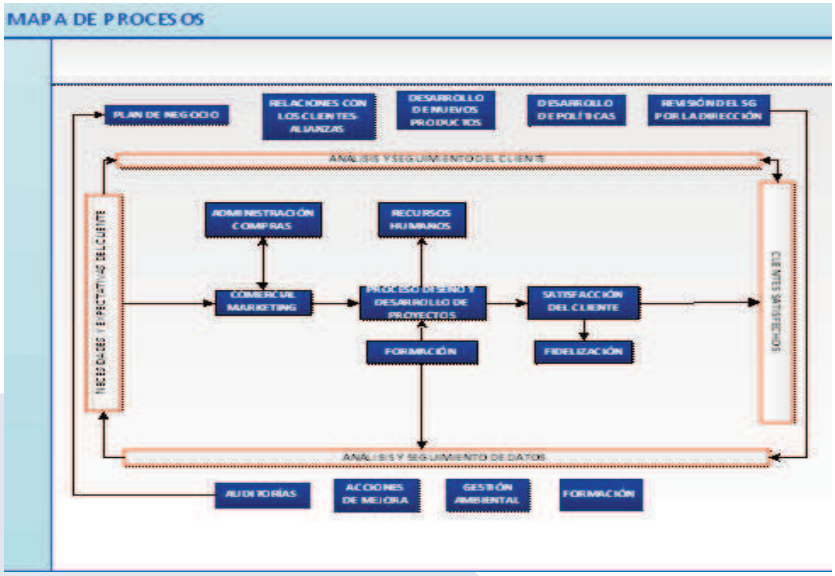
6. Revisión de la sistemática

La sistemática seguida para la definición de objetivos, estrategias y programas, mediante el Plan de Negocio anual, es revisada por la dirección, anualmente y de forma paralela a la revisión del propio plan. Por ejemplo, en la última revisión se introdujeron cambios en el diseño del plan, tales como la definición de tres fases claramente diferenciadas:

analítica, estratégica y operativa (comentado anteriormente). Igualmente, desde el año 2001, y con el fin de realizar un seguimiento más preciso, el Departamento de Marketing realiza un seguimiento trimestral del Plan de Negocio.

En el año 2003 se estableció una sistemática para la elaboración de los presupuestos y previsiones de facturación de forma que fuera homogénea en todas las áreas de la organización. Esta revisión sistemática tiene como fin conseguir, de forma continua, una mejor y más rápida recogida de información, un tratamiento más homogéneo y una publicación más rápida y eficaz.





Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

2. d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de proceso clave

La visión de la excelencia de Novasoft incluye, como uno de sus pilares importantes, un despliegue horizontal continuo del liderazgo y de las estrategias y planes (comunicación interna).

Novasoft cuenta con un esquema de procesos definidos en tres niveles fundamentales **(ver 5a).**

:: Procesos estratégicos.
:: Procesos clave.
:: Procesos de soporte.

Este esquema permite identificar cuáles son los procesos que aportan valor al cliente y que tienen un mayor impacto en la organización; dentro del esquema de procesos se han definido los responsables o propietarios de cada uno de ellos, siendo comunicado y entendido por el personal involucrado.

La identificación de los procesos se ha realizado de forma coherente con la Misión y la Visión de la compañía:

:: Procesos Estratégicos: son los que permiten alcanzar la Visión.
:: Procesos Clave y Soporte: son los que nos permiten ejecutar nuestra Misión.

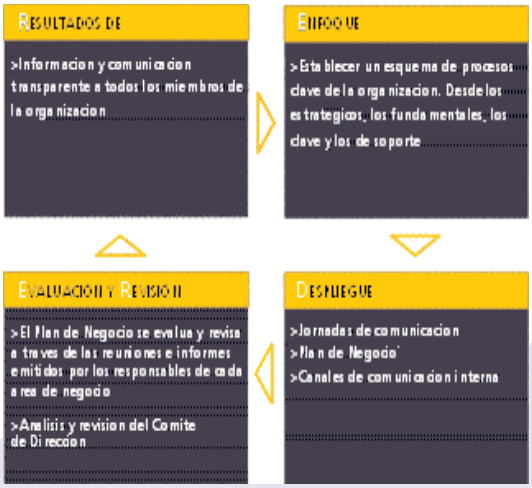
Los procesos constituyen la base fundamental para el desarrollo y despliegue de la estrategia con la que se encuentran perfectamente alineados, permitiendo la consecución de los objetivos planificados.

Novasoft revisa periódicamente la efectividad y adecuación del esquema de procesos clave. Esta revisión se realiza en la revisión de la dirección anual del Sistema de Gestión y en las autoevaluaciones según el Modelo EFQM que se realizan de manera periódica; en estas estimaciones se comprueba la adecuación del esquema de procesos con la Política y Estrategia, así como la metodología de identificación de procesos.

La metodología de identificación y adecuación del esquema de procesos ha sido implantada y validada en clientes de Novasof les ha permitido, entre otras mejoras, la certificación ISO 9001:2000 por entidades acreditadas por ENAC.
En la propia elaboración del Plan de Negocio, el comité de dirección asigna las prioridades de las acciones a llevar a cabo así como planificación y asignación de los distintos recursos (humanos, materiales, financieros...), necesarios para llevar a cabo las actividades.

Tras la aprobación del Plan de Negocio, la dirección general comunica a todo el personal de todas las áreas de negocio la estrategia definida y los objetivos marcados en dicho periodo. Con esta metodología de comunicación directa y en primera persona Novasoft se asegura que toda la plantilla entiende la estrategia y los planes de la organización en lo que afecta a sus actividades.

La comunicación es bidireccional, ya que son recogidas todas las sugerencias o dudas relativas al Plan de Negocio, estas son transmitidas por el personal a sus responsables de área, hasta llegar a la dirección de marketing, que solventa las dudas, estudia las sugerencias para las revisión del Plan de Negocio y detecta las mejoras necesarias a aplicar en la metodología de su comunicación.



capítulo 3. GESTIÓN DEL PERSONAL

3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
3.d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
3.e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.a. Planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos

En Novasoft, las personas que conforman la organización cobran una especial relevancia en tanto que su presencia y desarrollo profesional conectan directa e indirectamente con varias de las metaestrategias propuestas dentro de su filosofía empresarial. La relación con las personas de la organización forman pilares básicos de metaestrategias como: Mejora Contínua y Excelencia, Liderazgo, Apuesta por el talento, la Innovación como Vehículo, Innovación o Creación de Valor Social. Para mimar hasta el detalle este valor, la compañía auna sus esfuerzos para garantizar una correcta política de Recursos Humanos, a potenciar la formación y la motivación de las personas y a fomentar la comunicación entre ellas, clave del éxito de una compañía que acompaña sus ratios económicos con el reconocimiento social de ser uno de los espacios laborales españoles donde existe un mejor ambiente de trabajo.

3. a. 1 Política de Recursos Humanos

Novasoft tiene muy claro que el principal recurso productivo es el conocimiento, el mismo que está en manos de los llamados 'trabajadores del conocimiento' (Knowledge Workers, KWs). Asimismo se puede llegar a afirmar que el 90% de los trabajadores de Novasoft son KWs, que generan conocimiento útil. Novasoft cuenta con un Manual de Organización donde se definen el nivel de funciones y responsabilidades de cada perfil profesional. Igualmente, este manual se complementa con el Registro de Requisitos del Puesto y las Fichas de Personal. En estos registros se estudian las desviaciones personales de cada puesto de trabajo, sirviendo como base para tomar medidas de mejora en lo referente a formación y promoción profesional.

La política de RR.HH se basa en cinco pilares:

1. Política retributiva individualizada. Dependiendo de la asunción de responsabilidades y nivel de impacto en la cuenta de resultados (beneficios que aporta mediante su desempeño), cada colaborador de Novasoft tendrá una retribución 'ad hoc'.

2. Formación continua. Además de la formación planificada e impartida en aulas a tal efecto, Novasoft pone foco, sobre todo, en la formación continua a través de la técnica del 'coaching' o seguimiento por un tutor (experto) y con experiencia que 'guía' a colaboradores a los que se les asigna por primera vez una tarea de mayor responsabilidad. Esta es la base de la formación en Novasoft y que garantiza una transmisión del conocimiento y 'know-how' desde los colaboradores con experiencia a los de menos experiencia acumulada. Cabe reseñar que en diciembre de 2008 la compañía llegó a un acuerdo con la escuela de negocios ESIC por el que más de 40 colaboradores de la compañía, entre directivos y mandos intermedios, accederán a un programa de postgrado de gran nivel (master) del que Novasoft asume hasta un 85% del coste.

3. Motivación e implicación de sus colaboradores. Algunas de las actividades realizadas en los últimos años con el fin de implicar y motivar a los colaboradores hacia la mejora, son la formación continua y la puesta en marcha de iniciativas como: buzones de sugerencias, encuestas anuales de satisfacción, evaluaciones de desempeño, dotación de todo el material necesario para el teletrabajo (líneas ADSL, teléfonos móviles, portátiles, dispositivos Blackberry) y adaptación de Signova (Sistema de Información de Gestión del Conocimiento de Novasoft) a las nuevas necesidades.

4. Comunicación interna eficaz. La comunicación interna actúa como catalizador básico del cambio. Novasoft cuenta con una serie de canales consolidados que permiten una comunicación formal, asegurando que toda la organización conozca los objetivos de la compañía, además de las responsabilidades que posee cada colaborador en sus áreas de actuación **(ver 3d)**. Resaltar en este punto que las competencias que se exigen a todos los miembros de la plantilla de Novasoft son: flexibilidad, autoconfianza, pensamiento analítico, orientación a los objetivos, orientación al cliente, actitud de generosidad hacía sus compañeros cooperando en todo lo que pueda, preocupación por el orden, seguimiento estricto del manual de calidad, autocontrol, multifuncionalidad e implicación. De hecho, entiende la rotación del personal, extrínseca e intrínseca, como una oportunidad, desdramatizando la salida de profesionales a otras empresas, ya que el mestizaje y la renovación son hechos positivos y contrastados.

5. Igualdad. La igualdad de opoprtunidades en el seno de la compañía y entre todos los colaboradores es una prioridad que Novasoft trata de implementar en todas las acciones que desarrolla para con sus públicos internos. Para dar un marco normativo a dicha prioridad, todas las acciones y polítiticas diseñadas a tal efecto se están recogiendo, ordenando y normalizando en lo que será el primer Plan de Igualdad de la compañía, que está redactándose con el apoyo y el asesoramiento de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.

3. a. 2 Promoción de directivos

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Los puestos directivos de Novasoft están ocupados en su mayor parte por personal interno que a lo largo de los años ha ido evolucionando, formándose y aprovechando las oportunidades que la compañía les ha brindado. Para estos puestos, solo en casos en los que los requisitos no estén cubiertos por personal interno, se realiza una selección externa. Ejemplos palpables son los directores de las Áreas de Negocio de Consultoría, Formación y el Departamento de Marketing, entre otros, que han desarrollado su carrera profesional dentro de la organización, hasta llegar a ser directores de sus respectivas áreas.

Novasoft, en su apuesta por el talento, también está desarrollando una política en la que se apuesta decididamente por dar oportunidades a los colaboradores que menos tiempo llevan en la compañía. De esta forma, miembros de Novasoft que apenas llevan un año en ella don destinados a proyectos de envergadura en sedes distintas a las ciudades a las que pertenecen. De esta forma, se les da la opoprtunidad de trabajar en grandes equipos y de salir de la 'burbuja' en la que se convierte un puesto laboral en el primer año de aperndizaje.

3. a. 3 Plan de Carrera

Tal y como se ha comentado anteriormente, en la definición que Novasoft establece en el Registro de Requisitos de Puestos se contemplan distintos perfiles técnicos o categorías profesionales que se ajustan a las necesidades reales de la compañía. Básicamente estas categorías se enumeran a continuación:

:: Analista
:: Analista Programador
:: Programador Junior
:: Programador Senior
:: Consultores
:: Directores de Área de Negocio
:: Gerente de Área
:: Responsable de Área
:: Personal Administrativo y Servicios Centrales
:: Formadores
:: Gerente de Operaciones

La continua evolución y crecimiento de Novasoft hace que permanentemente surjan necesidades de nuevo personal cualificado por ampliación de estructura, creación de nuevos departamentos, introducción en nuevos mercados. Estas necesidades siempre se intentan cubrir con personal de la casa de forma que es proyectado hacia niveles de mayor responsabilidad. La dinámica es entendida y compartida en toda la organización de forma que cada compañero siempre tiene claro que, bajo planificación, sus oportunidades de progresión profesional llegarán en su momento.

3. a. 4 Captación de nuevos talentos

Para Novasoft es clave la detección de talentos entre su propio personal, así como la captación de nuevos compañeros desde el exterior. El crecimiento de la compañía obliga a crear mecanismos de captación ágiles, seguros y adecuados a una realidad propia y de continua evolución.

La dirección general junto a la dirección de RRHH y los directores de las distintas áreas de Novasoft planifican, desarrollan y definen las estrategias de RRHH en cuanto a nuevas incorporaciones.

La identificación de las necesidades para la incorporación de personal es realizada por cada una de las áreas, mediante una planificación anual (desarrollada en el Plan de Negocio), o por necesidades no planificadas (aumento de proyectos), y una vez tomada la decisión, las nuevas incorporaciones son cubiertas a través de diversos mecanismos, algunos de ellos muy específicos de Novasoft.

Desde los inicios de Novasoft y como método básico (más adelante se detallarán otros métodos más específicos) para iniciar el proceso de selección de nuevo personal se ha ido utilizando la amplia base de datos de curriculum vitae captados en la compañía mediante correo electrónico, página web o entregas personales en las propias instalaciones de Novasoft. Actualmente como consecuencia de la amplia demanda de proyectos de outsoursing, la búsqueda de los perfiles necesarios se establece paralelamente a través de otros medios como son los portales de empleo de los ayuntamientos, programas universitarios (como el programa ICARO), o en portales específicos de empleo, como Infojobs. En cualquier caso, sea cual sea el medio de captación, siempre realizan una entrevista previa a los candidatos en la que intervienen directivos del área de Novasoft interesada en la nueva incorporación y la dirección de RR.HH.

Desde 1999, la dirección de la compañía, siendo consciente de la importancia crucial de la captación de nuevos talentos en el crecimiento y consolidación de Novasoft, ha creado, desarrollado e incorporado nuevas formas de captación de recursos y de contratación, que permiten, por una

parte, selección de personal muy cualificado y, por otra, que la adaptación de las nuevas incorporaciones a los procesos de trabajo sea fácil y rápida. Esta estrategia de contratación ha tenido resultados satisfactorios, y es valorada positivamente por los directivos de la organización. Destacan las siguientes fuentes de captación de nuevos talentos:

a) Cursos cantera

Anualmente, Novasoft diseña y desarrolla lo que denominamos 'cursos de cantera' (ver subcriterio **7.b**). Se trata de cursos con compromiso de contratación y subvencionados por la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, basados en formación a jóvenes ingenieros desempleados sobre las metodologías, productos y tecnologías propias o usadas por Novasoft. De esta manera, garantizamos que una vez terminada dicha formación, los ingenieros que hayan sido seleccionados puedan incorporarse directamente en las líneas de producción con unos niveles de conocimiento y eficiencia muy altos desde el primer día. Estos cursos se realizan desde el año 2000, encontrándonos en la actualidad finalizando la 10ª y 11ª edición. Cabe destacar las convocatorias de 2006 y 2008, en las que se formaron más de 150 titulados en total, de los que se un 60% acabó contratado por la compañía.

Los cursos son impartidos por personal propio de Novasoft, con experiencia, años de trabajo en la casa y con contenidos adaptados a las necesidades de nuestra organización. Este nuevo medio de captación ha mejorado la 'calidad' de los nuevos talentos que se incorporan. Gracias a los resultados obtenidos en las evaluaciones de satisfacción de los cursos y a la mejora de la productividad empresarial que supone la realización de los mismos, la compañía continúa con esta línea de formación e incorporación de personal.

b) Prácticas de Estudiantes de Centros de Enseñanza

Novasoft, a lo largo de su historia, ha ido desarrollando acuerdos con centros de enseñanza, academias, institutos, (como son el Instituto Bezmiliana del Rincón de la Victoria, Instituto San José Obrero de Málaga, y Academia CENEC) para que sus alumnos de los ciclos medio y superiores en las ramas de informática, administración empresarial, electrónica, secretariado o marketing realicen prácticas en la compañía. Existen acuerdos similares para acoger a alumnos en prácticas procedentes de cursos impartidos por la Confederación de Empresarios de Málaga y de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) de Málaga. Anualmente se prevee que en torno a 45 alumnos realicen su periodo de prácticas en Novasoft.

c) FORMAN y universidades.

FORMAN es una corporación de derecho público, constituido por la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Empleo, y el Ayuntamiento de Málaga, y gestionada indirectamente por la UTE constituida por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga y Oya (Fundación VMO). En su anterior periplo fue también gestionada por una UTE formada por Novasoft y M-Capital.

Entre los objetivos de dicha corporación se encuentra el de formar profesionales altamente cualificados facilitando su incorporación a las empresas del sector, mediante una formación de excelencia, con contenidos altamente innovadores. Este centro es una fuente de alumnos y prácticos para Novasoft, en las diferentes áreas (desarrollo de software, consultoría, administración o sistemas), e incluso para nuestros clientes. Con la gestión de este centro Novasoft tiene un importante reto: cumplir un compromiso de contratación de un 80% por cada uno de los cursos que se imparten cada semestre.

La compañía también ha firmado acuerdos de prácticas con la Facultad de Ingeniería Informática de la Universidad de Málaga para la realización del 'practicum', que permite al alumno obtener un número concreto de créditos de libre configuración, a determinar por el departamento de al que pertenezcan en la universidad. Asimismo todas las áreas que integran Novasoft tienen firmados convenios con la Universidad de Málaga para la realización de prácticas a través del Vicerrectorado de Cooperación Empresarial.

Desde el año 2005 y hasta la fecha la compañía gestiona la realización de prácticas de alumnos de países asociados a la IASTE (International Association for the Exchange of Students for Techical Experience), entre ellos Alemania y EEUU, iniciándose las mismas a primeros del mes de julio de 2005. Desde esa misma fecha, también colabora con el IES Campanillas, San José Obrero o Cánovas del Castillo, para acoger alumnos de prácticas del Proyecto Leonardo. Estos alumnos, procedentes de distintos países, realizan sus prácticas durante un mes en las áreas de Telecomunicaciones y Formación, principalmente. En el año 2008, pasaron por las instalaciones de Novasoft 65 alumnos en prácticas.

Actualmente la organización se encuentra inmersa en un nuevo proyecto lanzado por la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga, denominado PRAEM, consistente en la realización de prácticas de titulados universitarios, durante 6 meses. Él departamento de marketing se ha visto potenciado con la incorporación a estas prácticas de 2 personas Licenciadas en Periodismo que le darán un nuevo empuje a nuestro deseo de

afianzar la comunicación de la organización. Además, existen igualmente convenios con las universidades de Sevilla, Granada, Jaén y La Laguna, en Tenerife.

d) Programa Torres Quevedo

El programa Torres Quevedo es una iniciativa del Ministerio de Ciencia y Tecnología acogido dentro del Plan Nacional de Investigación, Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica que fue aprobado en Consejo de Ministros. El objetivo de este programa es fortalecer la capacidad investigadora de los grupos de I+D de las empresas, facilitando a las mismas la incorporación de doctores y tecnólogos.

Novasoft utilizó por primera vez una convocatoria Torres Quevedo a finales del año 2001 para la incorporación de profesionales de alto nivel a lo largo del año 2002. Y así fue, a través de ella se consiguió la incorporación de dos tecnólogos de alto prestigio que se adscribieron al departamento de I+D+i de Novasoft. Actualmente, el índice de incorporación de miembros procedentes de este programa ronda los cinco profesionales al año.

e) Programa para la formación de expertos en comercio exterior

En el año 2002, la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía creó una nueva modalidad de becas para la Formación de Expertos en Comercio Exterior. Esta iniciativa ofrece cada año a un grupo de becarios seleccionados una formación práctica y específica en dicha materia durante un periodo de dos años, y que se articulan en dos fases.

Durante la primera fase, la Agencia Andaluza de Promoción Exterior, Extenda, pone a disposición de los nuevos profesionales las Unidades de Promoción de Negocio (UPN) que dicho organismo cuenta en 13 países de todo el mundo. En la segunda fase, este programa formativo requiere la colaboración de la pyme andaluza y otras instituciones que ya cuentan con una clara orientación y actividad internacional.

Novasoft, dada su trayectoria internacional, apoya esta iniciativa y desde el 2003 se acoge a este programa formativo, ofreciendo sus instalaciones, conocimientos y experiencia, y poniendo a disposición de estos profesionales su departamento de expansión internacional para que puedan desarrollar la segunda fase del programa. A modo de ejemplo podemos destacar la colaboración de una Licenciada en Administración y Dirección de Empresas que durante el período 2002-2003 se formó en la UPN de Extenda en Estados Unidos (UPN de Miami), que la segunda fase de su programa la completó en Novasoft, y que una vez finalizado el mismo se incorporó de pleno derecho a la plantilla de la compañía.

3. a. 5 Encuestas de personal

Anualmente se realizan encuestas de satisfacción del personal de forma anónima y basadas en el modelo EFQM, de cuyo análisis se obtienen datos de gran valor y que son comunicados a la dirección general y a las direcciones de las áreas de negocio, siendo posteriormente expuestos en nuestra revista interna, Novanews, para conocimiento de toda la organización, y en la herramienta interna de mantenimiento del sistema de calidad Qnova.

Del estudio de estas encuestas se detectan necesidades, requerimientos y posibles desviaciones en expectativas del personal que son analizadas y que sirven de guía a los directivos para poner en marcha medidas encaminadas a mejorar la satisfacción de nuestro cliente interno.



3. b. Planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos

Al igual que la captación de talentos, las nuevas incorporaciones y la evolución profesional de los compañeros, es crucial para Novasoft una formación adecuada, excelente y continua para todo el personal. El principal activo de la compañía son las personas y al constituirse como una organización intensiva en conocimiento, el aspecto formativo no se considera como una opción sino como una obligación. La dirección de Recursos Humanos y los directores de las distintas áreas de Novasoft planifican, desarrollan y definen los planes de formación para todo el personal de la compañía, siendo validados y respaldados en última instancia por el propio director general. Desde que Novasoft realizó su primera Autoevaluación según el Modelo EFQM, en el año 1999, se detectó como área de mejora la formación interna. Desde entonces, la formación ha sido una constante dentro de la organización.

Como evolución de compromiso con la Formación, en el año 2002 Novasoft creó un área especializada en Formación, cuya misión principal consiste en generar valor, maximizando el potencial de las empresas a las que se dirige y/o de las actividades vinculadas dentro de la compañía a la formación. Para desarrollar una oferta formativa interna y al mercado, el Área de Negocio de Formación cuenta en la actualidad con FORMAN (entidad gestionada hoy día por la UTE Fundación NOVASOF - Fundación VMO, tal y como se ha descrito en el **punto 3.a**) y con el conocimiento derivado de la absorción de una empresa catalana especializada en formación y certificación de alto nivel en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Novasoft es especialista a día de hoy en:
:: Formación Técnica.
:: Formación en Desarrollo de Personas y Habilidades.
:: Teleformación: e-Learning.
:: Programas de Certificación Tecnológica.
- Microsoft Authorized Technical Center.
- Novell Authorized Education Center.
- Lotus Authorised Education Center.
- Hewlett Packard Training Partner.
- Compaq Authorized Training Center.
- VUE Testing Center Authorized.
- Prometric Testing Center.
- SureCert Testing Center.

los planes de formación que desarrolla y despliega Novasoft anualmente en toda la organización articulan y conjugan una serie de herramientas y capacidades que se describen brevemente a continuación:

a) Diseño de la formación interna

La gestión de la formación se lidera, revisa y actualiza desde el Departamento de Recursos Humanos. El ciclo básico es el siguiente:

:: Detección de las necesidades formativas por los responsables de área.
:: Comunicación al responsable de formación.
:: Definición de los cursos.
:: Elaboración del Plan de Formación.
:: Aprobación del Plan por la dirección.
:: Desarrollo del Plan de Formación
:: Seguimiento.

Durante el periodo 2005/2008 el Área de Negocio de Formación elaboró un Plan Formativo para toda la compañía subvencionado por FORCEM (Fundación para la Formación Continua), donde se cubren las necesidades técnicas, de habilidades o productos internos que complementan el Plan de Formación interno de Novasoft.

Un aspecto innovador en la formación interna de Novasoft es la teleformación. Repasando la historia de la compañía se observa cómo Novasoft ha firmado en varias ocasiones (2002 y 2003) contrato con el líder nacional de e-learning, AULAVIA, por un importe de 60.101 euros y por un periodo de un año, para que loa colaboradores pudieran recibir una formación gratuita y acceder, a través de Internet, desde casa o desde las propias instalaciones en horario no laboral, a esa formación. Desde entonces, esto nos ha garantizado una llegada de esta formación al 100% de los empleados y un menor impacto en la jornada laboral.

En el año 2004, Novasoft desarrolló una plataforma de e-learning propia, Aulacampus, que ampliaba las funcionalidades de Aulavía, adaptándose perfectamente a nuestras necesidades formativas y facilitando la gestión y control de los cursos y seminarios realizados a través de ella. Actualmente, el grupo de desarrollo de Aulacampus está desarrollando también funciones para realizar los cursos de acogida para nuevas incorporaciones con información sobre la estructura y filosofía de la empresa, áreas de actividad, personas de referencia, herramientas a utilizar, entre otros.

b) Encuestas

Como no puede ser de otra manera, de forma sistemática se realizan encuestas de satisfacción de la formación impartida a todo el personal, cuyos resultados son analizados por el responsable de Formación y comunicados a la dirección, a los responsables de área afectados y a los docentes **(ver 7.a)**.

c) Revisión de la sistemática

A raíz de las encuestas de satisfacción de personal realizadas año a año, se ha detectado insatisfacción desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo de los cursos impartidos, lo que ha motivado la contratación de un responsable de Formación y el diseño de la sistemática actualmente en vigor. A raíz de estas medidas, se ha incrementado el número de horas de formación.

El Sistema de Gestión de Calidad de Novasoft define la sistemática del proceso de formación, estableciendo entre otros aspectos, en qué casos es posible solicitar cursos de formación para el personal. Básicamente, los casos que se contemplan son:

:: Si existe una desviación entre los requerimientos de formación previa, experiencia profesional y cualificación para tareas específicas en su caso, del puesto y del trabajador que lo ocupa.
:: Por introducción de nuevos productos, y/o nuevas herramientas.
:: Si se proyecta la adquisición de nuevos equipos.
:: Cuando se considere oportuno proporcionar formación teórico y/o práctica para la mejora de los conocimientos o el reciclaje del personal en una materia concreta.

Así, en el año 2008, en la última encuesta de satisfacción realizada, el 70% de la plantilla consideraba útil la política de formación de la empresa y más del 80 % considera que Novasoft estimula su desarrollo profesional **(ver 7.a)**.

d) Revisión de los cursos

El responsable de Formación es el encargado de redefinir los planes de formación basándose en el análisis y estudio de las encuestas realizadas tras finalizar cada curso, en informaciones directas de los alumnos, o de los responsables de área o de la dirección, y en las nuevas necesidades en la organización.

e) Aulas de formación

Una de las acciones más importantes en la mejora de las actividades de formación ha sido la creación de tres modernas aulas de formación totalmente equipadas en las nuevas instalaciones de la sede central en el PTA. Preparadas para dar cualquier tipo de formación, en ellas se desarrolla toda la formación interna, cursos externos organizados por la empresa, formación a distancia a través de videoconferencia, así como los 'cursos de cantera'.

f) Formación a directivos

En el capitulo de formación a los directivos, Novasoft fomenta, apoya y subvenciona la realización de masters, impartidos por importantes escuelas de negocio, y que muestran el interés real por la creación de talentos y la promoción interna. A continuación, destacamos algunos cursos y master recibidos por Directivos de Novasoft:

:: En el año 2003, el responsable del departamento de Comunicación e Imagen Corporativa de Novasoft recibió el master de 'Dirección de Marketing y Gestión Comercial', impartido en la Escuela de Negocios ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing). En ese mismo año, los directores del Área de Negocio de Consultoría y Formación recibieron el Master AD-1 en el Instituto Internacional San Telmo.

Curso de formación específica para directivos y mandos intermedios del Área de Negocio de Consultoría de Novasoft.



:: Otro curso impartido a varios directivos de la compañía desde el año 2004 ha sido el Master AD para directivos impartido y coordinado por el IPE (Instituto de Práctica Empresarial).

:: Como apuesta por las nuevas promesas, Novasoft ha cerrado acuerdos con el Instituto Internacional San Telmo para realizar dos Master Executive MBA, denominados 'Administración y Dirección de Empresas', con una duración de 18 meses y que ya han sido recibidos por dos directivos de Novasoft.

:: En 2004, tres directivos realizaron un Master denominado 'Programa de Desarrollo y Consolidación de la Pyme Exportadora' en la Escuela de Negocios EOI.

:: En 2005, dos directivos realizaron el master de 'Dirección de Marketing y Gestión Comercial', impartido en la Escuela de Negocios ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing).

:: En el año 2006, y con la misma política de incentivación a la formación de profesionales de alto nivel, se formalizan acuerdos de colaboración con varias escuelas de negocio, para la realización de nuevos masters.

:: Actualmente son varios los directivos que están cursando Másters como el impartido por la Escuela de Negocios ESIC (Dirección de Marketing y Gestión Comercial), o programas en el Instituto Internacional San Telmo.

La formación de los directivos, en tanto en cuanto participan en un mayor grado en las decisiones de estrategia y política empresarial, es una constante que Novasoft asocia a su misión y a varias de sus metaestrategias, como liderazgo, apuesta por el talento y mejora continua y excelencia.

g) Asistencia a cursos y evaluación de la eficacia de la formación

Un dato de especial relevancia como indicador de calidad y que completa la información de las encuestas es el índice de asistencia a los cursos formativos. El sistema de Gestión de Calidad así lo entiende, y por tanto la asistencia a cursos o actividades de formación en el seno de la compañía supone la generación de un formulario de control de asistencia de los cursos impartidos, firmados y sellados, que son consideradas registros de calidad. En el caso de cursos externos, los asistentes acreditan mediante certificado o similar, el aprovechamiento del mismo.

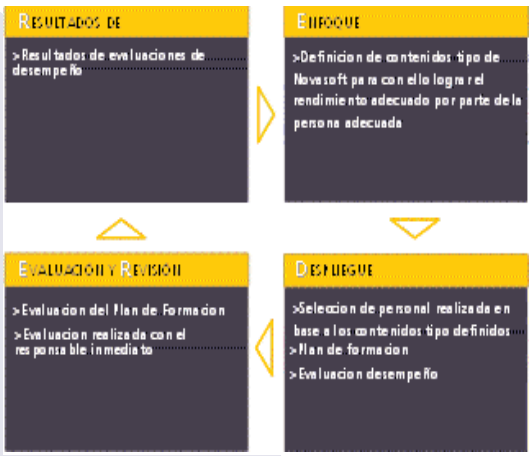
Igualmente y derivado de la norma de calidad ISO 9001:2000 se realizan evaluaciones de la eficacia de toda la formación recibida, generando informes que se comunican a los responsables directos del personal que ha recibido la formación, y dónde se especifica la utilidad y aprovechamiento de los cursos realizados en el trabajo diario. Con esta medición garantizamos que los planes de formación están alineados con la propia estrategia de la compañía.

h) Revisión de objetivos individuales y de grupo en línea con los planes de negocio

En las distintas áreas de Novasoft la evaluación del rendimiento de las personas es llevada a cabo por los responsables más inmediatos (gerentes de área, gerentes de operaciones y directores de proyecto) quienes reportan a los directores de áreas (en cada caso) la mejora en el rendimiento de los recursos técnicos. Este ejercicio se realiza también en el resto de las áreas o servicios centrales: Administración, RR.HH o Marketing, donde los responsables reportan la información directamente a la dirección general. Para los recursos de carácter eminentemente comercial o preventa, en la evaluación se introducen parámetros más cualitativos que en el resto de compañeros, tales como las dotes de convicción, la seguridad con el cliente o la comunicación. Las evaluaciones consisten, por lo general, en reuniones personales con los compañeros donde se analizan:

:: Objetivos conseguidos.
:: Satisfacción y motivación.
:: Trabajo en equipo.
:: Necesidades e inquietudes profesionales.

Como colofón a las evaluaciones de rendimiento, cada informe final contiene un resumen de los resultados obtenidos y unas indicaciones/recomendaciones de promoción **(ver 7.a).**



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

3. c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

3. c. 1 Se involucra a toda la organización en las decisiones y cambios

Novasoft ha desarrollado y consolidado a lo largo de los años una cultura propia, innovadora no sólo en aspectos clave como liderazgo y autopromoción, sino también en un alineamiento claro de toda la organización con las estrategias y objetivos de la misma.

Esto no se consigue fácilmente, sin embargo Novasoft ha dado y ha sabido mantener la clave, año tras año, consistente en involucrar a toda la organización en las decisiones y cambios operacionales y estructurales, articulando mecanismos a través de los cuales todo recurso de la compañía participa, aporta y funciona como una pieza de un gran motor. De forma directa, esta política de distribución de implicación asegura el mismo despliegue en cuanto a la asunción de la responsabilidad.

Novasoft no entiende el liderazgo como algo exclusivamente autoritario, aislado, independiente. Los líderes de Novasoft se rodean de equipos de colaboradores directos, de máxima confianza, en los que se apoyan, crecen y construyen juntos, y aseguran un alineamiento absoluto y en todos los sentidos.

Por todo lo comentado anteriormente, en Novasoft los índices de motivación de los empleados son muy altos **(ver 7.a)**. Sin embargo, no todo queda en una buena política de distribución de implicación y responsabilidad, sino que se articulan procedimientos, actos, eventos o herramientas sobre las que se apoya dicha política y se mantiene viva año tras año.

3. c. 2 Se estimula al personal para que tome iniciativas e implante cambios

Novasoft entiende como vital el que todos los directivos y empleados se impliquen, no sólo en los procesos ya existentes, sino también en la mejora continua de los mismos.

La estructura organizativa basada en servicios centrales y áreas de negocio obliga, y así se hace, a crear grupos de trabajo especializados e interdiciplinares con el fin de conseguir mayor implicación en las actividades, proyectos y objetivos generales de la compañía. En esta línea, desde 2004 se ha puesto en marcha un método que vigila hasta que la disposición física de los directivos, consultores, ingenieros de desarrollo, de soporte y administración esté de acuerdo con las áreas de conocimiento que desarrollan, sea cual sea el área de la compañía a la que esté adscrita cada recurso. De esta manera, y a modo de ejemplo, todos los ingenieros de desarrollo que dominan o trabajan con una tecnología determinada se sitúan en equipos de trabajo cercanos físicamente, garantizando que la distribución del conocimiento específico es inmediata y eficaz.

Además, algunas de las actividades y acciones realizadas en los últimos años, y potenciadas en el periodo 2004/2007, con el fin de implicar y motivar hacia la mejora continua a todos los recursos, son:

:: Formación específica para directivos, a través de la realización de Master en las mejores escuelas de negocios, como ESIC, Instituto Internacional San Telmo **(ver 3.b).**

:: Formación continua y variada en diferentes áreas dirigido a todo el personal.

:: Buzones de sugerencias.

:: Encuestas anuales de satisfacción.

:: Evaluaciones de desempeño, con la participación de todo el personal.

:: Dotación a un importante número de empleados de Novasoft, de todo el material necesario para el teletrabajo (líneas ADSL, teléfonos móviles, portátiles).

:: Puesta en marcha de la revista electrónica interna Novanews.

:: Rediseño completo de la página web de Novasoft (www.novasoft.eu), realizada en 2005 y actualizada año tras año. Este portal refleja fielmente la imagen de marca y el offering de Novasoft, ofreciéndose al mundo como una gran compañía, compacta, y donde todos los componentes de la organización se sienten reflejados.

:: Adaptación, apertura y mayor accesibilidad de Signova (herra-

mienta de gestión interna) a todos los empleados.

Añadido a todo esto, y como clave importante a la hora de garantizar la estimulación del personal para que tome iniciativas e implante cambios, son las condiciones de trabajo que Novasoft cuida y evoluciona continuamente. Cabe destacar que posteriormente a la inauguración de la nueva sede de Novasoft en el Parque Tecnológico de Andalucía, en Málaga (Julio de 2006), ha aumentado considerablemente la motivación del personal (ver 7.a) gracias a las condiciones proporcionadas por el nuevo edificio.



3. d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

3. d. 1 Comunicación eficaz

Para una organización intensiva en conocimiento como es Novasoft, la comunicación interna es un aspecto a considerar con cierta seriedad, un auténtico factor clave para garantizar la cohesión, eficiencia y eficacia de la compañía. Por tanto, es una obligación innovar continuamente en los métodos, herramientas y actuaciones que garanticen a Novasoft una comunicación eficaz, 'on line', controlada y compartida por todos.

Se pueden destacar las siguientes herramientas y acciones que Novasoft utiliza como medio de comunicación interna, las cuales en su mayoría, responden a las necesidades detectadas en la organización por los diferentes mecanismos articulados para tal efecto como las encuestas, reuniones de equipos, áreas de mejora, resultado de autoevalauciones internas y externas o sugerencias de los auditores del Sistema de Gestión de la compañía.

a) Novanews (revista digital de Novasoft)

La revista digital Novanews (producida por el departamento de Comunicación e Imagen de Novasoft) es uno de los principales canales de comunicación y cohesión dentro de la organización. Para Novasoft, el esfuerzo y coste que conlleva la producción de esta revista está más que justificado, ya que se ha constituido como verdadero elemento de comunicación y unión de la compañía. La publicación tiene dos versiones, una externa y otra interna. Esta segunda versión incluye completamente la versión externa y añade todo tipo de información relevante pero de interés interno de la compañía. En definitiva, el objetivo de la edición interna es mantener informado en todo momento al personal de los hitos más relevantes, nuevos proyectos o cambios que afectan al funcionamiento de la empresa. Esta información llega a todas y cada una de las personas de la organización ya que se accede a través de Internet, potenciando claramente de esta manera el conocimiento de las estrategias y objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, acercando tanto a las personas como a las áreas que representan, sirviendo como herramienta para exponer valores comunes y cohesionar la cultura corporativa, además de como medio de expresión y participativo para todo el personal.

La revista recoge las siguientes secciones e información:
:: Noticias del mes:
:: Noticias más relevantes de cada una de las áreas de negocio de la compañía.

:: Noticias breves.
:: Noticias aparecidas en la prensa: seguimiento de las noticias de Novasoft aparecidas en prensa, en revista locales y nacionales.
:: Crónica social: cumpleaños, bodas, nacimientos, reuniones informales de empleados....
:: Tablón de anuncios.
:: Nuevos proyectos, productos y desarrollos.
:: Eventos, congresos, ferias y jornadas.
:: Noticias del sector.
:: Deportes. Liga interna de baloncesto, pádel y liga de fútbol del PTA.
:: Información sobre el personal: nuevas incorporaciones, promociones, bajas... En caso de nuevas incorporaciones se comunica las funciones a desarrollar o el puesto de trabajo a ocupar.

b) Página Web de Novasoft (www.novasoft.eu)

Una de las formas más directas y on line que una compañía actual dispone para presentarse al mundo, es a través de Internet. Desde principios del año 2005, se ha invertido en el rediseño e implementación completa de la página web (ww.novasoft.eu), ajustándola exhaustivamente a su imagen de marca, mercados a los que se dirigen y capacidades o servicios que despliegan. Ha introducido los necesarios elementos innovadores como para constituir su web en un auténtico portal de Novasoft al mundo, actualizado a diario y mostrando un dinamismo acorde al propio movimiento de la compañía. Actualmente, la web de Novasoft está inmersa en un nuevo rediseño para ajustar sus contenidos y su estructura a las exigencias de los nuevos usuarios. Durante el año 2006, la compañía ha estado litigando con otras empresas en los tribunales de la Corte Checa para obtener el dominio .eu, ya que hasta la fecha sólo se tenía registrado el dominio .es y para los objetivos estratégicos de la compañía, que tiene entre sus mercados poteciales el europeo, era fundamental hacerse con esta denominación.

Hoy día, la Web de Novasoft está disponible en versión española y versión inglesa. En definitiva, la web se ha convertido en un elemento de comunicación potentísimo y que para el propio personal de Novasoft supone un canal de comunicación inmediata, muy necesario en organizaciones dinámicas.

c) Política de puertas abiertas y reuniones

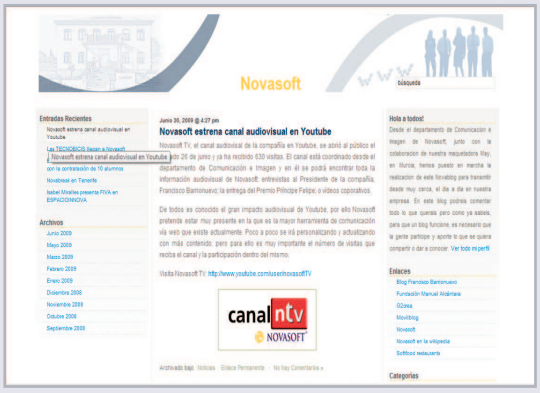
Tanto la dirección general, como el comité de dirección de Novasoft se caracterizan por su accesibilidad. Esto se debe a una clara política de puertas abiertas (comunicación vertical). De igual manera, y como se ha comentado en apartados anteriores, las reuniones con sus colaboradores se realizan cotidianamente (comunicación horizontal). Como ejemplo de máxima relevancia, cabe destacar que el director general de Novasoft tiene por costumbre mantener encuentros con trabajadores y, a su vez, mantiene siempre abierta la oferta de entrevistarse con cualquier trabajador que se lo pida y recibirlo en su despacho para tratar cualquier asunto de interés, de ese modo permite una relación directa **(ver criterio 7)**.

Novasoft tiene regladas una serie de reuniones, unas periódicas y otras no, de distinto alcance y contenido. El objetivo es establecer una buena comunicación tanto vertical como horizontal, tanto a nivel directivo como a nivel de responsables intermedios, de equipo y personal en general. Entre estas reuniones destacan las siguientes:

:: Novasoft organiza reuniones anuales de empresa, dónde se comunican los resultados del año a cerrar y dónde se exponen los nuevos objetivos y estrategias para el año venidero. Reuniones a las que acuden todos los empleados de Novasoft, incluso los desplazados a proyectos. Esta reunión se completa por la noche en un acto social al que acuden todos los trabajadores y acompañantes y dónde se realiza la entrega de Premios Novasoft **(ver 3. e)**.

:: Periódicamente, los directivos de cada área organizan reuniones en el exterior de las instalaciones de la empresa con una duración de uno o varios días. Por ejemplo, durante estos tres últimos años los responsables comerciales han





Imágenes de la web de Novasoft (www.novasoft.eu) y del blog de Novasoft (www.blog.novasoft.es)

mantenido varias reuniones en el Hotel Antequera Golf (Málaga), en Almuñecar.

:: Reuniones y eventos informales para comunicar directrices concretas: reuniones de directivos en las salas de reunión de Añoreta Golf.

:: Maratón de estrategias: el objetivo de este tipo de reuniones es vincular el potencial de ideas que pueden aportar los colaboradores que han destacado en su evaluación del desempeño, esbozando las estrategias generales de Novasoft **(ver 1.c)**.

:: Cursos de acogida: reunión de los directivos de los deparatamentos de Marketing, Recursos Humanos o responsable de Signova con los nuevos empleados, para transmitirle la estructura, estrategia, normas internas o herramientas de trabajo.

:: Reuniones lúdicas, celebradas por el personal de Novasoft, con el objetivo de mejorar las relaciones entre compañeros de diferentes áreas y facilitar el contacto personal.

3. e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Como garantía de que Novasoft está realizando verdaderos esfuerzos para que sus trabajadores vivan el proyecto empresarial como propio, destaca los siguientes eventos, galardones y acciones acometidas.

a) Empresa Flexible (imparcialidad e igualdad)

Su política de Recursos Humanos fue reconocida en el año 2003, con la obtención de un Accésit dentro del II Premio a la empresa flexible en la categoría de PYME. Dicho galardón, se basó en un estudio, denominado IFREI, realizado por IESE (Universidad de Navarra) y organizado por CVA y Vodafone, contando con el aval del Ministerio de Trabajo. La temática del estudio se basó en políticas de conciliación y equilibrio entre la vida profesional y personal.

Un aspecto ejemplar en referencia a la flexibilidad es que cualquier integrante de la plantilla de Novasoft sabe que puede solicitar abandonar la compañía por querer desarrollar otras facetas profesionales y sin embargo esto no significa que las puertas de Novasoft queden cerradas para el futuro. En los casos en que se han producido bajas voluntarias, el personal que ha pedido regresar de nuevo a la empresa ha sido admitido y nuevamente contratado en su antiguo puesto de trabajo o para nuevas necesidades que hubieran surgido despues de su salida. De esta medida, que se ha aplicado en bastantes ocasiones, han disfrutado desde personal de producción hasta directivos actuales.

b) Great Place to Work.

El resultado de la participación de Novasoft en el estudio, realizado en el 2002, 'la Mejor empresa para trabajar en España', realizada por el Instituto Great Place to Work en colaboración con ESADE, concluyó en la consideración de Novasoft como una de las 25 mejores empresas para trabajar en España. La certeza de los enfoques que se describen en este estudio están corroborados por los resultados tan positivos obtenidos en las encuestas de satisfacción de nuestro personal, los bajos índices de rotación, y de absentismo, entre otros. Los datos de las encuestas realizadas en 2008 han hecho que en 2009 la compañía repita en esta prestigiosa lista, que ya ha pasado de ser de 25 a 50 firmas.

c) Premios Novasoft y reconocimientos internos.

A partir del año 2002 y hasta la actualidad, se profesionalizaron y formalizaron los premios Novasoft, sirviendo como marco de referencia para



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

reconocer el talento de los profesionales y equipos de trabajo de la casa. Asimismo, con estos premios se intentan promover y desarrollar iniciativas entre el personal que permitan proyectar el prestigio profesional y/o empresarial de las personas que integran la compañía.

Estos premios se articulan en 7 galardones, establecidos conforme al modelo EFQM. Para la evaluación y concesión de los premios se establece anualmente una comisión mixta formada por directivos y por personal de las distintas áreas. Las categorías de los premios son las siguientes:

::Premio al liderazgo.
:: Premio a las personas.
:: Premio a la innovación y tecnología.
:: Premio a los procesos.
:: Premio a los resultados en los clientes.
:: Premio a los resultados en la sociedad.
:: Premio a los resultados empresariales.

A partir del año 2004 se desarrolló un protocolo que describe exhaustivamente la composición de la comisión evaluadora, el método de votaciones y la comunicación de resultados. El prestigio de estos premios crece año a año para el personal de Novasoft, lo que indica que es una buena medida a seguir potenciándolos. La entrega de los premios se realiza durante la cena anual de Navidad y goza de gran aceptación.

d) Beneficios sociales. Fomento de actividades sociales. Instalaciones.

Novasoft es una compañía comprometida con la sociedad y el entorno, y que entiende y vive este compromiso como una de las principales razones de su existencia. También para esa parte de la sociedad que son los propios empleados se realizan importantes esfuerzos para conseguir beneficios sociales, fomento de actividades culturales y uso de instalaciones propias de la compañía. Entre las acciones más destacadas:

:: Acuerdo con la compañía médica líder en Europa DKV, favoreciendo un seguro de salud privado para el/la empleado/a y su familia.
:: Abono de suplementos a la retribución mensual, con el fin de compensar los desplazamientos de larga duración, por motivos de trabajo.
:: Puesta a disposición de los compañeros de pisos fijos en zonas claves para el desarrollo de proyectos, como los ubicados en Sevilla, o Tenerife.
:: Gestión interna de viajes, facilitando la vuelta a casa de todos los trabajadores los viernes por la tarde. La empresa corre con todos los gastos derivados de los desplazamientos semanales.
:: Aumento de las infraestructuras internas, disponiendo en la actualidad del nuevo y moderno edificio, situado en el Parque Tecnológico de Andalucía y que se inauguró en el año 2006 (ver 4. c).
:: Creación interna de nuevos departamentos, como el de mantenimiento y limpieza.
:: Participación en un programa de mecenazgo con el artista Jaime Pimentel, quien ha creado para Novasoft dos esculturas ubicadas en uno de nuestros edificios.
:: Participación desde el año 2001 con un equipo de fútbol sala, para competir en un campeonato con otras empresas del Parque Tecnológico de Andalucía (Málaga). La empresa ha aportado toda la equipación necesaria además de asumir los costes de abono al campeonato.
:: Creación desde el año 2003 de una liga de Padle interna formada por equipos de compañeros y directivos. Esta medida ha tenido mucho éxito y ha obligado a la organización a crear dos ligas para poder acoger todas las peticiones de participación.
:: Facilidad de acceso al teletrabajo, mediante la dotación de portátiles a personal de responsabilidad, líneas ADSL en el hogar, teléfonos móviles, PDAs, terminales Blacberry...
:: Creación el año 2006, de un equipo de baloncesto, al que se le ha do-

La entraga de portátiles a los empleados de la compañía facilita el teletrabajo.



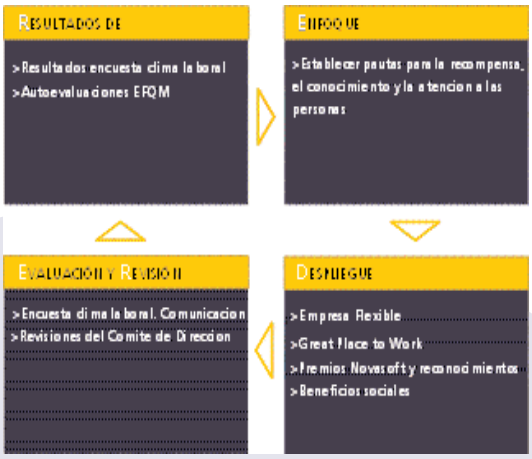
tado de equipación completa y con el que semanalmente un amplio grupo de compañeros se ejercita, realizan ejercicio físico y estrechan relaciones.

:: Flexibilidad ante peticiones laborales de compañeros que por cuestiones personales, viven situaciones excepcionales. Por ejemplo, en el año 2004, se autorizó el teletrabajo a un compañero que marchó durante tres meses a Michigan (EEUU) por cuestiones personales.

:: Fomento de una cultura sana entre los compañeros, con el rediseño y la redistribución de los alimentos que se pueden adquirir en las máquinas de vending. Donde antes sólo había chocolates y grasas saturadas, ahora hay ensaladas, panes integrales, zumos y frutas.

:: Cesión de una plaza de aparcamiento para la inmensa mayoría de los ccolaboradores de la compañía a menos de 300 metros del lugar en el que se encuentra su puesto de trabajo.

:: Creación de puntos sostenibles de consumo de agua, con la instalación de torres que filtran el agua por osmosis inversa. De esta forma, todos los colaboradores tienen garanatizado el suministro de agua mineral sin coste alguno y reduciendo sensiblemente el impacto que las botellas de plástico provocan en el medio ambiente.



capítulo 4. RECURSOS

4.a. Gestión de las alianzas externas
4.b. Gestion de los recursos económicos y financieros
4.c. Gestion de los edificios, equipos y materiales
4.d. Gestion de la tecnología
4.e. Gestion de la información y del conocimiento.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. a. Gestión de las alianzas externas

4. a. 1 Identificación y establecimiento de alianzas

Novasoft ha sabido conceptualizar y, sobre todo, llevar a cabo la cooperación competitiva mediante la cual se obtienen mayores beneficios, destacando los 'intangibles' como, por ejemplo, la ilusión que produce, llegando en algunos momentos al paroxismo de sus colaboradores, al darle la ocasión de trabajar con el competidor en proyectos comunes, motivándose para dar lo mejor de sí mismos.

Por otro lado, la cooperación competitiva permite el conocimiento más profundo entre las organizaciones, dando pie a una mayor confianza y permitiendo establecer verdaderas y duraderas alianzas que mejoren el posicionamiento en el mercado, mediante la captación de nuevos clientes, el desarrollo de nuevos productos y lo mejor aún, la creación de altas barreras a los competidores de mayor tamaño.

Novasoft ha trabajado intensamente en los últimos años en la búsqueda de alianzas que le permitan mejorar como organización con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y conseguir así un beneficio mutuo para ambas partes. Este beneficio es el que permite continuar el trabajo orientado a la consecución de la visión.

Cada una de las áreas de negocio de Novasoft identifica aquellos clientes, organizaciones o proveedores con los que establecer alianzas, en línea con los objetivos definidos en el Plan de Negocio.

El objetivo de las alianzas es maximizar el valor de ambas organizaciones. Algunas de estas alianzas son:

:: Novasoft Corporación Empresarial.

- Ayuntamiento de Malaga: acuerdo para la colaboración en la elaboración del Plan Estratégico de Málaga, y desarrollo de página web.

- IPE: Instituto de Practica Empresarial. Alianza para la formación de Directivos del GRUPO y desarrollo de proyectos de formación conjuntos.

-SAN TELMO: Escuela de Negocios. Acuerdo para la formación de alto nivel a Directivos y charlas de directivos de Novasoft en seminarios de la propia escuela de negocios.

- CITIC: cluster de las empresas líderes en el sector de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones en Andalucía, de la que D. Francisco Barrionuevo es su Presidente y principal impulsor.

- Consejería de Empleo. Acuerdo firmado en 2008 para el fomento y desarrollo de empleo estable y de calidad en las empresas del grupo.- A través de éste, Novasoft pasaba a 83 personas con contratos eventuales a indefinidos.

- Escuela de Negocios ESIC. Firma de acuerdo marco de colaboración para el fomento de la formación especializada y de calidad entre los mandos intermedios y directivos de la compañía a través de la realización de cursos de postgrado financiados por Novasoft.

:: Área de Negocio Consultoría.

- BIC EURONOVA: fue cliente de consultoría (certificación en ISO 9001:2000) y ahora es partner en el Proyecto INCUBA, y proyecto europeo OBSERVA .

- ETICOM: Asociación que agrupa a las empresas de TIC andaluzas, partner en el PROYECTO PIMETICA.

- INTERGRAPH: partner de la herramienta que soporta el área de Geomarketing.

- ORDEN SAN JUAN DE DIOS: se ha establecido una alianza por la cual Novasoft les apoya en multitud de aspectos relacionados con la mejora continua.

- INSTITUTO CATALAN DE SALUD: Novasoft está realizando un proyecto integral relacionado con la Norma 14001 de medioambiente.

- SERVICIO CANTABRO DE SALUD: Novasoft se ha consolidado como partner de esta entidad en su camino hacia la excelencia.

-Colegio de Médicos de Málaga. Firma de una cuerdo de colaboración para el desarrollo de programas de excelencia entre los profesionales que conforman el colegio.

- Colegio de Abogados de Málaga. Firma de un acuerdo marco de colaboración para el desarrollo de programas de excelencia entre los profesionales

asociados.

:: Área de Negocio Ingeniería.

- MICROSOFT: firma de acuerdo de uso de productos y consultoría de alto nivel.

- ORACLE: firma de acuerdo para uso de productos y consultoría de alto nivel.

- 3Com: firma de acuerdo de distribución Siver Partner.

- Wincor Nixdorf: Acuerdo de partner en exclusiva para Andalucía.

- HP: Fima de acuerdo de Bussines Partner

:: Área de Negocio Formación.

- VMO: alianza para la gestión de FORMAN (Centro de Formación de Tecnología y Telecomunicaciones de la Junta de Andalucía).

- HUMAN DEVELOPMENT: desarrollo conjunto de proyectos de formación. Se llegó a un acuerdo que ya ha finalizado.

- CAU GROUP: presentación conjunta de planes de formación continua en las empresas en el ámbito del Forcem. Se llegó a un acuerdo que ya ha expirado.

- AULAVÍA: acuerdo con empresa líder en el sector del e-Learning para la comercialización de productos de teleformación y para la participación conjunta en proyectos de teleformación. Se llegó a un acuerdo que ya ha finalizado.

- MICROSOFT: desde la UTE Novasoft-MCapital se firma un acuerdo de colaboración para la puesta en marcha de la Universidad Andaluza en Tecnologías Microsoft. En todos los casos, las organizaciones con las que se establecen acuerdos, son empresas líderes en sus sectores, que comparten, en un alto grado, los valores de nuestro grupo.

El lema que ha guiado todas las actuaciones y todos los acuerdos ha sido "la búsqueda del beneficio de las partes". Una forma de trabajar que consigue que las organizaciones se beneficien mutuamente ampliando los lazos entre las mismas.

4. a. 2 Relación con otros proveedores

Novasoft ha desarrollado una sistemática para el control de la adquisición de todos aquellos productos o servicios que afecten directamente a la calidad de sus productos o servicios.

Para ello, sólo compra a proveedores o partner homologados con un sistema de criterios definidos y consensuados, tales como proveedor único, histórico de suministro, certificación calidad, rapidez en el servicio.. Novasoft mantiene un listado de proveedores homologados que es revisado periódicamente por el personal de los departamentos de Calidad y Administración.

Para un adecuado seguimiento de los proveedores, cada uno tiene abierta una ficha de proveedor donde se anotan todas las incidencias relativas a sus productos y servicios. El listado de proveedores homologados se actualiza de manera semestral. Ante la evolución de la tecnología y productos existen nuevos proveedores en el mercado que solamente son incorporados a nuestra base de datos una vez puestos a prueba durante seis meses, o un mínimo de dos pedidos.

En esta evaluación se tienen en cuenta las certificaciones de calidad que disponga el proveedor, medioambientales..., que sus productos estén normalizados y cumplan los requisitos marcados para el proyecto. Asimismo, se tienen en cuenta mediante medidores el retraso en la entrega y gestión del pedido. Desde el mismo departamento de Administración se mantiene un permanente contacto con los proveedores indicando los diferentes estados de sus facturas y el proceso que éstas siguen hasta su definitivo abono.

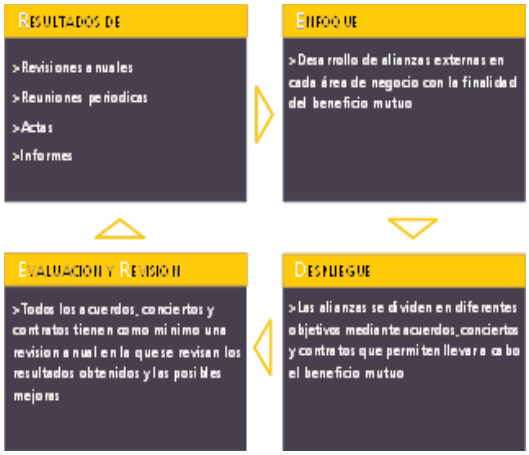
Novasoft trabaja, prácticamente, con un stock cero, basando su gestión de pedidos en mayoristas o intermediarios, o basando la entrega de proyectos al proceso de fabricación de los productos a suministrar. Esta forma de trabajo nos permite mantener un inventario mínimo de materiales, por lo que nuestros productos carecen de problemas de tener un stock indefinido de productos que afecten a la garantía de los mismos.

Las alianzas, mediante la cooperación competitiva es, en la actualidad, una de las estrategias competitivas principales que está llevando a cabo Novasoft.

Novasoft ha conseguido el respeto de sus competidores al haber llevado a

cabo una estrategia de marketing constructivo, es decir, no intentar eliminar a un competidor, no copiar producto sino desarrollar otros nichos de mercado por explotar y, en definitiva, no ser un seguidor y si un líder. Por ello, no compartimos la visión de muchas empresas que persiguen en todo momento el ganar derrotando.

Entendemos que los proyectos pueden y deben compartirse y, fruto de esta visión, el Presidente de Novasoft ha sido capaz de aglutinar a más de treinta y cinco empresas de base tecnológica, siendo el principal promotor del primer centro andaluz para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (CITIC), siendo su actual presidente. Además, Novasoft mantiene cinco uniones temporales con competidores:, Indra, Sadiel, Bull, Servinform, Guadaltel y Fundación Valentín de Madariaga y Oya.



4. a. 3 Gestión de compras

Con la finalidad de optimizar la gestion de compras debido al importante número de pedidos que realizan algunas áreas de negocio de la compañía, se decidió potenciar dicha area. Cualquier solicitud de compra se articula a través del módulo de compras que ofrece Signova, en primer lugar, y posteriormente se divide en aprovisionamiento o inversión. En caso de aprovisionamiento, se analizan las características de la venta correspondiente: margen, plazos de cobro… para negociar con el proveedor precios, calidad y formas de pago. En caso de inversión, tendrá que ser visado por parte de la dirección de Administración, y por el Presidente, en inversiones de un determinado importe. Además, se analizarán las posibles formas de financiación de dicha inversión, según las características de la misma.

4. a. 4 Estudios de Benchmarking

Novasoft tiene la oportunidad de estar en contacto con empresas de prestigio, de hecho son socios y proveedores de grandes firmas líderes. Esto permite relacionarse, estar desarrollando proyectos juntos y realizar estrategias en conjunto permitiendo enriquecer a Novasoft de nuevas experiencias y know how que facilita estar muy al tanto de las nuevas tendencias y avances en materia de planes de implantación, consultoría, nuevas herramientas de desarrollo, preferencia del mercado etc. Esta información es incorporada al Plan de Negocio.

4. b. Gestión de los recursos económicos y financieros

Las líneas de actuación recogidas en el Plan de Negocio de Novasoft se plasman anualmente en la planificación económico financiera. Esta planificación engloba los objetivos de la empresa en cada una de sus áreas de negocio, las previsiones funcionales, la actividad esperada, los recursos humanos necesarios, el presupuesto de ingresos y gastos, el plan de inversiones y el presupuesto de tesorería.

En Novasoft se ha establecido un proceso de seguimiento de los indicadores económico-financieros, que se establecen con carácter anual en la planificación. Desde el departamento de Administración y Finanzas se emiten informes con cuadros de mando mensuales de cada una de las áreas de negocio, que contienen la información siguiente:

:: Cuenta de resultados del mes en curso (para que el directivo pueda analizar la posible estacionalidad de los servicios-productos).
:: Cuenta de resultados acumulada del año, comparada con los datos previstos del mismo período, que se establecen al inicio de cada ejercicio.
:: Cuenta de resultados prevista a CP (generalmente tres meses).
:: Cash Management previsto a CP, con detalle de todas las previsiones de cobros y pagos comprometidos para los próximos meses.
:: Cartera de pedidos de clientes en vigor.

Toda esta información es analizada tanto por los directivos que lideran cada una de las áreas de negocio, como por la dirección del Departamento de Administración, informando e involucrando al presidente de Novasoft para que disponga de una visión global de la evolución histórica y futura de la empresa que preside.

Indicadores económicos y financieros
En Novasoft se trabaja, principalmente, con los indicadores que se detallan a continuación, y cuyos resultados ya aparecen reflejados **(ver 9.a)** en esta memoria.

4. b. 1 Cash-Flow, como un indicador real de los recursos generados por la empresa

Se establece al inicio de cada ejercicio. El cash flow previsto para finales de año, es comparado con la evolución real que va teniendo durante el ejercicio, para que en caso de que la desviación sea de importancia, se tomen las decisiones oportunas que vuelvan a reestablecer la situación.

4. b. 2 Endeudamiento

En Novasoft el nivel de endeudamiento es uno de los parámetros financieros más analizados, tanto en términos netos como expresados en ratios, comparado con otros indicadores como las ventas, el activo circulante... **(ver 9.a)**. En la cartera de clientes priman, y en un porcentaje bastante alto, las entidades públicas, lo que conlleva períodos muy largos de cobro. Este hecho, sumado al elevado porcentaje de servicios que se les suministra, implica mantener una plantilla amplia y un elevado gasto de personal, lo que supone un gran desfase entre las fechas efectivas de cobros y pagos, que es necesario financiar.

Durante el ejercicio de 2002 y principios de 2003, el nivel de endeudamiento alcanzó cifras excesivamente altas, que hizo que Novasoft se planteara un cambio en la gestión financiera. Se tornó a la búsqueda de financiación de cada uno de los proyectos aprobados, al inicio de los mismos, buscando aquellas alternativas que generaran menor riesgo: financiación 'rent to rent' en proyectos de arrendamientos, 'factoring' sin recurso… Estas decisiones se han visto reflejadas año a año desde el ejercicio 2004, en el cual el endeudamiento con entidades de crédito se ha visto reducido en más de un 20 %.

4. b. 3 Tesorería

Para Novasoft este es uno de los principales indicadores, en constante seguimiento, de cara a poder anticipar acciones ante necesidades o excesos de la misma. Actualmente se dispone de herramientas de control (Signova principalmente, cuyas funciones se exponen más adelante), con las que acceder a la información de cobros y pagos confirmados, en tiempo real, con detalle semanal, que facilitan a la dirección de Administración la gestión de tesorería.

La política de Novasoft es además de todo lo anterior, vigilar constantemente la evolución tanto de las ventas como de los gastos, comparándolos con las cifras previstas de cierre del ejercicio, y llevando a cabo acciones ante desvíos importantes. Este análisis no sólo se realiza a nivel global de empresa, sino que se lleva también a nivel de proyecto, detectando en tiempo real proyectos que sean deficitarios, que haya un consumo de horas mayor del contratado...

Control de la Gestión

En Novasoft se utilizan diferentes herramientas de control global de la gestión, como son: el balance de situación mensual, la cuenta de explotación mensual, controles financieros periódicos y una auditoria oficial de cuentas a disposición de los órganos de control de la administración. A continuación se exponen medidas y herramientas de control para la gestión financiera de Novasoft.

4. b. 4 Estructura de costes: proyectos

La compañía entiende que la estructura de costes en las empresas de base tecnológica o de servicios, en general, requieren un nuevo modelo de gestión que facilite la información económica, que la haga más fiable a todos los niveles de la empresa, desde el control de la producción/prestación a la rentabilidad de los clientes o a las decisiones de integración.

En Novasoft se ha llegado al convencimiento de que el conocer todos los costes que incurren en todos los proyectos es un factor clave, y se entiende que el coste de un proyecto es el valor económico a coste real de todos los recursos de la empresa consumidos por dicho proyecto, tanto directa como indirectamente. Por tanto, se ha llegado a la conclusión de que la unidad básica es el proyecto. Toda actividad consumidora de recursos, de cualquiera de las áreas de negocio perteneciente a Novasoft estará enmarcada dentro de un proyecto. Todas estas medidas están proporcionando una información muy valiosa que permite discernir qué clientes/proyectos son rentables o, en su caso, deficitarios.

Además, se ha detectado que un número bajo de clientes aportaba la mayor parte del beneficio (la conocida proporción del 20% de los clientes que aportan el 80% de los beneficios, Ley de Pareto), mientras que había un número significativo de clientes con los que sólo se obtenían márgenes de contribución y, en ningún caso, beneficios netos. Esta situación ha cambiado.

4. b. 5 Sistema de costes ABC

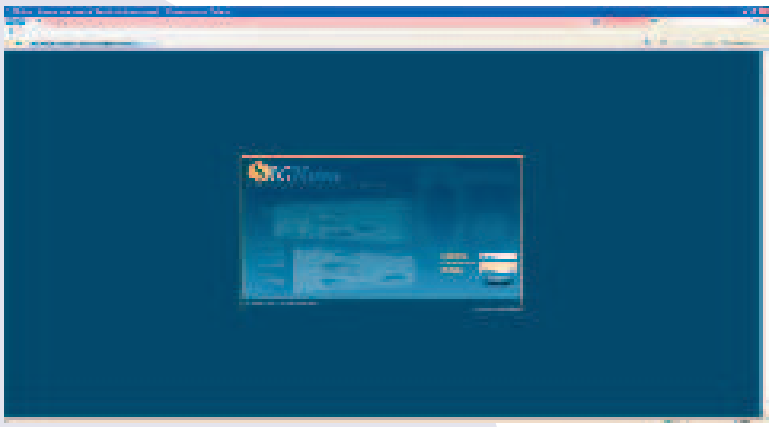
La situación descrita inmediatamente anterior a este epígrafe ha dado un vuelco en la actualidad gracias a la implantación del Modelo ABC (Activity Based Costing) que permite controlar la cuenta de resultados por proyecto y, de ese modo, actuar en consecuencia, tanto mejorando los procesos como en la negociación continua con los clientes. Conocer con datos exactos cual es la situación de cada proyecto es de gran utilidad para centrar los esfuerzos directivos y de toda la organización en:

1. Dedicar más esfuerzos a servir a los clientes rentables.

2. Analizar el proceso de negocio para entender por qué se pierde dinero con ciertos cliente e intentar mejorarlo para convertirlos en clientes rentables.

3. Adaptar la estrategia 'metodología de proyecto' a estos segmentos menos rentables para conseguir mayor efectividad y eficiencia.

4. Vigilar y negociar, continuamente, los clientes 'complejos' con los que, en la mayoría de las ocasiones, solo se obtienen márgenes de contribución y, en algunos casos, hay pérdidas. Esta situación tiene lugar en casos muy esporádicos y siempre con la aprobación de la dirección.



Portada de la herramienta de gestión económica interna Signova, a la que se ha referido en varias ocasiones en esta memoria.

No obstante, la aplicación del modelo de costes ABC permite hacer un seguimiento para mejorar en lo posible la rentabilidad de esos proyectos, que en la mayoría de los casos se justifican por el posicionamiento que permiten o bien por la consecución de otros beneficios intangibles que aportan. La idea fundamental de los sistemas ABC es que los costes son consecuencia de las actividades, y, son las actividades (proyectos tanto internos como externos) que se realizan las que obligan a 'gastar' o emplear los recursos de una empresa. Lo importante de este análisis de actividades es conocer cuál es la causa del consumo de recursos.

¿Por qué necesitar cuatro vendedores en lugar de tres? ¿Por qué necesitar en un proyecto dos consultores en vez de uno?, ¿Por qué se necesitan ocho programadores implicados en un proyecto de desarrollo en lugar de cinco?

Todas la áreas de negocio de Novasoft están en disposición de calcular en tiempo real la rentabilidad de cada proyecto a la hora de presupuestarlo según un algoritmo de fácil aplicación de los costes directos y los costes comunes y/o generales que, por supuesto, está recogido en el sistema de información Signova **(ver 4.e)**.

4. b. 6 Auditorías externas

Desde los primeros años, y aunque no existía la obligación de presentar informes de auditoría , según marca la Ley de Sociedades, todas las sociedades principales de Novasoft han sido auditadas anualmente por auditor externo registrado en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC), para asegurar la fiabilidad de toda la información económica que se traslade a los diferentes órganos de la empresa. El seguimiento por parte del equipo de auditores se realiza durante todo el ejercicio, con revisiones limitadas trimestrales , con el objeto de anticipar trabajos al Informe de Auditoría Anual .

4. b. 7 Signova como herramienta de control económico

Signova es el sistema integrado de gestión de la información de Novasoft y como tal engloba prácticamente la totalidad de la información que se genera y procesa en la compañía. A través de Signova se gestiona todo el ciclo comercial, desde la generación de una oferta para un cliente, la aceptación de la misma y la gestión del proyecto, hasta la facturación y cierre del mismo. Por tanto, y debido a que toda la información se gestiona a través de esta aplicación, se puede tener un control total sobre los proyectos. Desde Signova el jefe de proyecto puede obtener desde listados concretos de jornadas de actividad imputadas al proyecto, gastos, como de los ingresos que se van generando. Además, cuando se implante el módulo de gestión de presupuestos (desarrollado y pendiente de explotación), se podrán contrastar cómo se ajusta el presupuesto que se estimó al principio del proyecto con los resultados reales del mismo

De esta forma, Signova se convierte en una herramienta fundamental para la gestión comercial en Novasoft. Además, al englobar los datos de todas las unidades de negocio permite gestionar los datos de las operaciones tanto a en el plano de unidad de negocio como en un plano global. Así, Signova permite el estudio de resultados a distintos niveles: operación comercial, unidad de negocio y todas las unidades, lo cual permite evaluar la gestión económica de una manera más eficaz.

4. b. 8 Control de riesgos

De cada nuevo cliente se buscan referencias, que garanticen y eviten los riesgos de cobro. El departamento de Administración de Novasoft lleva a cabo un proceso constante de seguimiento de las facturas emitidas a los clientes, y realiza informes del estado de las mismas. Cada día más se intentan imponer nuevas fórmulas de cobro al departamento Comercial, que permitan tener el mayor control posible de los mismos: recibos bancarios, pagarés... Son pocos los casos de impagados que han supuesto derivar la tramitación del cobro a nuestro asesor jurídico, que ha procedido a demandar al cliente.

4. b. 9 Inversiones

En Novasoft las inversiones son evaluadas y se valoran por el Consejo de D dministración según criterios de rentabilidad, eficacia y eficiencia, y cubrir necesidades y expectativas de grupos de interés. Estas decisiones de inversión pueden venir motivadas por:

A. Inversiones en empresas

Este tipo de decisiones son tomadas en el seno del Consejo de Administración y avaladas por los informes financieros y las estrategias reflejadas en el Plan de Negocio. Ejemplo de ello son la entrada en el capital social de las empresas G2 Crea, Innostrategy, Mobile Software Entertainment...

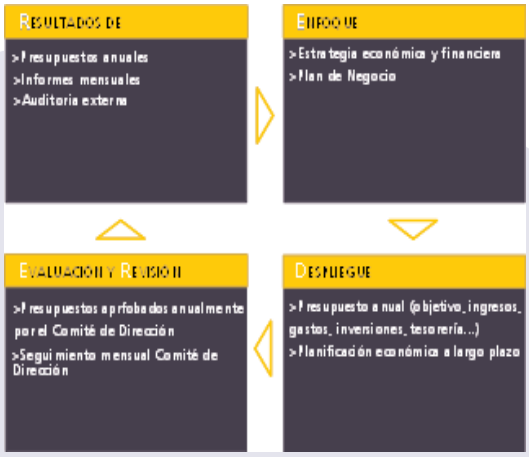
B. Inversiones en desarrollo de nuevos productos (I+D+i)
Estas decisiones provienen de los estudios, sondeos y detección de necesidades del mercado, fundamentalmente realizadas por el área comercial y reflejadas posteriormente en el Plan de Negocio.

Todo el portfolio de productos ha sido desarrollado mediante la iniciativa del departamento comercial, aunque la decisión final de llevar a cabo la inversión es una cuestión colegiada entre los departamentos Comercial, Marketing, Financiero y la dirección.

La metodología y objetivos empleados en el desarrollo de nuevos productos o servicios a través del I+D+i se detallan en el **subcriterio 5.c.**

C. Inversiones en Hardware.
Estas decisiones provienen, fundamentalmente, desde el Área de Desarrollo, y aprobadas por la dirección.

D. Inversiones en instalaciones que requieran la adquisición de inmuebles, toma de participación en otras empresas.
Son adoptadas en seno del Consejo de Administración. Las decisiones de inversión son alineadas con las estrategias de la empresa a corto, medio y largo plazo, evaluando los riesgos relacionados con la tecnología, la financiación, el endeudamiento...



4. c. Gestion de los edificios, equipos y materiales

4. c. 1 Edificios, equipos y materiales

Nueva sede en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA).
Debido al crecimiento de Novasoft en los últimos años, así como las expectativas previstas para el medio y largo plazo, ha sido necesario un cambio en las instalaciones de la sede social de Novasoft en Málaga.

Para ello ha construido un edificio de nueva planta en una de las pocas parcelas aún disponibles en la primera fase del PTA, lugar donde ya estuvo ubicada la empresa desde su fundación en 1993 hasta 1995, cuando se trasladó a otro edificio en el municipio de Rincón de la Victoria. No obstante, las aspiraciones de la empresa, muy vinculada desde sus orígenes con el Parque Tecnológico de Andalucía, era regresar para volver a instalarse en un entorno como éste, auténtico generador de tecnología, innovación y conocimiento, conceptos que acompañan a Novasoft desde el comienzo de su trabajo. El edificio, que ha supuesto una inversión de aproximadamente 4,3 millones de euros (en los terrenos 213.130 euros, en obra civil 3,4 millones de euros, en instalaciones 88.000 euros, en mobiliario 242.000, y en equipos y sistemas informáticos 295.000 euros), comenzó a construirse en el año 2003 y empezó a funcionar a comienzos de 2006, cuando se produjo el traslado definitivo de toda la plantilla.

Las nuevas instalaciones cuentan con un espacio superior al anterior edificio, con más de 2.500 metros cuadrados útiles, y tienen capacidad para albergar más de 250 trabajadores. El edificio, diseñado por el arquitecto Enrique Mapelli, simula en su exterior una gran casa de estilo colonial malagueño de principios de siglo, asumiendo así una identidad propia en comparación con el resto de los edificios del parque, en su mayoría de corte futurista o racional. Su interior está distribuido en cuatro plantas, dos de ellas con más de 1.300 metros cuadrados destinados a oficinas. El resto se divide entre la zona destinada a impartir cursos de formación, el garaje y los servicios propios del edificio, contando además con un espacio reservado para un gran Centro de Procesamiento de Datos (CPD), uno de los sellos de identidad técnicos de la compañía. Además de funcional, este espacio también ha sido pensado para sus trabajadores, ya que se ha habilitado el patio trasero y la terraza de la cubierta para que estos puedan salir a trabajar allí si lo desean y cuando el tiempo sea favorable. El nuevo espacio se complementa con un gran salón de ocio y

esparcimiento con el que también cuentan los empleados en la planta semisótano, equipado con cocina y enfermería.

El espacio disponible en el PTA se ha visto recientemente ampliado con la puesta en marcha de las nuevas instalaciones en la tecnópolis frente a la sede social. Se trata de dos plantas de un edificio de nueva construcción que en total suman más de 1.000 nuevos metros cuadrados y que tiene capacidad para 150 nuevos puestos de trabajo. Además, cuenta con dos grandes salas de reuniones y dos salas de relax, que entre sus atractivos destacan un futbolín, una diana para jugar a dardos, sofás para descanso, zona de cafetería y juegos de mesa.

Centro de Procesamiento de Datos (CPD).

En el nuevo edificio del Parque Tecnológico de Andalucía se ha cambiado el concepto tradicional de CPD de habitación oscura llena de máquinas, a tratarlo como una parte importante de la organización. Por ello, el CPD de la nueva sede se encuentra en una habitación a la entrada del edificio a la vista de todos. Se ha renovado por completo el equipamiento, poniendo especial cuidado en la selección de las últimas tecnologías, para potenciar el desarrollo tanto nuestro como de los clientes. El CPD es, además, el punto de entrada para la intranet. Todas las comunicaciones que se efectúa hacia el exterior, ya sean de voz o de datos, se realizan por el anillo de fibra óptica del Parque tecnológico de Andalucía con un ancho de banda de 20Mbps. Adicionalmente se tiene un enlace de backup vía radio formado por una ATM de 8Mbps.

En cuando a instalaciones, el CPD se encuentra en una habitación dedicada exclusivamente a este fin. Está térmicamente regulada, para mantener una temperatura óptima y constante de las máquinas. La alimentación está asegurada mediante un SAI (Sistema de Alimentación Interrumpida), reforzado a su vez por un grupo electrógeno. El SAI es el modelo SLC-40-CUBE de Salicru y proporciona una potencia de 40 KvA. Tanto el SAI como la refrigeración son dedicados al CPD y cuentan con un sistema de gestión software que garantiza la monitorización de los distintos parámetros en todo momento. El acceso al CPD está garantizado por un cristal de alta seguridad y una puerta con código de acceso.

Además del SAI dedicado al CPD, contamos con otro SAI que se encarga de dar el mismo servicio de alimentación interrumpida, pero esta vez, para los distintos equipos de los trabajadores de Novasoft en el PTA.

Comunicaciones.

El ancho de banda para comuniaciones con el exterior que dispone Novasoft, tanto para uso interno como para prestar servicio a sus clientes, es de 20Mbps simétrico a través de fibra óptica. Adicionalmente se cuenta con un enlace Radio ATM de 8Mbps de respado, para dar servicios mínimos en caso de avería de la línea principal. El router que soporta este ancho de banda y lo controla es del fabricante Cisco, modelo de altas prestaciones y rendimiento.

En el diseño del sistema de comunicaciones podemos distinguir dos grandes zonas: la zona privada, totalmente cerrada a accesos externos, y la zona pública, donde residen los servidores con servicios hacia Internet. Entre ambas zonas está nuestro sistema de seguridad y acceso que permite el paso de información entre Internet y las dos zonas mencionadas. Adicionalmente Novasoft cuenta con un sistema de comunicaciones vía WIFI que dota al edificio de una red inalámbrica a 54 Mb. Para garantizar una señal clara se han distribuido por el edificio 6 access point, con conexión PoE.

Por último reseñar que existe una omunicación directa y garantizada con el proveedor de servicios de voz, con enlaces duplicados. Aprovechando las tecnologías de VoIP basadas en código abierto OpenSource Asterisk, se cuenta con una centralita IP en cluster, conectada a dos primarios de 32 canales de forma redundante. Esta centralita por VoIp permite el control todas las extensiones, de manera que todos los trabajadores de Novasoft, tanto los que se encuentran el PTA como en otras sedes de España, cuenten con una línea telefónica en su propio ordenador portátil.

Servidores.

Novasoft dispone de un conjunto de servidores que dan servicio tanto a nuestros clientes internos como externos. La idea general en todos ellos, aun siendo de diferentes proveedoes/tecnología es que sean confiables gracias a una redundancia. Para esto Novasoft ha adaptado su infraestructura Hardware marcada por la tendencia del mercado a Virtualización de forma que nos abstraemos del número de servidores y hablamos de pool de recursos. La asignación de pool de recursos es dinámica y se asigna dependiendo de las necesidades. La virtualización de todos los servicios siempre está soportada como mínimo por 2 servidores para tener redundancia. Para formar el sistema de virtualización Novasoft cuenta con 26 Servidores de última Generación y tres cabinas de almacenamiento SAN (Storage Area Network) por fibra óptica con un total de 20TB.

Ubicados en el Centro de Proceso de Datos, (CPD), estructurados en forma

de Granja (Enrackados), sitos en contenedores Especiales (Sistemas BladeCenter) concepto de servidor modular, fácilmente implementable, intercambiable, manejo y disposición inmejorables, que ofrecen un alto rendimiento para el desempeño de funciones como Servicios de Directorio, Servicio de Mensajería Corporativa, Servicios de Aplicaciones internas de gestión, CRM, Contabilidad, facturación, Gestión, Servicios de Datos, Impresión, Servicios Web, aplicaciones Web).

Seguridad.

Para garantizar la seguridad en los accesos a los sistemas internos, Novasoft cuenta con un sistema de seguridad perimetral encabezado por un firewall StoneGate dispuesto en cluster de dos nodos. El hecho de estar en cluster (en modo activo-activo) permite garantizar tanto la alta disponibilidad del servicio como el balanceo de la carga de red.

Junto al firewall StoneGate, cuentan con el sistema Barracuda 4400. Este dispositivo es capaz de manejar más de 25000 usuarios de email y más de 15 millones de correos electrónico al día, protegiendo nuestros servidores de correo con 10 barreras defensivas (análisis bayesiano, reglas de bloqueo por usuario, análisis antivirus, etc.) y garantizando las comunicaciones tanto de los usuarios de la red de Novasoft, como los clientes a los cuales les proporciona servicio de hosting.

Para permitir el acceso a la información desde fuera de la sede se ha montado una red privada virtual (VPN), que permite compartir la información con nuestras distintas sedes y garantizar que el intercambio de información se realice a través de un canal seguro. También mediante una VPN y de una sencilla interfaz web pueden los trabajadores acceder a la información desde cualquier lugar.

Equipamiento del personal.

Desde Novasoft se intenta potenciar la conciliación entre la vida familiar y profesional, incluyendo medidas tales como la flexibilidad horaria de entrada y el teletrabajo. Para conseguirlo, todos los trabajadores están dotados con un ordenador personal portátil dotado del equipamiento básico como son sistema operativo, herramientas de procesamiento de datos y herramientas particulares a las necesidades del recurso. Se facilita el acceso a ADSL e incluso se suministran tarjetas PCMCIA 3G que permiten la conexión a Internet sin necesidad de acceso telefónico.

Debido a que el ordenador portátil puede ser incómodo si se trabaja con él durante largos periodos de tiempo, se suministran teclados y ratones, para que no se vea afectada la ergonomía en el trabajo.

Se dota también a los trabajadores con teléfono móvil de empresa, destacando modelos de teléfonos que soportan la tecnología 3G, que les permiten ampliar el número de tareas que pueden realizar sin tener que usar el ordenador portátil.

Un aspecto interesante de los equipos suministrados al personal es el derivado de usar la tecnología de teléfono VoIp, que permite que todos los trabajadores tengan una extensión telefónica. Esta tecnología de VoIp permite que la señal telefónica viaje en el cableado de red, por lo que el usuario sólo debe contar con un teléfono para ordenador (Softphone) para tener su propia extensión telefónica.

Otras sedes.

Novasoft cuenta con sedes en Sevilla, Jaén, Santa Cruz de Tenerife, Mérida y Toledo además de las mencionadas en el Parque Tecnológico de Andalucía. Estas sedes también se encuentran equipadas con servidores, aunque ya varía la cantidad en función de las necesidades de las mismas. A pesar de todo, el grueso de los equipos se encuentra en la sede Málaga, a partir de la cual se da servicio a las restantes.

Con las sedes de Sevilla, Jaén, Mérida y Tenerife se ha establecido una red privada virtual (VPN) lo cual permite que la transferencia de información entre las sedes y Málaga se realice a través de un canal seguro que garantice la confidencialidad y seguridad de los datos transmitidos. Para ello estas sedes cuentan con su propio firewall, que las dotan de un sistema de seguridad frente ataques, y que se comunican con el firewall de Málaga.

Se puede observar que el sistema se ha diseñado como un sistema centralizado en el que la sede de Málaga cuenta con la mayoría de los recursos, pero que permite una comunicación rápida y segura con el resto de sedes.

4. c. 2 Gestión de los recursos

Novasoft dispone de una Matriz de indicadores. Este cuadro se ha ido mejorando con los años e incorporando nuevos indicadores que den mas información sobre el estado del mantenimiento, los suministros, los gases, los residuos... llegando a tener un análisis pormenorizado a cierre del 2005.

Gestión del Mantenimiento.

Tanto las instalaciones como los equipos de Novasoft están sometidos a mantenimiento. Para ello, dispone de un Plan de Mantenimiento Preventivo, donde se recogen las actividades, periodicidad y responsabilidad de estas tareas, así como los equipos e instalaciones sometidas a dicho plan.

El espacio está perfectamente estructurado mediante equipos de trabajo, normalmente por productos, para permitir una adecuada comunicación entre sus miembros. Además, se dispone de personal a tiempo completo dedicado al mantenimiento y mejora continua del estado de las instalaciones,

En el diseño del edificio nuevamente ha participado personal de Novasoft con el fin de que las instalaciones sean lo más adaptadas a las necesidades de la organización. Para ello, se trabajó desde el principio con los arquitectos que desarrollaron el proyecto y la Dirección de Obra aportando, continuamente, el enfoque de las necesidades de la empresa.

Todo el equipamiento del nuevo edificio, es totalmente nuevo, los puestos de trabajo son ergonómicos, teniendo especial cuidado en que los empleados puedan desarrollar sus funciones de manera más cómoda y eficiente. Para ello, se han habilitado dos salas como salas de empleados y de descanso, con cocina, televisión, etc.

Gestión de inventarios y Almacén.

Novasoft realiza anualmente un inventario general. En el caso de los equipos (PC, monitores, impresoras, etc), están perfectamente identificados y codificados, incluso con nombre propio (el caso de los Pc). Todo el equipamiento de Novasoft, esta identificado con una etiqueta metálica numerada y con los datos básicos de Novasoft De esta forma, se asegura el control de los equipos. Además, en este control de inventario se registra cuando un equipo es dado alta y de baja indicando que se hace con él, con el objetivo de tener un eficaz control de los residuos.

Minimización de residuos.

Novasoft, debido a las características propias de su actividad, no genera residuos significativos, pero aún así y, dentro de su compromiso con el mantenimiento de su entorno, tiene implantado y certificado un Sistema de Gestión Medioambiental, según los requisitos de la norma ISO 14001. Previo a su implantación realizó una "Revisión Inicial Medioambiental" para la detección, identificación, y priorización de sus impactos medioambiental. Entre las acciones destacan:

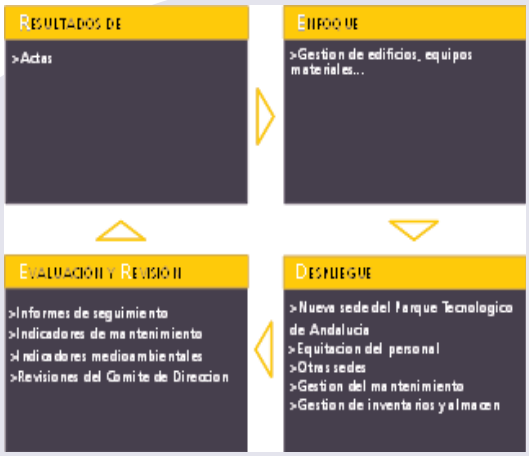
:: Mantenimiento preventivo sobre todo el material, pc's, impresoras, monitores...

:: Disminución del consumo energético y de agua.

:: Reciclado de productos.

:: Contactos con gestores de residuos.

Todas las acciones para la gestión ambiental de la empresa están desarrolladas e integradas con el Sistema de Gestión de forma que progresan en paralelo con la evolución del los procesos (ver 8.a).



4. d. Gestion de la tecnología

En los últimos ejercicios se trabaja en la elaboración de un Plan de Inversiones Anual que se incluye en el presupuesto. El seguimiento de dicho plan se revisa periódicamente mediante informes al Comité de Dirección. Cualquier variación en el mismo se presenta para su aprobación. Un claro ejemplo han sido las inversiones en ordenadores portátiles, dispositivos Blackberry y tarjetas 3G para todos los empleados que lo precisen.

Las nuevas tecnologías, y especialmente los sistemas informáticos, se erigen como un elemento fundamental para agilizar y automatizar la gestión interna de la empresa y la relación con proveedores y colaboradores. La compañía cuenta con un departamento de Sistemas de Información que se encarga de potenciar todas las líneas de actuación surgidas de la elaboración de este presupuesto anual.

Las líneas de actuación que se han desarrollado en los últimos ejercicios se han centrado en:

4. d. 1 Innovación Tecnológica

Desde sus orígenes, Novasoft ha estado íntimamente ligada a la actividad de Investigación y Desarrollo. La orientación hacia los Clientes/Mercado, nos exige y obliga a desarrollar un conocimiento muy cercano al mercado. En este sentido, Novasoft, dispone de un equipo altamente cualificado, estructurado en base al Departamento de I+D de la Empresa. Los principios bajo los cuales se rige el Plan I+D+i de Novasoft se enumeran a continuación:
:: Hacer de I+D+i un factor de mejora de la competitividad de Novasoft.
:: Ser un elemento esencial para la generación de nuevos conocimientos de la Empresa.
:: Contribuir a poner las actividades de investigación, desarrollo e innovación al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible.

Integración de I+D+i dentro de la estructura de NOVASOFT.
Aunque en un principio pueden parecer muchas y muy diversas las actividades de I+D+i, son claramente fruto de las interrelaciones entre este departamento con otras áreas de Novasoft, las cuales pueden ser englobadas en los siguientes apartados:

:: Vigilancia Tecnológica.
:: Previsión Tecnológica.
:: Creatividad.
:: Análisis de la situación.
:: Identificación y análisis de problemas y oportunidades
:: Gestión del conocimiento.
:: Formación y motivación de los RR.HH.
:: Desarrollo.
:: Transferencia Tecnológica.
:: Protección y explotación de los datos.
:: Investigación y desarrollo.
:: Divulgación.
:: Sistemática de detección de nuevas tecnologías. Proyectos I+D+i

Es necesario disponer de un sistema de vigía permanente que permita ajustar el rumbo y esclarecer el camino hacia la consecución de los objetivos marcados.

Un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una correcta circulación interna y utilización de la información en la empresa, allá

La innovación es una constante en Novasoft. Tanto en los procesos comoen las herramientas y el material utilizado para desarrollar sus proyectos.



donde se tome cualquier decisión, es la esencia de la vigilancia e inteligencia competitiva, y en ésta debe participar el colectivo de la empresa con el concurso de recursos externos si es necesario.

Para mantener en vanguardia una cartera tecnológica es esencial, la detección de los cambios y las nuevas tecnologías, con la suficiente antelación para poder evaluarlas y prepararse, en consecuencia, bien para su adopción y explotación, bien para su conocimiento. Básicamente esta actividad queda determinada por:

1. Identificación de las necesidades de información: El equipo I+D+i deberá identificar las necesidades de información tecnológica de la organización.

2. Búsqueda, tratamiento y difusión de la información: Estableciendo la naturaleza, las fuentes de información y los recursos.

3. Valoración de la información: El conjunto de la información recogido por el sistema de vigilancia es integrado con la organización y presentado de forma adecuada para la toma de decisiones.

Participación en proyectos de I+D+i

Dentro de la actividad englobada en este apartado hay que mencionar la participación en proyectos Europeos a distintos niveles. Cabe destacar:

:: SecureUbiNet.
Colaboración en el consorcio SecureUbiNet (Secure Ubiquitous Network Environments) formado por socios industriales y académicos europeos de cinco países diferentes como Siemens AG, Telefónica I+D o la Universidad Carlos III de Madrid.

:: IASIS.
Participación en el proyecto IASIS (Intelligent Authentication and Authorisation Services for Healthcare Information Systems) perteneciente al sexto programa marco europeo para la investigación, desarrollo tecnológico.

La inversión en I+D+i es el motor que mueve la rueda del crecimiento empresarial. Esta máxima es aún más cierta en empresas TIC de base tecnológica como Novasoft. Por tanto Novasoft considera la inversión en I+D+i como un pilar esencial en sus políticas empresariales. Novasoft mantiene un alto esfuerzo inversor en I+D+i continuando con su política de años anteriores.

Los objetivos del Plan I+D+i de Novasoft son los siguientes:
:: Mejora de conocimiento y productos en las áreas tecnológicas de la compañía: Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones, Formación y Consulting.
:: Situar a Novasoft en la vanguardia del conocimiento en sectores estratégicos.
:: Aumento de la capacitación técnica y competitiva de la compañía, mejorando la gestión del conocimiento competitivo y de vigilancia competitiva de la misma.
:: Abrir nuevas líneas de productos en función de la demanda del Mercado de Novasoft y del estado del arte de la tecnología.

Para alcanzar estos objetivos anteriores, se establecen las siguientes políticas:
:: Invertir en líneas de I+D+i que sean punta de flecha de la tecnología en función del estado del arte evitando situaciones de seguidores.
:: Realización de desarrollos en software libre siempre que sea aconsejable y posible.
:: Gestionar líneas de ayudas y subvenciones a la I+D+i en los marcos legales establecidos en cada momento, para todos los proyectos con contenidos de investigación, desarrollo o innovación.
:: Incrementar la colaboración participativa con empresas del sector siempre que se puedan alcanzar beneficios mutuos.
:: Mejora continuada de productos y servicios.
:: Revertir parte de su trabajo en el entorno, creando un clima de sostenibilidad que mejore notablemente la calidad de vida de sus "stakeholders".

El Plan I+D+i 2007 – 2011 presenta la siguiente estructura:
:: Áreas de actuación.
:: Programas.
:: Líneas de actuación.

I. AREAS DE ACTUACIÓN

:: Gestión de Conocimiento: Mejoras en gestión interna del conocimiento y en vigilancia competitiva.
:: Fomento de la Cooperación en I+D+i.
:: Desarrollo e Innovación Tecnológica : Wireless / TDT / Web Social / Tecnologías de Voz / Digitalización y virtualización de espacios y contenidos / Tecnologías basada en reconocimiento de objetos / Serious Games – aplicaciones a la formación. . .

:: Sectores Estratégicos: e-Adminitración; t-Administración; e-Democracia / Ciudadanía Virtual / Turismo / Educación / Cultura / Seguridad / Salud / Alimentación / Medio Ambiente, Energía y Cambio Climático / Sector Empresarial

II.PROGRAMAS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Programa "Recursos Humanos".
:: Formación Interna Continua.
:: Cursos de Formación Ocupación con Compromiso de Contratación.
:: Contratación Investigadores.

Programa "Infraestructuras"
:: Gestión del Conocimiento.

Programa "Cooperación y Transferencia Tecnológica"
:: Cooperación Novasoft – Universidad.
:: Apoyo Spin-Off.
:: Business Angels.

Programa "Proyectos"
:: Investigación.
:: Desarrollo.
:: Innovación.

Patentes.
Novasoft debe establecer la sistemática para mantener y documentar un sistema de transferencia de tecnología que considere tanto la tecnología propia como la posibilidad de incorporar tecnología ajena. Bajo este apartado deben considerarse aspectos tan importantes como la Propiedad intelectual e Industrial (patentes, modelos de utilidad, etc), contratos de adquisición y venta de tecnología, asistencia técnica, formación de joint-ventures, cooperación y alianzas para acometer proyectos de ID+i, etc.
Es necesario valorar la viabilidad y oportunidad de proteger y explotar los resultados obtenidos, considerando aspectos como:

1. Definir los mecanismos internos de transferencia de tecnología.

2. Implantar los mecanismos de transferencia de tecnología.

3. Definir los acuerdos de transferencia de tecnología.

4. Identificar las alternativas para proteger los resultados.

5. Iniciar los procedimientos de patentes sobre los nuevos descubrimientos.

6. Establecer los niveles de confidencialidad de los resultados y determinar las medidas para asegurarla.

Novasoft tiene debidamente registradas las Marcas y Logos de la Empresa y de los Productos, los listados (código fuente) de los distintos aplicativos y la Documentación del Sistema de Calidad.

Novasoft es titular de las siguientes marcas, debidamente registradas en la Oficina Española de Patentes y Marcas:

1."Novasoft" como marca nacional mixta, se encuentra registrada en las clases 9 y 42, con títulos de concesión de marcas números 2421912 y 2421913.

2. Además, está solicitada la inscripción de la marca internacional "Novasoft" en las clases 9 y 42, para los siguientes países: Portugal, Francia, Suiza, Italia, Países Bajos, Marruecos, China, Reino Unido, Chile y México.

Ventajas competitivas por aplicación de nuevas herramientas y tecnologías.
Algunas de las aplicaciones de nuevas tecnologías que han aportado a Novasoft valores añadidos y ventajas, mediante la aplicación de nuevas tecnologías son las siguientes:
:: Creación de un Central de Soporte.
:: Número de teléfono 902 (teléfono único de acceso).
:: Direcciones de correo para todos los recursos de la empresa.
:: Transferencia de archivos por FTP.
:: Página WEB.
:: Signova.
:: Plataforma de teleformación Aulacampus.

Además de éstas, también hay otras herramientas que viene utilizando la organización **(ver figura 4.1)**.

4. d. 2. Webs corporativas

Novasoft, como empresa instalada en el sector del conocimiento e íntimamente ligada a las tecnologías de la información y las comunicaciones, no podía carecer de web corporativa y de blogs que fueran desgranando en Internet su día a día. Desde www.novasoft.eu la compañía puede darse a co-

nocer y compartir sus progresos con clientes, colaboradores, proveedores y la sociedad en general. En la web se da información sobre la organización, comienzos y perspectivas, resultados, políticas, unidades de negocio… También cuenta con un apartado de Sala de Prensa en el que puntualmente se actualiza con toda serie de información de interés para los clientes. En resumen, mediante la web corporativa como instrumento de comunicación interna y externa, cualquier persona puede hacerse una idea global de qué es Novasoft y hacia dónde se dirige (Visión).

Los blogs corporativos (novablog) interno y externo están pensados para transmitir otro tipo de información sobre la organización. Si la web es el escaparate de la actividad de la compañía, los blogs son su alma, su forma de hacer y de sentir tanto el mundo laboral como el mundo que les rodea. De esta forma, la compañía puede contar en un lenguaje actual, ágil y desenfadado tanto las noticias que se generan durante el desarrollo del trabajo como aquellas informaciones paralelas al mismo y relativas a los compañeros, equipos de trabajo, resultados de proyectos. La idea es mostrar la otra cara de la actividad de Novasoft, una cara distinta a los resultados, a los informes y a las cifras, que muestra igualmente como se va construyendo una compañía de la envergadura de Novasoft. El blog interno contiene informaciones de un interés más cercano al trabajo ordinario y a las cuestiones más personales de los miembros de la compañía, mientras que el blog interno replica aquellas informaciones cuya trascendencia o interés sea más general.

4. d. 3 NovaNews

NovaNews es una revista electrónica accesible por cualquier persona externa de la propia organización. Si bien la web corporativa tiene la Sala de Prensa, en la que se divulgan las noticias de interés de Novasoft relacionadas con su actividad económica, negocios, mercados, proyectos..., NovaNews es más bien una revista en la que se amplían esas noticias y además se incluyen otras informaciones, que igualmente son de interés para todos aquellos que quieran conocer al máximo la compañía, pero que no aparecen en la web corporativa, en ocasiones por haberse convertido en un análisis o en un estudio sobre los resultados, por tener un enfoque o una temática distintos a la información en el sentido estricto del término.

Una de las principales características que lo diferencia de otros canales de información es que tiene un formato de magazine, en el que caben tanto noticias, como grandes reportajes, entrevistas y colaboraciones de personal ajeno a la compañía. No sólo busca informar, sino también entretener y mostrar las informaciones de Novasoft que merezcan la pena a un nivel de detalle en el que habitualmente no se entra por falta de tiempo o porque no se repara en su hecho diferencial.

Cada aparición de NovaNews cuenta con dos ediciones: interna y externa. La edición externa es la que puede ser consultada por cualquier persona desde la dirección http://novanews.novasoft.eu, y contiene toda la información relativa al grupo. La edición interna es similar a la externa, aumentada con una serie de apartados de interés para el personal de Novasoft. Esta edición interna es sólo accesible por los empleados de Novasoft.

4. d. 4 Signova

Signova nace como una herramienta integral para la gestión del conocimiento de la organización, y con el doble objetivo de disponer de un sistema de información como herramienta de carácter general que permita un correcta gestión de los procesos sobre la base del sistema de calidad y para recoger datos asociados a las decisiones que se toman en la organización.

Signova dispone de módulos específicos que permite medir la satisfacción de los clientes internos y externos, para ello se han diseñado un conjunto de formularios de encuesta. Para la su explotación se dispone de un Cuadro de mando con indicadores específicos para área de medición de la satisfacción.

El sistema ha sido desarrollado en entorno web, permitiéndose su ejecución en navegador, con el objetivo de que sea una herramienta que pueda ser utilizada por todos los componentes de las áreas de negocio del Novasoft.

Dentro de Signova se pueden diferenciar las siguientes funcionalidades:

:: Gestión comercial.

:: Gestión de recursos humanos (portal del empleado).

:: Facturación.

::Contabilidad (diversos aspectos de la misma).

:: Compras.

:: Clientes y proveedores.

:: Repositorio de datos.

:: Gestión de incidencias.

A través de Signova se gestiona toda la gestión comercial, desde la generación de una oferta para un cliente, la aceptación de la misma y gestión del proyecto, hasta la facturación y cierre del proyecto. Por tanto, y debido a que toda la información se gestiona a través de esta aplicación, se puede tener un control total sobre los proyectos.

Desde Signova el Director de proyecto puede obtener desde listados concretos de jornadas de actividad imputadas al proyecto, gastos, ingresos que se van generando. Además, con la implantación del módulo de presupuestos se puede contrastar cómo se ajusta el presupuesto que se estimó al principio del proyecto a los resultados reales del mismo durante su desarrollo y a su finalización.

Signova es una herramienta fundamental para la gestión comercial en Novasoft. Además, al englobar los datos de todas las unidades de negocio, permite gestionar los datos de las operaciones tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel global. Por tanto, Signova permite el estudio de resultados a distintos niveles: operación comercial, unidad de negocio y todas las unidades, lo que hace que se pueda evaluar la gestión económica de una manera más eficaz.

Otro aspecto interesante de Signova es el de repositorio de datos. En función de la funcionalidad donde estemos, podemos acceder a una unidad de almacenamiento donde se encuentra la información relacionada. De esta manera, si por ejemplo un comercial desea obtener información sobre una operación comercial, sólo debe buscarla y seguir el enlace a su repositorio de datos correspondiente. Esto permite una mejor gestión de los datos, estando disponibles para todo el personal y en cualquier lugar. También existe un apartado denominado Biblioteca Corporativa donde se almacenan documentos relativos al grupo y de interés general, proporcionando un acceso sencillo y directo a la información relevante.

Para gestionar las incidencias, tanto internas como de los clientes, también se recurre a Signova y su módulo de gestión de incidencias. Los clientes cuentan con un acceso vía web mediante el cual, introduciendo sus credenciales previamente, pueden levantar incidencias sobre los servicios que le presta Novasoft y que llegan directamente al departamento encargado de gestionarlas. También existe un enlace para las incidencias del personal, de tal manera que desde su puesto de trabajo pueden, por ejemplo, notificar al Departamento de Sistemas sobre un mal funcionamiento de su equipo o algún requerimiento hardware relativo a su trabajo. Este sistema de gestión de incidencias también permite un mejor funcionamiento por parte del departamento receptor de las mismas, ya que puede ir resolviendo las incidencias en función de su importancia o de su orden de llegada, o incluso asignarlas a un técnico para su resolución.

Ventajas de Signova.

La ventaja principal que oferta SIGNOVA para la organización, es la integración bajo un sistema de información de procesos, clientes internos y externos, que permite detectar áreas de mejora en los procesos y como los clientes internos y externos perciben dichas mejoras. El resultado es disponer de una organización más competitiva gracias ala posibilidad de acceder a la información 'on line' que permite tomar decisiones de manera eficaz.

Al tratarse de un sistema de información global para todas las áreas de negocio que forman Novasoft, la gestión del conocimiento sobre la base de las decisiones, los métodos y áreas de mejora, evaluación... disponen de una visión global y/o particular de cada una de las áreas de negocio.

4. d. 5 Accesibilidad

Todos los usuarios del sistema cuentan con un usuario y un password, controlado por un servidor en el que están dados de alta todos ellos. El árbol de directorios de la red esta basado en perfiles gestionados por el Departamento de Sistemas. Al incorporarse una persona a la empresa se le asocia a un perfil teniendo acceso a la información adscrita a ese perfil, garantizando el acceso pero respetando la seguridad y la confidencialidad de los datos y de la información. Esto ocurre igualmente con la intranet, donde se accede mediante usuario y password.





Figura 4. 1

4. e. Gestión de la información y del conocimiento

4. e. 1 Sistema informático y de comunicaciones

Los campos de actuación de Novasoft son entre otros las Tecnologías de la Información, Consultoría, Formación, Diseño, Implementación y Soporte. Por tanto, es obvio que la tecnología pasa por ser uno de los recursos claves para el desarrollo de nuestra actividad. Todas las áreas están afectadas por la tecnología y, por tanto, hemos de invertir en ella, tanto para dar respuestas a las necesidades internas como para ofrecer las soluciones más adecuadas a nuestros clientes. Las diferentes tecnologías de información y comunicación que Novasoft ha implantado en sus instalaciones proporcionan un entorno basado en cuatro pilares básicos:

Confiabilidad y disponibilidad.
La confiabilidad, definida como la probabilidad de que un sistema informático siga funcionando durante un período determinado en las condiciones específicas, es un aspecto básico. La confiabilidad es importante no sólo a nivel interno, sino también teniendo en cuenta los servicios de hosting y housing que ofrecemos a nuestros clientes. Para lograr el nivel de confiabilidad necesario en Novasoft contamos con sistemas redundantes a nivel hardware y redundancia de los datos.

Los servidores están montados en clúster, por lo que en caso de fallar uno, entraría a funcionar automáticamente otro de idénticas características. Otro aspecto importante es la redundancia de los datos, para lo cual no sólo están montados los sistemas sobre sistemas de disco en RAID, sino que también se cuenta con un control de backup robotizado, con métodos programados, lo cual permite recuperar los datos de un sistema a una fecha anterior.

La confiabilidad está íntimamente ligada a la disponibilidad. Para garantizar la disponibilidad de los sistemas disponen de un Sistema de Alimentación Ininterrumpida (SAI) dedicado exclusivamente al Centro de Proceso de Datos, y además, de un grupo electrógeno que alimentaría al SAI en caso de un corte de suministro en la red eléctrica.

Rapidez.
Tanto los servidores como el entorno de red proporcionan la velocidad adecuada a la demanda de los clientes internos y externos de la compañía. Anchos de banda de red internos: de última implementación, infraestructura de red conmutada Fast Ethernet 1000Mbps, ancho de banda externo, enlaces con proveedores de comunicaciones, servicios web, hosting/housing, aplicaciones, proveedor de soluciones...

Seguridad.
La seguridad es un aspecto fundamental en organizaciones que trabajan con y para los últimos avances en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones. Para ello, y siguiendo la Norma ISO 17799:2002, Novasoft cuenta con una política de seguridad, dentro de la cual podemos destacar un firewall montado en clúster que evita el acceso malintencionado a nuestros sistemas. Este clúster, al igual que la mayoría de los servicios de la compañía, funciona en red, garantizando la seguridad del sistema.

Novasoft cuenta con un sistema de filtro antispam 'Barracuda', el cual no sólo bloquea los correos electrónicos no deseados, sino que detecta correos con código malicioso y bloquea posibles ataques por mail como pueden ser los ataques por phising.

El presidente de la Junta de Andalucía, Manuel Chaves, atiende a las explicaciones sobre la tecnología que posee Novasoft.



Para permitir el acceso a la información desde fuera de nuestra sede se ha montado una Red Privada Virtual (VPN), que permite compartir la información entre las distintas sedes y garantizar que el intercambio de información se realiza a través de un canal seguro. También mediante una VPN y de una sencilla interfaz web, los colaboradores pueden acceder a toda la información desde cualquier lugar.

Escalabilidad.
Es fundamental para Novasoft poder mejorar la potencia de sus sistemas informáticos sin que esto conlleve dejar a un lado los servidores antiguos. Para ello, se utiliza el concepto de Granja de Servidores, por el cual si un ordenador ha crecido hasta su límite y necesita más potencia, agregamos un nuevo servidor de tal modo que para el usuario final es transparente y la sensación es que sigue existiendo un único servidor. Esta forma de trabajo tiene, además, la ventaja de aumentar el nivel de confiabilidad del sistema.

4 e. 2 Infraestructuras de Novasoft

Novasoft dispone en la actualidad de unas infraestructuras tecnológicas acordes y perfectamente dimensionadas para la actividad que desarrolla. Continuamente, se invierte en la adecuación de las mismas para que se ajusten a los requisitos internos y que exige el mercado. Este es el camino escogido por la compañía para convertirse en una de las mejores organizaciones para prestar servicios tecnológicos.

Equipamiento.
Novasoft dispone de un conjunto de servidores que dan servicio tanto a sus clientes externos como internos. La idea general en todos ellos, aun siendo de diferentes proveedores/tecnología, es que sean confiables gracias a una redundancia hardware. Características generales que podemos encontrar en todos ellos es la doble fuente alimentación, sistemas de almacenamiento en RAID 1 o RAID 5, y dobles procesadores. El núcleo central lo componen 8 Servidores (Nodos Duplicados) trabajando con tecnología de Agrupación (Cluster), que es un sistema de protección tolerante a fallos por Servidor. Acceden a varias redes de almacenamiento (SAN-Storage Area Network) de manera corporativa, muy controlada con total seguridad y alta velocidad gracias a la tecnología soportada sobre fibra óptica que las redes de almacenamiento disponen, con centralización y protección de la información.

Ubicados en el Centro de Proceso de Datos, (CPD), estructurados en forma de Granja (Enrackados), sitos en contenedores Especiales (Sistemas BladeCenter) concepto de servidor modular, fácilmente implementable, intercambiable, manejo y disposición inmejorables, que ofrecen un alto rendimiento para el desempeño de funciones como Servicios de Directorio, Servicio de Mensajería Corporativa, Servicios de Aplicaciones internas de gestión, CRM, Contabilidad, facturación, Gestión, Servicios de Datos, Impresión, Servicios Web, aplicaciones Web).

A. Servicios de voz (telefonía fija y telefonía móvil). Comunicación directa y garantizada con el proveedor de servicios de voz, con enlaces duplicados. Aprovechando nuevas tecnologías de voz sobre IP integradas, en centralitas de telefonía RTC-RDSI- VoIP sobre servidores de red standares basados en Linux con gran desarrollo vinculado al concepto de Software Libre).

B. Líneas Redundantes de Backup, que nos permiten hacer frente a cualquier contingencia externa, de caída de líneas, o cualquier incidencia,



Nuevas instalaciones de Novasoft en el PTA, frente a la sede social de la compañía en la tecnópolis.

evitando la perdida de conexión de voz y datos.

C. Servicio de datos.
Sobre dos canales básicos de 2 Mb cada uno. Hay contratado un servicio de Internet de igual capacidad basado en la tecnología Frame Relay.

Infraestructura de red.
El ancho de banda para comunicaciones con el exterior que dispone Novasoft, tanto para uso interno como para prestar servicio a nuestros clientes, es de 4 Mb simétrico, sobre dos canales básicos de 2 Mbps sincronizados con caudal garantizado cada uno, y basado en tecnología Frame Relay. Además, contamos con líneas auxiliares RDSI de respaldo para dar servicios mínimos en caso de avería de la línea principal. El router que soporta este ancho de banda y lo controla es del fabricante Cisco, modelo de altas prestaciones y rendimiento.

Para gestionar el acceso a Internet, Novasoft dispone de un router Cisco serie 2500 conectado al backbone central 3Com. Igualmente, disponemos de dos firewalls para permitir/denegar el acceso a nuestros servidores y red privada desde el exterior. Estos firewalls forman un cluster bajo Linux, de tal forma que ante la caída de uno el otro continuaría con el trabajo de los dos. Ambos equipos disponen de un sistema de almacenamiento en RAID 1 como sistema tolerante a fallos

En los sistema de seguridad hay implementado software control de acceso web, detección de intrusos, estatus de la red, así como un analizador de red en busca de paquetes 'sospechosos' (errores de datos que circulan por la red, incidencias en la electrónica, saturaciones…).

En el diseño del sistema de comunicaciones podemos distinguir dos grandes zonas: la zona privada, totalmente cerrada a accesos externos, y la zona pública, donde residen los servidores con servicios hacia Internet. Entre ambas zonas está el sistema de seguridad y acceso que permite el paso de información entre Internet y las dos zonas mencionadas. Control de este tráfico interno externo a través de los firewalls corporativos. Acceso remoto autentificado y securizado, enlaces con otras sucursales entorno Wan y trabajo en red conjunto en línea.

La electrónica de red utilizada en la intranet de Novasoft es del fabricante 3Com, y concretamente se ha utilizado el modelo switch central Backbone 7700 multimodular, con una velocidad máxima en conmutación de 1000 Mbps., con posibilidad de establecer enlaces con tecnología en fibra óptica de 10G Ethernet para nodos troncales y aumento progresivo del ancho de banda en un momento que se demande.

Toda la red interna de la compañía está basada en tecnología Fast Ethernet. En su mayoría con enlaces Gigabit (1000 Mbps), trabajando de manera automática y de forma transparente con otras velocidades del Standard Ethernet. Además se ahorra energía tras el uso de la tecnología PoE implementada en la nueva electrónica de Red.

WorkHousing.
Dado el dinamismo y la necesidad de movilidad existente en nuestro trabajo diario, el 95% de los trabajadores y directivos de Novasoft están dotados de un equipamiento adecuado que les permite trabajar desde casa o desde cualquier lugar, para lo cual se utiliza tanto conexiones ADSL como tarjetas de conexión 3G, mediante tarjetas de telefonia movil de Vodafone .

El equipamiento que se ha asignado a cada uno de estos trabajadores es el siguiente:

:: Portátil última generación.

:: ADSL Banda Ancha actual (512Kbps -2Mbps) asíncrona, que permite según el perfil/necesidades del trabajador, o bien un acceso total a nuestros sistemas (Extranet/Intranet) mediante una VPN o bien simplemente acceso a la Extranet. Acceso Remoto vía servicios de Terminal bajo entornos Graficos (Terminal Server) multiprotocolo, multiacceso.

:: Router ADSL 3Com OfficeConnect Gateway DSL Wireless., Cisco, Zyxel.

:: Teléfono Móvil GPRS con puerto IrDA que permite conectarse con el portátil a través del acceso RDSI a nuestras instalaciones o terminal con tecnología Blackberry. Capacidad de sincronización con el portátil y de envío y recepción de correo electrónico por GPRS. Terminales Móviles con última tecnología tercera generación 3G UMTS, (banda ancha en telefonía), Acceso remoto vía intranet, a una velocidad estable y muy considerable

:: En algunos casos y debido a la gran movilidad de los directivos y empleados de Novasoft, disponen de tarjetas de última generación de conectividad 3G por tarjetas pcmcia.

:: El núcleo de las comunicaciones de entrada y salida, ha sido reforzado y complementado con una red frame relay que permite un ancho de banda estimado de 4Mbps para comunicaciones externas, con los empleados, usuarios, partners...

A nivel interno, la movilidad del personal ha pasado también a ser un punto fundamental y, para facilitarlo, se ha dotado a toda la empresa de la estructura wireless necesaria para que el personal pueda reubicarse o mantener reuniones de trabajo en cualquier lugar. Con electrónica de red centralizada, multicanal, y segmentación de áreas WiFi (control de seguridad). La protección de dicha red como tal ha pasado al Departamento de Seguridad que emplea las mejores técnicas conocidas para garantizar la confidencialidad de los datos de la red corporativa (claves especiales WEP, Autenticación acceso Segura centralizada).

Accesibilidad y disponibilidad de la información.

Para Novasoft, la disponibilidad y accesibilidad de la información es absolutamente imprescindible. Que cada recurso de la organización tenga acceso a la información que le corresponda y pueda tenerla disponible en el momento que la necesite es primordial para el desempeño de sus tareas diarias (protección regular por permisos especiales de directorio, control de acceso a los recursos, control de autenticación y autorización de acceso, personalizado y por grupos de usuarios).

Para asegurar la disponibilidad y accesibilidad de la información en formato magnético, Novasoft tiene diseñado y puesto en marcha un sistema de alojamiento estructurado de la información con permisos de accesibilidad para cada componente de la organización. Dentro de la intranet, la compañía dispone de servidores de archivos con una estructura definida de carpetas que contienen información variada. El control de acceso a cada una de estas carpetas es estricto e individualizado por recurso (incorporación de comunicaciones web extremo a extremo con servicios y protocolos de seguridad SSL).

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad existen procedimientos específicos para el control de la documentación, de los datos y de los registros de la calidad **(ver 5.b)**.

En cuanto a las bases de datos sobre tecnología SQLI,(sobre Oracle y Microsoft SQL Server, Sybase, PostGress) Novasoft dispone de servidores específicos destinados a dar servicio sobre las mismas, asegurando que el acceso a ellas está bien gestionado y restringido según el artículo 12 de la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter personal. Además, dichas bases de datos están declaradas en la Agencia de Protección de Datos y en el Registro de Protección de Datos.

También, dispone de una Biblioteca, controlada desde el Área de Calidad, de todas las versiones originales de software externo, y de versiones de productos propios, a la que se accede con autorización y dejando registro de entradas y salidas.

Compromiso con el Software Libre.

En su afán de investigación y disminución de costes, Novasoft emplea todo tipo de software de carácter gratuito tanto a nivel interno como para su posterior implementación en clientes.

Esta constante investigación que mantiene Novasoft ha dado como resultado el que varios ayuntamientos y clientes confíen en nosotros para desarrollar sus servidores de correo, firewall, bases de datos... en plataformas de software libre. Bajo este concepto se han diseñado, desarro-

El Centro de Procesamiento de Datos de Novasoft es el 'cerebro' de la compañía.



llado y están en plena producció a destacar principalmente: telefonía centralizada con VoIP, (Asterisk Linux Devian), servicios corporativos de Internet para la resolución de nombres de Internet (DNS sobre Linux Red Hat), correo mail corporativo (Sobre Qmail, Linux Ubuntu), y múltiples servicios y aplicaciones que validan y refuerzan esta filosofía, forma de trabajo y negocio.

4. e. 2 Gestión del Conocimiento

Novasoft ha desarrollado un portal que permite la gestión de la información y el conocimiento existente y generado en el entorno empresarial de forma que permita su acceso, explotación y consulta por los usuarios del mismo. La definición tecnica de la herramienta para la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management) es "un conjunto de prácticas que incluye la identificación de recursos intelectuales, generando nuevos recursos para obtener ventajas, haciendo accesible una enorme cantidad de información corporativa, en definitiva compartir buenas prácticas aplicando estrategias de gestión y de tecnologías que den soporte a todo lo anterior".

Dentro de la aplicación se consideran 4 fuentes de información:

1. Noticias: Información en diarios electrónicos que se actualizarán periódicamente.

2. Documentos administrativos: Controlados en su integridad por el sistema, el cual provee de plantillas que permiten la automatización y facilitan la creación de documentos basados en la estructura administrativa de la empresa. Asimismo, controla el flujo de dichos documentos, incluyendo el registro de estos de forma similar al registro convencional.

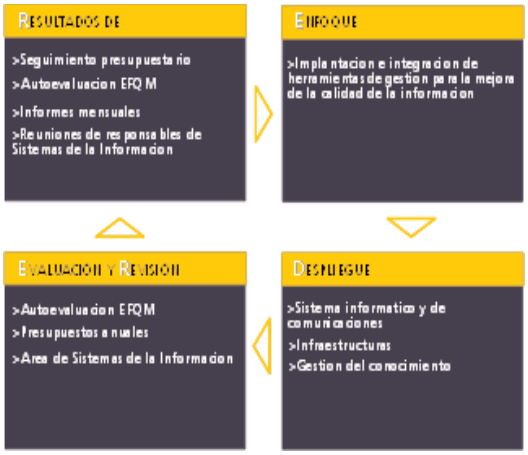
3. Documentos genéricos: Cualquier documento susceptible de ser incorporado al sistema en cualquier formato electrónico, siempre que no sea considerado como un documento administrativo.

4. Recursos de interés: Información no contenida en los apartados anteriores como puede ser: enlaces internet, directorios, diccionarios, bases de datos, artículos de revistas...

Además del control de la información, la aplicación define diferentes perfiles para los usuarios de forma que: "Un perfil es un conjunto de categorías asociado a determinado usuario". Este perfil permitirá el filtrado de la documentación existente, mostrando al usuario solo la información que a éste le interesa.

Cada usuario del sistema debe autentificarse en el sistema antes de poder hacer uso de él. Este procedimiento le permitirá, a su vez, identificarse de forma que el sistema pueda filtrar los contenidos en base a los permisos que dicho usuario tenga definidos en el sistema.

Cada usuario puede solicitar información sobre un determinado recurso de información. Esta solicitud es gestionada por los expertos en dicho campo que responderán al usuario con la información solicitada. Los usuarios pueden enviar sugerencias por mail al administrador del sistema. Los usuarios podrán realizar una búsqueda genérica en el portal, de forma que se le indicará qué recursos están relacionados con lo que busca o bien, realizar búsquedas particulares sobre un recurso en concreto (noticia, documento...).



capítulo 5. SISTEMA DE LA CALIDAD Y PROCESOS

5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.
5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

El Sistema de Gestión de Novasoft ha ido mejorando paulatinamente, aunque ha sido durante los últimos dos años cuando ha sufrido una profunda revisión, con tres propósitos claros:

1. Adaptarlo a la nueva situación de la organización, en la que ya no existen las antiguas divisiones con su propio Sistema y sus propios procesos, sino que se trata de una compañía única con diferentes áreas de negocio (ver 1e).

2. Realizar una simplificación de todo el sistema revisando los procesos y simplificándolos en la medida de lo posible para construir un sistema sencillo y fácil de entender por todos los miembros de la organización.

3. Establecer un sistema de indicadores de modo que éstos sean verdaderas herramientas de mejora de los procesos **(ver 5.b)**.

5. a.1 Diseño y gestión sistemática de los procesos

Acorde, tanto con las exigencias del entorno, como las demandas internas de gestión y organización, Novasoft siempre ha desarrollado un espíritu de calidad en todas las áreas y facetas de la organización.

Así, en 1997 se inician los procesos de desarrollo e implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y, a día de hoy, Novasoft ha certificado a las unidades de Corporación, Ingeniería, Consulting, Formación y Telecomunicaciones, así como la delegación que posee en las Islas Canarias en base a la norma UNE / EN-ISO 9001:2000.

Asimismo, dada la inquietud que había por evaluar y valorar el impacto medioambiental que podía generar Novasoft y que se desconocía, se puso en marcha un estudio sobre este aspecto, localizando y detectando las actividades que podían generar algún tipo de degradación, identificando las mejoras que se podían realizar en los procesos a fin de paliar dicho impacto y evaluando la eficacia de los mismos.

Fruto de ese estudio es la política medioambiental que desarrolla y ha desarrollado en los últimos años la compañía, comenzando con la certificación por AENOR y según las normas ISO 14001:2004.
En el año 2006, se comenzaron a analizar las bases para culminar uno de los retos de toda la organización en pos de la mejora continua, como es la revisión y adaptación de los Manuales de Calidad de todas las áreas de negocio, para así relacionarlos de forma más fehaciente con la nueva realidad de Novasoft. Durante el periodo 2007 – 2008 el Sistema de Gestión fue evolucionando adaptándose a las necesidades de nuestros proyectos y de nuestro entorno competitivo. Sin duda a mediados de 2008 se produjo el hito que ha cambiado el rumbo de nuestro Sistema: la creación del Área de Calidad.

Área de Calidad

Desde Junio de 2008, en nombramiento oficial por el Presidente de NOVASOFT® se decide que D. Alberto Rodríguez Romera sea el nuevo Director de Calidad. También se aprueba la creación de la denominada "Área de Calidad" que será la unidad que aglutine todas las actuaciones encaminadas al mantenimiento e implantación de Sistemas de Gestión, así como el fomento de proyectos de mejora y nuevas iniciativas en el seno interno de la organización.

La unificación de criterios de calidad ha generado una documentación, con la idea clave de que recojan:

:: La filosofía de potenciar la Excelencia en todos los procesos, dando el paso definitivo que Novasoft necesita para adecuar los procedimientos a los niveles de eficiencia que hoy día exigen tanto clientes, proveedores, aliados y la sociedad en general.

:: El interés por constatar y trasladar a todos y cada uno de los procedimientos el compromiso de Responsabilidad Social que Novasoft está adquiriendo cada vez más a todos los niveles de la organización.

El nuevo modelo de gestión de Novasoft exigía, además, una revisión y adaptación de los procedimientos a la forma. Por tanto debía seguir las siguientes líneas de actuación:

:: Unificación de los Sistemas de Gestión de todas las compañías.

:: Establecimiento de procedimientos multifuncionales que agrupen la actividad de las distintas áreas de conocimiento hacia un objetivo común.

:: Reforzar la importancia de los procesos de Marketing y Ventas como autentico tronco orientado a la satisfacción de los clientes.

:: Identificación de los indicadores más adecuados para una completa ges-

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

tión del negocio, que además permitan una pronta reorientación de las actividades y establecimiento de acciones concretas de mejora.

:: Orientación de los procesos claves a través de gestión de proyectos. Establecimientos de responsables por proyecto tutelados, directamente, por el Comité de Dirección.

:: Reafirmar los procesos de Recurosos Humanos como hilo conductor para la mejora de la satisfacción de los trabajadores.

Para el cumplimiento de estos objetivos se establece una nueva revisión del mapa de procesos de la compañía donde se coordinan de modo eficiente los procesos de Marketing y Comercial como inicio a los proceso de gestión y proyectos de formación tutelados por los procesos de administración y recursos humanos. En este sentido, una de las principales novedades puestas en marcha durante el último año es el concepto 'Proyecto Vital', que no es otra cosa que la priorización de ciertos proyectos comerciales en base a su importancia estratégica y a sus posibilidades reales de éxito. Toda la organización debe ponerse al servicio de estos proyectos vitales en caso de ser necesario, y el esfuerzo desempeñado desde su puesta en marcha ha conseguido que se mejoren notablemente la cuota de mercado y la efectividad comercial de la compañía. Actualmente, el ratio de éxito o ventas cerradas de los proyectos vitales es superior al 80%, porcentaje claramente superior al de las operaciones comerciales no vitales (47%), tal y como se puede observar en las gráficas de la página **(ver figuras 5.a. y 5.b.)**.

5. a. 2 Gestión del Sistema de Calidad

Se ha establecido una sistemática para la gestión interna de toda la organización basada en la gestión por procesos, que integra los procesos de Calidad y Medio Ambiente. De esta forma, todas las actividades realizadas en la compañía, incluyendo actividades de administración, recursos humanos, marketing, etc, están incluidas en el Sistema de Gestión.

Con este Sistema de Gestión no sólo se identifican, gestionan y mejoran los procesos claves, sino también el resto de los procesos, asegurando que se establezca un sistema de mejora continua para cualquier proceso de la compañía; además se consigue la integración y cohesión de las diferentes áreas de negocio bajo el mismo marco de actuación.

Identificación de los procesos.

Novasoft dispone de una metodología para la identificación, análisis, medición y mejora de los procesos de la organización, desarrollada por el Área de Negocio de Consultoría y validada tanto internamente como externamente, mediante la certificación por ISO 9001:2000 / ISO 14001:2004. Novasoft entiende que "la mejora que aporta mayor valor a una organización es la mejora de los procesos".

Así, parten de un esquema de procesos a tres niveles:

:: Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos. Son procesos que ayudan a analizar las necesidades de las partes implicadas. Por tanto, son los que permiten alcanzar la Visión.

:: Procesos clave: constituyen las actividades principales de la empresa. Son los procesos que tienen impacto en el cliente creando valor para éste, son su razón de ser.

:: Procesos de soporte o apoyo: dan apoyo a los procesos fundamentales o clave que realiza la empresa. Son procesos proveedores. Estos procesos se

Figura 5.a.

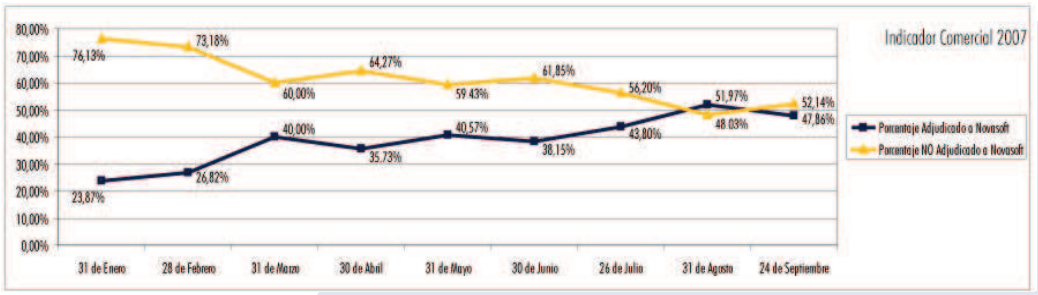
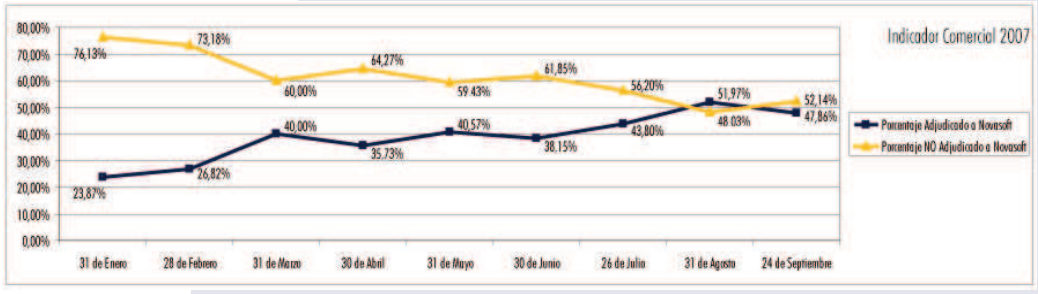


Figura 5.b.



diseñan, de forma que sean coherentes con nuestra Misión y Visión de empresa.

El Sistema de Gestión se desglosa en:
:: Política de Calidad y Medio Ambiente: compromiso de la compañía por cumplir con los estándares internacionales y la mejora continua.

:: Objetivos de Calidad y Medio Ambiente: documento donde se describen los objetivos comprometidos para alcanzar niveles óptimos en la gestión de la Calidad, la Excelencia y el respeto al Medio Ambiente.

:: Mapa de Procesos: documento donde se puede observar la interacción entre todos los procesos, ya sean estratégicos, clave o de soporte.

:: Fichas de Procesos: documento donde se plasma todo lo necesario para entender la gestión de los procesos de la compañía.

Nuestros procesos actuales son:
:: Marketing.
:: Gestión de Proyectos.
:: Recursos Humanos y Formación.
:: Administración y Compras.
:: Gestión Ambiental.
:: Gestión del Sistema.

Los atributos de los procesos son:
:: Proveedores.
:: Entradas.
:: Propietario.
:: Indicadores.
:: Salidas.
:: Clientes.
:: Instalaciones y entorno de trabajo.
:: Documentación asociada del SGC.
:: Registros generados.

Con esta metodología se han documentado todos los procesos de Novasoft, simplificando su gestión y reduciendo el número de instrucciones y documentos complejos, con el objetivo de ser más útiles desde el punto de vista pedagógico o formativo.

Asimismo, la organización dispone de un Manual de Gestión donde se referencia de manera general la forma de actuar, ante los procesos, así como instrucciones técnicas y procedimientos de control operacional con el fin de minimizar los impactos que la organización tiene sobre aspectos ambientales relevantes.

Esta sistemática permite recoger en un único documento por proceso las herramientas para revisar la eficacia de los mismos, mediante el campo indicadores, y además, identificar cuáles son los grupos de interés en cada proceso, cuestión que aparece reseñada en los campos 'cliente' y 'proveedor'.

Como complemento al desarrollo de los procesos se han descrito los puestos de trabajo y los requisitos que debe cumplir el personal que los ocupa. Con esto se persigue minimizar las desviaciones a consecuencia del factor humano, además de contar con los recursos necesarios para optimizar las instalaciones y la consecución de los objetivos de la compañía.

El resultado de estos análisis de procesos, requisitos de puestos y personal no es otro que la detección de los puntos críticos de producción en cada una de las áreas de negocio.

Cada proceso dentro de la organización no funciona independientemente del resto, sino que existen interacciones entre ellos. Estas relaciones pueden verse en los procesos, a través de los campos 'cliente' y 'proveedor' de los mismos y, mediante el 'mapa de procesos', documento en el que se reflejan de manera global las interfases e interacciones entre todos los procesos de la organización.

Sistema de medición de los procesos.

La filosofía del Sistema de Gestión (SG) se basa en tres principios: Identificación, Medición y Mejora.

La medición constituye el eje fundamental de la mejora. Para cada uno de los procesos se han definido indicadores capaces de medir los resultados del proceso, tanto en términos de calidad como de eficiencia, siempre con el objetivo de que la medida aporte valor para la empresa o para el cliente (esto es, solo medimos lo necesario).

Los indicadores se recogen en la matriz de indicadores, que es la última consecuencia del Proceso de Análisis. Para cada uno de los indicadores, la matriz recoge una serie de atributos necesarios para una identificación completa.

El registro de las mediciones de los indicadores se realiza en las 'fichas de Indicador', donde se definen todas las características de los indicadores,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

períodos de medida, valores mínimos aceptables, acciones a tomar en cuenta en caso de obtener valores no deseados y donde se reflejan las gráficas con los valores medidos y su trazabilidad en el tiempo.

Los niveles de procesos clave y procesos de apoyo ya han pasado por diferentes ciclos de revisión según la metodología ISO.

Estas revisiones tambien se han visto apoyadas por los diferentes ciclos de autoevaluación según el modelo EFQM con la herramienta perfil que se ha realizado en nuestra organización. Dicha herramienta ha detectado la necesidad de realizar la documentación de los procesos estratégicos que ya estaban definidos e identificados con anterioridad. Una evidencia de dichos procesos podemos verla en el proceso de planificación estratégica descrito en el **criterio 2**.

Herramienta Qnova.

Las Áreas de Negocio de Consultoría e Ingeniería han desarrollado una aplicación, en entorno Web, para la administración de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Esta herramienta innovadora, al tratarse de una aplicación ASP, permite el acceso al Sistema de Gestión de la Calidad desde cualquier punto del mundo a través de Internet. Evidentemente, Novasoft la ha implantado internamente como herramienta básica de administración de su Sistema de Gestión.

Desarrollo de los Sistemas de Gestión en las diferentes áreas de negocio que forman Novasoft.

El desarrollo de cualquier proceso del Sistema de Gestión es liderado por la dirección del Área de Calidad. Para la definición tanto de los procesos como de los indicadores que aseguren su efectividad, se cuenta con grupos de trabajo formados por el responsable de calidad, los directivos o responsables de los proyectos o productos, según sea el caso, y trabajadores del área sobre el que se este desarrollando el nuevo proceso, de forma que sean éstos los que definan la mejor forma de desarrollarlo.

Será posteriormente la dirección de cada área de negocio, la que se encargue de revisar el contenido del nuevo proceso desarrollado, así como de sus indicadores. Por último, el Área de Sistemas de Gestión, se encargará de la formación al resto de personal implicado, puesta en marcha y seguimiento del proceso, así como de gestionar las posibles mejoras que se puedan realizar en el mismo.

Dado que algunos procesos son compartidos por todas las áreas de negocio, en el desarrollo de éstos intervienen siempre personal interdisciplinar.

Un ejemplo claro de esta forma de actuar se produjo durante el año 2003, ya que se adaptaron en Novasoft los Sistemas de Gestión de todas las áreas de negocio a la nueva edición de la norma ISO 9001:2000. De igual forma, durante el año 2004 fue personal de todas las áreas de negocio de Novasoft el que participó en el desarrollo del Sistema de Gestión Ambiental y su posterior integración en un único Sistema de Gestión. Estas personas definieron cada una de las fases que forman los diferentes procesos. Igual ocurrió con los procesos de gestión de los Servicios Centrales de Novasoft, en la que intervinieron en función de los procesos, personal de Marketing, Administración, Recursos Humanos, entre otros.

Auditorías.

Una de las herramientas más potentes a la hora de asegurar el buen funcionamiento del Sistema de Gestión y de la organización son las auditorías internas que realizamos en Novasoft.

Para el desarrollo de éstas, se ha diseñado un Plan de Auditorías que permite definir y planificar las auditorías que se van a realizar durante el año. Este plan se diseña en base a los resultados obtenidos de las anteriores auditorías realizadas y se define durante la revisión del sistema por la Dirección.

En el caso de que a partir de una auditoria se detectara la necesidad de realizar auditorías extraordinarias, estas se reflejarán en el Plan, realizándose una revisión del mismo.

Este plan de auditorías se planifica de forma que al año se haga como mínimo una auditoria completa del sistema, aunque por lo general se incluyen además auditorías parciales, completando entre todas una segunda auditoría completa.

Alcance de los Sistemas de Gestión de Novasoft.

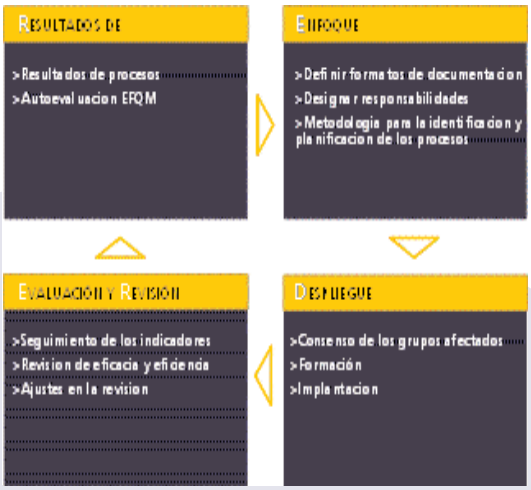
El Sistema de Gestión del que dispone actualmente Novasoft es un sistema que integra tanto el cumplimiento de la norma UNE- EN-ISO 9001:2000 como la norma UNE-EN-ISO 14001:2004.

Los alcances de los sistemas de gestión de cada una de las áreas de negocio son los siguientes:

Corporación-Servicios Centrales:
Sistema integrado ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004
La prestación del servicio de consultoría en las áreas de calidad y medio

ambiente, para la aplicación del modeloEFQM de excelencia. La elaboración de estudios basado en sistemas de información geográfica (SIG). La realización de inventarios y derechos. Diseño e impartición de formación presencial, semipresencial, a distancia e on-line de formación continua en las áreas de calidad, medio ambiente, EFQM, tecnologías de la información, internet y sistemas de informaciñon geográfica y habilidades personales. Diseño e impartición de formación profesional ocupacional delgrupo 'servicios a empresas'. Diseño, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas de comunicación y protección de datos. Instalación de redes informáticas y configuración de equipos informáticos y telecomunicación.

Área de Negocio de Ingeniería:
Sistema integrado ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004
La prestación del servicio de consultoría en las áreas de calidad, medio ambiente, y para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. La elaboración de estudios basados en sistemas de información geográfica (SUG). La realización de inventarios y derechos. Diseño e impartición de formación en todas sus variante en las áreas de calidad, medio ambiente, EFQM, tencologías de la información, internet y sistemas de información geográfica. Diseño, desarrollo y mantenimiento de alicaciones informáticas y ocnfiguración de equipos inofrmáticos ; mantenimiento de centros de procesos de datos e infraestructuras de comunicación.



Área de Negocio de Consultoría:
Sistema integrado ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004
La prestación de servicios de consultoría en las áreas de calidad y medio ambiente; del servicio de consultoría para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. La elaboración de estudios basados en sistemas de información geográfica (SIG). La realización de inventarios y derechos. DIseño e impartición de formación presencial, semipresencial, a distancia y on-line de formación continua en las áreas de calidad, medio ambiente, EFQM, tecnologías de la información, internet y sistemas de información geográfica; como de formación profesional ocupacional del grupo 'servicios a empresas'.

Área de Negocio de Formación:
Sistema integrado ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004
Diseño e impratición de formación presencial, semipresencial, a distancia y on-line de formación continua en las áreas de calidad, mesio ambiente, EFQM, tecnologías de la información, internet y sistemas de informacón geográfica. De esta misma manera, se podrá impatir a formación profesional ocupacional del grupo 'servicios a empresas' y formación privada.

Área de Negocio de Telecomunicaciones:
Sistema integrado ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004
Diseño, desarrollo, y mantenimiento de aplicaciones informáticas de comunicación y protección de datos. Instalación de redes informáticas y configuración de equipos.. Prestación del servicio de consultoría en las áreas de comunicación de redes. Diseño, desarrollo, soporte y gestión de la implantación de sistemas de información. Diseño, instalación y mantenimiento de centros de procesos de datos e infraestructuras de comunicación.

Novasoft viene trabajando desde el pasado año en la modernización y mejora de la empresa, apostando por la implantación del modelo CMMI de Calidad, para la mejora de procesos.

Novasoft es consciente de la importancia socioeconómica de la diferenciación en base a la mejora continua y a la satisfacción de sus clientes, entiende la prioridad de cimentar uno de los pilares estratégicos del desarrollo de la empresa.

El proceso de implantación de CMMI Nivel 2 comenzó con la formación de un equipo de personas representativas de la empresa, con unos perfiles concretos, como Directores de Proyectos y Gerentes de Operaciones, ya que sobre ellos recaería la responsabilidad de formar a sus equipos y conseguir

que toda la empresa se involucrara en este proyecto.

Con la ayuda de una consultora externa se realizó la implantación por áreas de procesos; en un principio se empezó a implantar sobre el 30% de los proyectos de la empresa, aunque rápidamente este número fue incrementando, hasta llegar al 100% de la actualidad.

La gestión del proyecto se hace desde la presentación al cliente hasta el cierre del proyecto por parte del cliente.

Una vez implantado el modelo CMMI se han Poco a poco se han visto llos beneficios, cómo se han ido consolidando los procesos con los que se trabaja, los plazos de los proyectos son reales, el costes de los proyectos y esfuerzos han disminuido.

Las desviaciones a los datos estimados a las líneas bases iniciales se han reducido notablemente, los beneficios se han aumentando, reduciendo costes y esfuerzos.

Con la implantación del Nivel 2 de CMMI se ha mejorado el control sobre los proyectos, se han obtenido procesos caracterizados para toda la organización y proactivos.Se obtienen procesos comunes, datos comparables, costos predecibles y una notable mejora de la productividad.

Con todo ello, en Febrero de 2009 Novasoft se convirtió en la primera empresa Andaluza en conseguir la certificación en el Nivel 2 de CMMI.

Los objetivos tanto internos como externos se han superado con creces a lo esperado. Se ha llegado a una mayor efectividad en la detección y reducción de errores que afectan directamente a los clientes y usuarios. Los equipos de trabajo y los clientes logran tener una mayor visibilidad de las tareas que se realizan, con la garantía de que los requisitos son contemplados adecuadamente.

Desde la puesta en marcha del modelo CMMI han mejorado las predicciones sobre los resultados de los proyectos. Novasoft dispone de mecanismos para responder de manera rápida y eficaz a cualquier cambio, incidencia o potencial desviación que se presente en el transcurso de un proyecto o servicio.

Con la implantacion de este modelo se han obtenido una serie de mejoras:
:: Reducción en los costes y aumento del rendimiento de la inversión y de la productividad de la empresa.

:: En técnicas de gestión proactivas que permiten mitigar los riesgos que afectan a los proyectos.

:: Informes mensuales que reflejan las desviaciones que se producen en los proyectos en plazos/costes/esfuerzo. Este seguimiento favrece la evaluación de la evolución del proyecto mes a mes y los resultados económicos que se obtendrán.

:: Revisiones de calidad en cada fase del proyecto, desde su lanzamiento hasta su cierre, en las que se revisa toda la documentación y software a generar, además se comprueba que se siguen los plazos estimados, nomenclaturas indicadas, y formatos.

Por todo esto y por la satisfacción del trabajo bien hecho, en Novasoft no solo se ha apostado por la certificación del Nivel 2 de CMMI, si no que su próximo objetivo será certificarse en el Nivel 3 de CMMI.

5. b. Introducción de las mejoras necesarias

Uno de los objetivos principales de Novasoft es alcanzar la fidelización de sus clientes. Para ello los directivos y los responsables comerciales de cada una de las divisiones realizan visitas continuas a clientes.



en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

Para conseguir mantener los sistemas de gestión a pleno rendimiento y asumiendo de la manera más rápida posible todas las oportunidades de mejora y cambios que puedan afectar al sistema,éste está sometido a continuas revisiones por parte de la comisión del Sistema de Gestión.

Comité de Callidad

Históricamente Novasoft ha dispuesto de profesionales internos pertenecientes al Área de Negocio de Consultoría para el mantenimiento de los Sistemas de Calidad y Gestión Ambiental. Durante el año 2007 se creó un primer Grupo de Calidad compuesto por 5 personas que representaban a los procesos descritos (marketing, proyectos, compras, recursos humanos, área legal). Esta primera experiencia sirvió para darle una continuidad al modelo.

En junio 2008 se crea el Foro Novasoft, espacio que compartieron más de 80 compañeros/as de la compañía y sirvió como arranque oficial al Área de Calidad. El nombramiento a Alberto Rodríguez como nuevo Director de Calidad se produjo días antes a dicha reunión mejora continua del Sistema de Gestión.

Como ya se ha comentado **(ver 5.a)**, para cada uno de los procesos se han definido indicadores capaces de medir los resultados del proceso, tanto en términos de calidad como de eficiencia, siempre con el objetivde que la medida aporte valor para la empresa o para el cliente. En esta última revisión del sistema se ha hecho especial hincapié en que los indicadores se establezcan por los propios responsables de los procesos, sin o pensar en el mero cumplimiento de un requisito del SG. Lo que se ha pretendido es que los responsables de los procesos establezcan los indicadores que verdaderamente les aporten valor y sean sus herramientas de control y mejora.

El registro de las mediciones de los indicadores se realiza en las fichas de Indicadores, donde se definen las características de los mismos, periodos de medida, valores mínimos aceptables, acciones a tomar en cuenta en caso de obtener valores no deseados, y donde se reflejan las gráficas con los valores medidos y su trazabilidad en el tiempo.

Herramientas de Mejora del Sistema.

Las herramientas utilizadas por Novasoft para la mejora del sistema, los procesos y la organización son **(ver 1.b)**:

:: Acciones correctoras y preventivas, (acciones de mejora).
:: Auditorias internas.
:: Revisión por la Dirección.
:: Aportaciones directas de los trabajadores.
:: Aportaciones de los clientes.

Otro aspecto fundamental para la mejora del sistema de gestión son las sugerencias aportadas por los trabajadores. Estas sugerencias son remitidas al Departamento de Calidad por medio de la dirección electrónica 'calidad@novasoft.es', donde son en primer lugar analizadas y comunicadas a los responsables de los procesos a los que pueden afectar. Posteriormente, y si se considera oportuno implementarlasse solicita a la persona que realiza la sugerencia que participe en la aplicación de esa mejora al proceso. De esta forma el talento creativo e innovador de los empleados es utilizado haciendo que repercuta sobre la

Identificación de áreas de mejora relacionadas con el cliente.

Novasoft utiliza los siguientes medios para detectar áreas de mejora relacionadas con los clientes:

:: Análisis de las encuestas de satisfacción.

:: Análisis de las encuestas de formación a clientes.

:: Análisis de las quejas y reclamaciones de los clientes.

:: Mediante las reuniones de los Responsables de Proyectos (CPD)

:: Relación directa de los implantadores con los usuarios de los productos.

:: Reuniones con los miembros del Comité de Dirección.

:: Reuniones de desarrollo.

Estos medios permiten conocer 'in situ' las posibles desviaciones en los proyectos y problemáticas con los clientes.

Mejora continuada de los productos en la línea con los requisitos y necesidades de los Clientesdades de los Clientes.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por la propia actividad de Novasoft, las necesidades de nuestros clientes casi siempre se reflejan mediante la comunicación de requisitos y/o incidencias, lo que provoca una permanente mejora de los productos de Novasoft mediante revisiones y/o nuevas versiones de los productos, actualizando posteriormente la de los usuarios.

Grupos de Mejora.

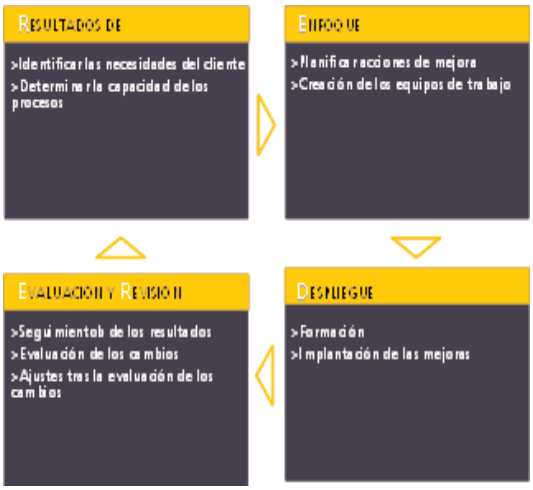
De forma interna, Novasoft entiende que una correcta definición de los procesos ayuda a la obtención de mejores productos. El análisis de los procesos es vital para la mejora continua. En este sentido, Novasoft establece la creación de Grupos de Mejora. Existen dos tipos:

:: Grupos por producto.
:: Por Responsabilidad: responsables de producto, diseñadores, programadores...

En estos grupos se emplean técnicas de trabajo en grupo para la gene ración, análisis y resolución de problemas. Entre las técnicas utilizadas, destacar el Brainstorming; diagramas de Pareto; ponderación de ideas; diagramas de ISHIKAWA; diagramas de Afinidad...

Implantación de las mejoras.

Siempre que se establecen cambios dentro del Sistema de Gestión se pi otan en primer lugar en un equipo de trabajo, de manera que permite realizar cambios en la forma de trabajar sin que por ello se vea afectada toda la organización.



Una vez corregidos los posibles problemas de la nueva metodología, se implanta en el resto de equipos de trabajo, evitando de esta forma que haya cambios continuos y generalizados hasta afinar el proceso.

Este método se ha seguido durante la adaptación a la nueva norma de todos los procesos, permitiendo que cada equipo pilotase un proceso y finalmente todos se pusiesen en producción sin representar un problema.

Así, todos los integrantes de los equipos tambié se sienten participes de los cambios del sistema, acogiendo de esta forma los cambios con mayor entusiasmo.

Siempre será necesaria una fase de comunicación de los cambios y formación que asegure que todos los usuarios de los procesos lo entienden. Posteriormente a la implantación de estos cambios, existe un período de análisis y seguimiento para asegurar que alcanzan los resultados previstos.

Iniciativas de Calidad

Novasoft utiliza una potente herramienta para la mejora continua de sus procesos y actividades a través de lo que denominamos "Iniciativas de Calidad". Su origen procede de la reunión celebrada en junio de 2008 donde se constituyó el Foro Novasoft y promovido personalmente por el Presidente de la Compañía, donde surgieron un paquete de medidas (Iniciativas) de cara a mejorar algunas debilidades internas que entre un grupo de más de 80 compañeros/as identificamos para poder resolverlas posteriormente. Las iniciativas están bajo la tutela del Área de Calidad, y se han organizado en función de su procedencia:

:: Iniciativas surgidas del Foro Novasoft
:: Iniciativas surgidas del Análisis DAFO interno: a mediados de septiembre 2008 el Director de Calidad promovió la identificación de un análisis DAFO de carácter interno, a través de un grupo representativo de áreas y departamentos. Se realizaron de manera individual más de treinta análisis DAFO, y su posterior evaluación expuso la necesidad de ejecutar algunas Iniciativas de mejora.
:: Iniciativas surgidas de Propuestas de Mejora: cualquier trabajador/a puede identificar iniciativas para que puedan ser evaluadas en los Comités de Calidad

Cada Iniciativa es tratada con el esquema REDER: además de tener identificada un propietario/a y su equipo de trabajo, dicha iniciativa se trabaja a través de los resultados a obtener, un enfoque, un despliegue y una evaluación/revisión.

5. c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

Novasoft despliega todo su porfolio de productos y servicios (offering) en un entorno muy competitivo y agresivo, hacia unos clientes bien preparados y cada día más exigentes. Novasoft entiende como vital ajustarse a las reglas de los mercados a los que se dirige y alinear sus capacidades con las necesidades y expectativas de los clientes.

Por tanto, para hacer evolucionar y adaptar el offering a las necesidades actuales y futuras del mercado, se realizan las acciones que se consideren necesarias, investigando las necesidades del cliente, detectando las tendencias del mercado y haciendo un análisis de los productos similares.

Información de los Clientes.

Algunas de las acciones desarrolladas y enfocadas a la obtención de información del entorno, son:

:: Encuestas de satisfacción de clientes **(ver 6.a)**.

:: Mantenimiento de la Central de Soporte.

:: La recepción de nuevos requisitos sobre los productos de nuestro portfolio.

:: La resolución de las incidencias, PIR, sobre los productos de la empresa.

:: La participación en Asociaciones y en Foros (ETICOM, CITIC, CTA, CEM, SEIS, SEMFYC).

:: La suscripción a diferentes publicaciones de sectores como tecnología, telecomunicaciones, consultoría, comunicación, formación... algunos de los ejemplos pueden ser Novatica; Idea; Datamation; BYTE; PC Leader; E.COM; PC ACTUAL; PC WORLD;Andalucía Económica; Actualidad Económica, Cinco Días, Expansión, Vida Económica, APTE TECHNO, Visual.

:: Reuniones periódicas con los clientes.

:: La asesoría de expertos en las labores de desarrollo de los productos y servicios.

:: La realización de DEMOS (demostraciones) de los productos para conocer las impresiones de los potenciales clientes.

Una vez obtenida la información clave de los mercados, se procede al análisis e interpretación de la misma, lo que permite:

:: La mejora de los productos/servicios con la introducción de nuevas funcionalidades.

:: Una adecuada 'customización', a las necesidades reales del cliente.

:: La mejora de las actividades de implantación y formación.

:: Una eficaz planificación conjunta de los Proyectos.

:: El desarrollo de nuevos servicios que aporten mayor valor a los clientes.

La información recibida (aspectos técnicos, nuevos desarrollos, satisfacción...), es valorada siempre por la dirección del área de negocio afectada, dirección de operaciones, dirección comercial, dirección de sistemas de gestión, junto a los responsables de desarrollo, directores de proyecto, ingenieros de implantación y consultores.

De este análisis se podrán desprender acciones de diversa índole, como realizar nuevos desarrollos en los productos, revisar los procesos actuales de trabajo..., documentándose, en el caso que se considere necesario, por medio de acciones de mejora.

Información de la competencia.

La competitividad de una compañía como Novasoft no sólo se mide analizando la cartera de clientes y la capacidad de fidelización, sino que obligatoriamente ha de conjugarse con la captación de nuevos clientes, nuevos mercados, que obliguen al crecimiento y aumento de la competitividad. Para Novasoft, como empresa orientada a servicios de valor, el estudio de la competencia es algo irrenunciable y obligatorio.

Novasoft obtiene información de la competencia por varias vías principales:

:: Los clientes.

:: Las publicaciones especializadas.
:: Participación en Ferias y Congresos especializados.

Esta información es analizada y tratada por el área de I+D+i, el Departamento de Marketing y el Comité de Dirección. Posteriormente es utilizada por la Dirección de las áreas de negocio para la toma de decisiones e introducción de mejoras que aporten valores añadidos a los servicios y productos de Novasoft. Todo este conocimiento queda reflejado en el Plan de negocio , mediante objetivos, estrategias, programas generales y específicos.

El departamento de Marketing capta/preselecciona congresos, eventos, sesiones, ... y planifica junto a la Dirección de cada área de negocio cuales serán los eventos a los que finalmente se asistirá atendiendo tanto al presupuesto de Marketing, como a los objetivos estratégicos. En estos eventos se cubre un doble objetivo: conocer más a la competencia y potenciar la propia imagen de marca. De esta forma se justifican los costes y se aporta valor añadido a toda la Organización.

Otras actividades que permiten conocer el estado del mercado y la competencia son los estudios de Benchmarking y la participación en foros, jornadas y eventos por parte de los directivos de las diferentes áreas de negocio.

Medición de la satisfacción de los Clientes.

Como se detalla en el apartado 6a, Novasoft realiza encuestas de satisfacción para conocer cuál es la percepción de la empresa por el cliente. A través de las encuestas realizadas en los últimos años se puede observar que, por la idiosincrasia de nuestros clientes, existe especial dificultad en la obtención de unos niveles aceptables de respuesta. En el año 2000 el índice de respuesta a las encuestas enviadas fue muy bajo, aproximadamente el 15%. Ante esta situación se decidió cambiar el sistema de recogida de información, primero acudiendo a una empresa externa, en el año 2001, y posteriormente, adoptando nuevos criterios. Actualmente, el porcentaje de participación supera el 80%.

En la Ficha del Proceso de Gestión de Proyectos se estableció que la evaluación de la satisfacción de clientes se hiciera mediante encuesta y a la finalización del proyecto. Si el proyecto en sí tiene una duración por encima de seis meses, entonces se ve necesario recoger la opinión del cliente mediante una encuesta intermedia. Los datos actuales arrojan que tenemos una puntuación media por encima de 8 puntos sobre 10, sobre proyectos finalizados en 2008 – 2009.

El análisis de esta información nos permite tomar decisiones y adoptar posiciones con los clientes que favorezcan los objetivos marcados en cada proyecto, así como, cubrir expectativas que anteriormente desconocíamos. En caso de observar evidencias que justifiquen quejas por parte de los clientes, se abrirá de forma inmediata una Acción de Mejora que nos permita solventar los problemas, informando al cliente de las acciones tomadas cuando sea pertinente.

Otro aspecto a tener en cuenta es el estudio de los indicadores internos de PIR (incidencias sobre productos) y RFC (requisitos sobre productos), así como de Acciones de Mejora y reclamaciones, que nos permiten conocer de forma indirecta la satisfacción del cliente. A partir del análisis de las incidencias detectadas y especialmente de los de los RFCs propuestos por los clientes, podemos obtener información sobre las tendencias del mercado, las necesidades y las expectativas de los clientes.

Por supuesto, uno de los principales canales para conocer la visión que el cliente tiene de nuestra empresa es el contacto directo. Por ello, los directores de Proyectos, como principales interlocutores entre los clientes y la empresa, activan continuamente las relaciones con los clientes, e informan puntualmente a la dirección de la empresa de cualquier anomalía.

Así pues, toda información obtenida de los clientes es presentada a la dirección del área de negocio correspondiente para posteriormente ser analizada para la toma decisiones.

Colaboración con los Clientes.

En Novasoft, la innovación es pieza fundamental y una meta-estrategia, por lo que el diseño, desarrollo y posterior comercialización de nuevos productos y servicios se convierten en pautas de comportamiento cotidianas. A estos propósitos responde la estrategia de llegar a acuerdos con los clientes y dicha colaboración se puede encarar de diferentes modos:

:: A través de la creación de los Comité de Dirección de Proyectos (CDP), formados por personal de Novasoft y del cliente, para cada uno de los proyectos. Este comité está formado por los interlocutores que representan a ambas partes y es el núcleo de gestión del proyecto. Además es el canal para la identificación y resolución de cualquier problema que pueda surgir a lo largo del desarrollo del proyecto.

:: Colaboraciones conjuntas de desarrollo de productos. Como ejemplos podemos destacar los proyectos de Ciudades Digitales (Mijas, Úbeda y Baeza

) o portales ciudadanos (Antequera, Rincón de la Victoria, Mancomunidad de Andévalo).

:: Creación de Planes de Calidad específicos para proyectos, como el Proyecto ESCULAPIO, o los desarrollados para la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía y el Servicio Canario de Empleo (SISPECAN).

:: Participación del cliente en Grupos de Mejora, (por ejemplo el proyecto GESTIONA **(ver 1.b)**).

:: Mediante reuniones entre la dirección con los grandes clientes, como el Servicio Andaluz de Salud, Instituto de Cálculo de Sabadell, o la Agrupación de Empresas de Interés Económico (AIE) del Ayuntamiento de Sevilla.

:: Colaboración con partners tecnológicos para la adaptación y desarrollo de nuevos productos en tecnologías de última generación. (Sun Microsystems, HP, DELL, Thomson).

::Gestión del desarrollo de nuevos productos y servicios para cumplir y anticiparse a los requerimientos del cliente.

Siendo una empresa de base tecnológica, como es Novasoft, nos sentimos en la obligación de situarnos en la 'cresta de la ola' tecnológica e innovar de forma continua. Éste es el único medio por el que podemos anticiparnos a las necesidades crecientes del mercado y estar en disposición de ofrecer servicios y productos que cubran nuevas necesidades y expectativas antes de que sean requeridas. La compañía dispone de mecanismos que le ayudan en el camino de liderazgo tecnológico:

:: Central de soporte a cliente.
:: Análisis del mercado.
:: Cliente amigo o 'socio tecnológico'.

En estos casos, se hya previsto un subproceso en la fase de diseño denominado 'Análisis de Adherencia', que permite conocer el nivel de adaptabilidad de un producto desarrollado por un área de negocio de Novasoft a las necesidades y requisitos del cliente. En función del resultado de este análisis se realizarán las adaptaciones necesarias de los productos para cubrir las expectativas de los clientes.

Análisis de Mediana del Mercado.
Al inicio del diseño de un nuevo producto se realiza un estudio de los requisitos necesarios para los mercados potenciales a los que va dirigido. El Director del departamento de I+D+i realizará un análisis de mercado y un estudio de los posibles competidores.

A partir de este punto se estudian dichos productos analizando las carencias junto con la información proporcionada por los clientes y colaboradores. De este estudio se genera un análisis de la integración de los diferentes módulos que formarán la aplicación y finalmente se genera un análisis funcional que se entrega al departamento de Producción para realizar el diseño y desarrollo de la aplicación.

Con esta actuación se obtiene un conjunto de requisitos que son considerados Mediana del Mercado y que cubre un aspecto importante de las necesidades funcionales y operativas del mercado.

Cómo tiene en cuenta la organización al cliente en la innovación.
El cliente es, frecuentemente, quien aporta la primera información sobre sus necesidades concretas. Una vez analizadas por personal experto, obtienen un resultado funcional que, una vez ha sido aprobado por el cliente, será utilizado por el equipo de desarrollo.

Pero este abordaje clásico ha cambiado de forma radical para ciertos clientes considerados estratégicos (en función de diversos parámetros), hasta tal punto que actualmente son considerados Socios Tecnológicos, dando lugar a equipos de trabajo conjuntos con el objetivo de maximizar los resultados del proyecto.

Además, hay que resaltar, que de forma frecuente se integra en el proyecto personal de I+D+i procedente tanto de Novasoft como del cliente/socio tecnológico logrando así una alta tasa de transferencia tecnológica entre los dos organismos.
Estos 'socios' colaboran en el desarrollo de los productos, indicando cuáles son las claves más importantes y cuáles debemos tener en cuenta para que el producto que se está desarrollando satisfaga las expectativas del mercado. A cambio, el cliente se ve recompensado bien en la adquisición del producto, bien en los servicios que se le prestan, variando en función de los acuerdos a los que se llegue en cada caso.

Uno de los objetivos principales de Novasoft es alcanzar la fidelización de sus clientes. Para ello los directivos y los responsables comerciales de cada una de las áreas de negocio realizan visitas continuas a clientes para conocer su enfoque estratégico, de esta forma pueden adelantarse a sus expectativas futuras.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

Podemos decir que el nivel de fidelización de los clientes de Novasoft es muy alto. Por ejemplo, un 99% de los clientes que compran la aplicación PAT-Win contrata el mantenimiento durante el primer año, y un 98 % mantiene el contrato vigente después de varios años. También se puede observar como el nivel de fidelización en otros servicios y áreas de negocio, como son las de Consultoría y Formación, aumenta constantemente lo que permite que los clientes trabajen con más de una de las áreas de negocio de la compañía, desarrollándose de esta forma una importante sinergia entre ellas.

Para asegurar que todos los responsables comerciales actúen según estos parámetros con los clientes se ha definido un proceso por escrito, que es medido y evaluado **(ver 5.b)**.

Por otra parte, la gestión de los procesos comerciales es seguida por el Comité de Dirección, utilizándose para ello la herramienta Signova.

Innovación I+D+i.

La inversión en I+D+i es el motor que mueve la rueda del crecimiento empresarial. Esta máxima es aún más cierta en empresas TIC de base tecnológica como Novasoft. Por tanto Novasoft considera la inversión en I+D+i como un pilar esencial en sus políticas empresariales.

Novasoft crea el Departamento de I+D+i para el fomento, la promoción y la inversión en actividades relacionadas con la innovación, siendo sus principales líneas de actuación:

::Programa de Incentivos para Agentes del Sistema Andaluz de Conocimiento
:: Plan Nacional I+D
:: Programa de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial en Andalucía
:: Fondo Tecnológico
:: Proyectos Especiales

Los objetivos que se persiguen son:
:: Mejora de conocimiento y productos en las áreas tecnológicas de la compañía: Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones, Formación y Consulting.
:: Aumento de la capacitación técnica de la compañía.
:: Abrir nuevas líneas de productos en función de la demanda del Mercado de Novasoft y del estado del arte de la tecnología
Para alcanzar estos objetivos anteriores se establecen las siguientes políticas:
:: Invertir en líneas de I+D+i que sean punta de flecha de la tecnología en función del estado del arte evitando situaciones de seguidores (follower).
:: Realización de los desarrollos en software libre siempre que sea aconsejable y posible.
:: Gestionar líneas de ayudas y subvenciones a la I+D+i en los marcos legales establecidos en cada momento, para todos los proyectos con contenidos de investigación desarrollo o innovación.
:: Incrementar la colaboración participativa con empresas del sector siempre que se puedan alcanzar beneficios mutuos.
:: Mejora continuada de productos y servicios.
:: Revertir parte de su trabajo en el entorno, creando un clima de sostenibilidad que meore notablemente la calidad de vida de sus 'stakeholders'.

Para el periodo 2008 -2010 se han establecido las siguientes líneas de I+D+i:
:: Herramientas y proceso para la Gestión del Conocimiento orientados a Portales del Ciudadano y Portales Turísticos.
:: Tecnologías de transmisión de datos en movilidad (GPRS) orientada a productos de Gestión de Flotas.
:: Tecnologías Georeferenciales (GPS) orientadas a Senderismo y Turismo Rural y para Gestión de Flotas.
:: E-learnig, Herramientas de Autor y Foros orientadas a Transferencia y Gestión del Conocimiento.
:: Tecnologías de Voz sobre IP orientadas a Comunicaciones, Gestión del Conocimiento y Call Center.
:: Herramientas de Gestión y de Indicadores y Procesos orientados a la Mejora Continuada.

Las líneas de ayudas y subvenciones, sin pretender por ello eliminar otras posibilidades, serán:
:: Corporación Tecnológica Andaluza (CTA).
:: Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA).
:: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.
:: Desarrollo de un proyecto global, que bajo el nombre de 'Sociedad en Red' ataque a cinco líneas de actuación claves en la sociedad, como son la cultura, la educación, la e-administración, la empresa y el canal móvil. Concretamente, este ambicioso proyecto ha aspirado a las convocatorias del Ministerio de Educación, de Porfit, Cedeti, CTA e Idea.

Además, en el afán antes mencionado de crear una causa con el entorno, más que una oportunidad de negocio, Novasoft ha apostado de una manera clara.por el desarrollo de la ecoinnovación. Para definir en breves lí-

neas lo que supone esta apuesta:

Ecoinnovación.
El concepto pivota en la idea de hacer algo nuevo o hacer algo que ya se hace, pero de forma diferente, o hacerlo en un contexto diferente. Puede ser innovaciones de producto, de procesos, comerciales, organizativas o de gestión.

Lo que está claro es que llegar a conseguir una sinergia empresarial bajo esta premisa es fruto de un trabajo colectivo intenso, planificado, organizado y con un objetivo claro.

Parte de la base de que el futuro de la empresa es algo que se crea, inventa e innova junto con empleados, socios, clientes, comunidades locales, accionistas, proveedores... y en este futuro también estarán los 'stakeholders' o grupo de interés, lo que implica que la empresa debe ser responsable de innovar de forma sostenible.

El concepto de ecoeficiencia fue acuñado en 1992 por las compañías pertenecientes al World Business Council for Sustainable Development. Pretende la creación del mayor valor con el menor impacto ambiental. La ecoeficiencia es en definitiva una filosofía de gestión que permite guiar y medir el desempeño ambiental de las empresas y otros agentes en su actividad económica.

La ecoinnovación lleva al progreso de la ecoeficiencia. Consiste en nuevos (o modificados) procesos, técnicas, sistemas, productos y servicios que evitan o reducen el daño ambiental.

En su sentido más amplio sería la ecoinnovación sistémica, que consiste en amplios cambios en los sistemas de provisión de bienes y servicios y/o en la gestión de los residuos en un país o región. Aunque se le puede dar un sentido más general, que tiene que ver con todas las actividades de la empresa. De esta manera, Novasoft no solamente considera este concepto como el uso de tecnologías limpias en procesos productivos, sino que para la compañía, ecoinnovar es "ser competitivos de forma sostenible". Es decir, la sostenibilidad implica que la empresa va más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales, fiscales o sociales, buscando, en el largo plazo, un impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad de sus decisiones estratégicas. Por ello, Novasoft entiende que una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

En este contexto, una empresa que pretenda crear valor para sus 'stakeholders' necesita innovar para adaptarse continuamente a los cambios de sus expectativas, o dicho de otra manera, casi le obliga a innovar creando productos, servicios, proyectos mejores para un mundo mejor. Como se ha apuntado anteriormente, se trata de crear una causa, y no un mero negocio.

Para alcanzar este estado ideal, Novasoft implementa esta filosofía en dos de sus pilares clave:
:: El modelo empresarial.
:: Las estrategias.

5. d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

Como se indica en el **subcriterio 5.a**, en Novasoft se han identificado los procesos clave (diseño, desarrollo e implantación de aplicaciones, auditorías o diseño de planes de formación) de la organización, y los procesos de apoyo (Dirección, Administración, Marketing o Gestión).

La mayoría de los procesos están a su vez divididos en subprocesos que permiten definir de una forma más eficaz las acciones a realizar en cada momento. Así por ejemplo, el proceso de Administración se divide en Compras, Gestión de Cobros y Contabilidad.

Todos los procesos son constantemente revisados según la evolución de la compañía y el mercado, de forma que éstos se adaptan a las necesidades, a las tendencias y a las tecnologías en cada momento.

Para la revisión de los procesos se forman comités integrados por directivos y trabajadores y cada uno de ellos aporta su conocimiento y experiencia para que la adaptación sea más eficaz.

a) Planificación.
Dentro de la definición de los procesos de Novasoft, se han definido herramientas que permiten la planificación de tareas. En la actualidad las planificaciones se realizan generalmente en gráficos de Gantt con una herramienta informática específica para este tipo de información, aunque hay planificaciones que se realizan con otro tipo de herramientas en función de las necesidades de cada proyecto.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las planificaciones tienen el objetivo de conocer los tiempos de ejecución de tareas, recursos necesarios para su realización, así como controlar los retrasos o adelantos de las mismas.

En la planificación de estas tareas interviene el cliente aportando la información necesaria para el desarrollo de los servicios en las instalaciones y posteriormente se le comunica esta planificación para que sea validada por él.

Esta situación se da en todos los proyectos. Todos los procesos tienen definido un seguimiento continuo de las planificaciones y de las características del diseño de forma que garantizan el cumplimiento de los servicios ofertados.
Los responsables de equipo y los directores de proyectos realizan el control sobre la ejecución de las tareas. De manera que siempre se pueda conocer la evolución de las mismas y, en los casos que se produzcan retrasos considerables, poder avisar a los clientes en caso de que afecte a tareas dependientes de ésta.

En los casos en los que para realizar la prestación de un servicio sea necesario realizar la compra de materiales (como es el caso de venta de hardware), el proceso de compras permite tanto evaluar a los proveedores, como asegurar la calidad de las compras. De esta forma aseguran que los materiales adquiridos cumplen con las especificaciones dadas por los clientes tanto a nivel de producto como de plazos de entrega.

Para asegurar el buen funcionamiento y la ejecución de las planificaciones existen definidos indicadores que permiten evaluar la capacidad y eficacia a la hora de definir las planificaciones y cumplirlas: porcentaje de desviación sobre la planificación para el diseño o porcentaje de desviación del proceso con respecto al cronograma para procesos de implantación.

b) Integración del Cliente.
Debido a la naturaleza de los servicios que presta Novasoft, en ocasiones las tareas son realizadas por equipos multidisciplinares compuestos por recursos propios y por recursos del cliente. En estos casos, los profesionales aportados por el cliente son considerados como otro recurso más del proceso por lo que son incluidos en las planificaciones como recursos a asignar tareas.

El diseño de estos equipos de trabajo está definido dentro de cada proyecto en el documento Plan de Proyecto, donde se define claramente el alcance del mismo, así como los interlocutores validos por ambas partes, las fases del proyecto y la planificación. También es aquí donde se definen los integrantes de los diferentes comités de seguimiento de los proyectos.

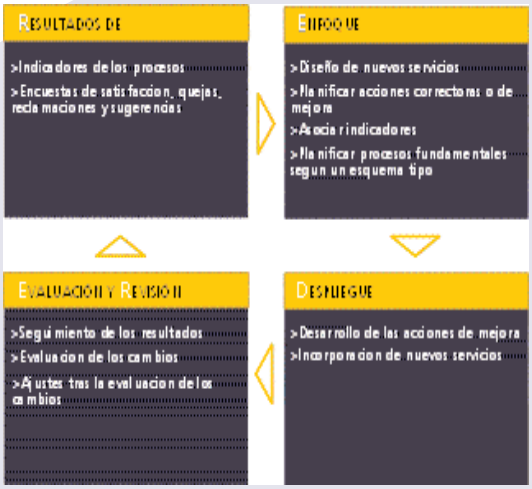
En definitiva, esta integración con el cliente se articula mediante la creación de los Comités de Seguimiento y de Dirección de Proyectos (CDP), además de lo ya descrito en el **subcriterio 5.b**.

c) Distribución de los productos a los clientes.
El offering de Novasoft incluye un importante número de servicios de valor. Estos se prestan normalmente en las instalaciones de los clientes.
Para el caso de productos, como software o hardware, la distribución es realizada por diferentes canales. En el caso del Software se distribuye en formato físico (CD Rom, DVD,...) pero también la distribución se puede realizar por medios de comunicación electrónicos, (FTP, Internet, Correo electrónico,...). Aún así, y si el proyecto así lo exige, personal de Novasoft se desplaza a las instalaciones para asegurar la implantación y la puesta en marcha de las aplicaciones. Para el caso de la entrega de hardware, la distribución se realiza según los canales establecidos previamente con los clientes y los proveedores.

Toda la gestión de entregables y distribución de productos a clientes está recogido a través de nuestro Sistema de Gestión CMMI nivel 2.

d) Servicio Posventa.
Novasoft ha establecido un proceso para la gestión del servicio postventa que asegura una comunicación efectiva y eficaz de los clientes con la empresa.

Este servicio tiene como puerta de acceso la Central de Soporte, que tramita y dirige cualquier incidencia o problema que pueda surgir en un cliente al responsable de dicho cliente. Además, es una de las principales vías de entrada para las peticiones de mejora que el cliente solicita **(ver 5.e)**.



5. e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Para gestionar y mejorar las relaciones con los clientes, se parte del convencimiento de que la continua identificación de sus necesidades y expectativas, así como la selección y análisis de los datos más representativos de su satisfacción son la mejor garantía de que el esfuerzo se vea reflejado en la evolución de los resultados obtenidos.

Informaciones procedentes de los clientes.

En Novasoft son conscientes de que la opinión de sus clientes es fundamental para la mejora continua de los procesos y servicios. De esta forma durante el ciclo de vida del servicio y posteriormente, durante toda la relación con el cliente, se realizan sondeos y encuestas de satisfacción de las diversas fases de los proyectos. Así obtienen información sobre la satisfacción del cliente, evitando problemas no previstos.

Están establecidas al menos dos encuestas durante el desarrollo de cada proyecto que Novasoft desarrolla:
:: Encuesta de Satisfacción de la Formación: Realizada al final de la formación dada al cliente en el Proyecto

:: Encuesta de Satisfacción a la Finalización del proyecto: Realizada al finalizar el proyecto y desarrollada para evaluar tanto el desarrollo del proyecto como a las personas que han trabajado en el desarrollo del mismo.

Central de soporte a clientes.

Novasoft ofrece a sus clientes un servicio de atención personalizado a través de la central de soporte. A través de esta central los clientes pueden, entre otras cosas, comunicar sugerencias para la mejora de los productos/servicios. Cada sugerencia es analizada por los responsables pertinentes de Novasoft que deciden si es de interés y cuando se incorpora. Todos los clientes disponen de una serie de formularios donde pueden realizar sugerencias o peticiones de nuevas funcionalidades sobre los productos que tienen contratados. Tal y como se refleja en nuestro Siema de Gestión, estas sugerencias pueden ser comunicadas a través de correo electrónico, web, fax, correo ordinario y/o vía telefónica.

Desde el año 2004 se ha implantado una herramienta que permite al cliente estar informado on-line del estado de las nuevas incidencias o requerimientos a través de nuestro sistema de información (Signova).

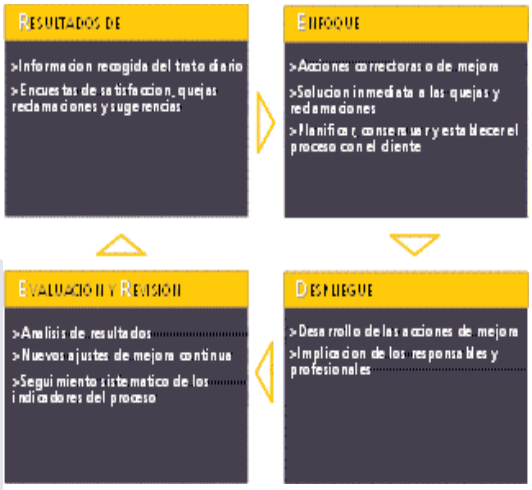
Seguimiento de los clientes.

Dentro de la metodología de trabajo y definido en los procesos del Sistema de Gestión, se establece la figura de Director de Proyecto. Esta figura es fundamental para la gestión del proyecto, ya que es el máximo responsable de los resultados del mismo, tanto a nivel económico como técnico. Es responsable de informar a la Dirección de la evolución del proyecto que lidera. Además es el representante de la empresa ante el cliente e interlocutor entre ambos.

Deberá defender en todo momento los intereses tanto del cliente como de Novasoft y actuar de mediador para conseguir la consecución de los objetivos del proyecto con la mayor satisfacción de ambas partes.

Reclamaciones y quejas.

Ante cualquier queja o reclamación que pueda surgir por parte de un cliente, Novasoft ha establecido mecanismos para la gestión y seguimiento de éstas, de forma que el cliente tiene en todo momento el control de la situación (información detallada, estado de resolución, acciones acometidas). Para ello, dentro del Sistema de Gestión, se establece que cualquier reclamación o queja del cliente se tratará como una Acción de Mejora, de forma que será el Área de Calidad el que realizará el seguimiento completo y establecerá los mecanismos para, en primer lugar solucionar los problemas que puedan haber provocado las quejas del cliente, y en segundo lugar, establecer acciones correctoras oportunas que eviten que estas circunstancias se vuelvan a dar.



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

capítulo 6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

6.a. Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones de la organización.
6.b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes de la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.a. Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones de la organización

6. a.1 Encuestas de satisfacción

Como herramienta para conocer las percepciones de los clientes sobre los productos y servicios de Novasoft, se realiza con periodicidad anual, una Encuesta de Satisfacción del Cliente.

En el diseño de las encuestas trabaja conjuntamente el Departamento de Sistemas de Gestión, Marketing y las áreas de producción. Entre todos definen los aspectos que son considerados como los principales para evaluar. Una vez definidos, se fijan una serie de preguntas y se agrupan por áreas. Se consensúa el contenido y, finalmente, se incluyen las preguntas acordadas, de forma que no sea una encuesta excesivamente larga y, al mismo tiempo, contenga todos los aspectos que considerados especialmente importantes por todos.

A la hora de realizar la encuesta, se ha definido un proceso que asegura la eficacia de la información recibida.

El primer paso es definir la totalidad de los clientes de Novasoft que son susceptibles de ser encuestados y, a continuación, se calcula el tamaño muestral que asegure un nivel de confianza del 95 % con un bajo margen de error. Para ello, se utiliza la siguiente formula que aparece a pie de columna.

Una vez conocido el número de clientes a encuestar se selecciona un grupo de estos al azar, obteniendo el listado definitivo al que se lanzará finalmente la encuesta. Este sistema asegura la rigurosidad de toda la información obtenida.

$$n = \frac{Z_\alpha^2 N p q}{d^2 (N-1) + Z_\alpha^2 p q}$$

n=Tamaño Muestral
Zα= Grado de Confianza (para 95 % Zα= 1.96)
p= Proporción conocida de clientes insatisfechos.
q= (1-p)
d= Margen de error (se usa 10 %, d=0.1).

Para Zα Fuese del 95 % el coeficiente sería 1.96.
Para Zα Fuese del 97.5 % el coeficiente sería 2.24.
Para Zα Fuese del 99% el coeficiente sería 2.576.

Para ejecutar la encuesta se cuenta con una empresa externa, contratada expresamente para esta tarea. Posteriormente, una vez realizadas las encuestas, esta empresa devuelve los resultados para ser analizados y evaluados por el Departamento de Sistemas de Gestión, que informará a dirección de los resultados obtenidos y, así, actuar en función de los mismos. Dicho sistema, implantado desde el año 2002, ha permitido aumentar el nivel de participación de los clientes de la compañía, dato a destacar, dado que en años anteriores fue difícil disponer de esta información para su posterior análisis.

En las encuestas realizadas a clientes en 2002 y 2003 se obtuvo un incremento notable de participación. Desde un 39% del nivel de participación en las encuestas con los sistemas antiguos (año 2002), hasta un 77% con el nuevo método empleado (año 2005) y más de un 90% en la actualidad. De este modo, se obtienen unos indicadores más precisos, teniendo en cuenta que el total de la muestra encuestada ha respondido dependiendo de la división proveedora.

Los datos desprendidos de las encuestas son segmentados por áreas de negocio y por actividades, de forma que se puedan estudiar los resultados de cada una de ellas independientemente. Así, se emprenderán acciones de mejora en función de los resultados obtenidos. Para todos los indicadores se establecen objetivos y valores mínimos aceptables y a su vez, acciones que se deben tomar en caso de no superar los valores mínimos.

6. a. 2 Resultados de la evaluación de la satisfacción por área de negocio

En los cuestionarios remitidos a los clientes se miden tres grandes grupos de indicadores: los relacionados con la calidad del software, los relacionados con la calidad del servicio, y los relacionados con el grado de conocimiento de la empresa.

Calidad del Software.
Se miden los aspectos relacionados con los productos:
:: Cumplimiento de especificaciones.

:: Facilidad de uso.
:: Evolución.

:: Aprovechamiento.

:: Confianza.

Calidad del Servicio.
Se miden los aspectos relacionados con el servicio prestado:

:: Implantación sin complicaciones.

:. Formación recibida.

:: Uso de la central de soporte.

:: Eficacia en resolución de problemas.

:: Cumplimiento de compromisos.

Grado de conocimiento y satisfacción.
En este apartado se abarcan indicadores del conocimiento de la empresa, y de satisfacción global:

:: Conocimiento de la página Web.

:: Otros productos.

:: Recomendación.

:: Satisfacción global empresa.

:: Satisfacción de los productos.

:: Satisfacción del Servicio.

Estos datos eran recogidos y analizados finalmente por la dirección técnica, de Desarrollo y de Calidad para el inicio de acciones correctoras y preventivas. Desde el pasado año, no obstante se ha comenzado a rediseñar la encuesta, reorientando las preguntas a unos indicadores más inmediatos y más útiles para la estrategia y política de la compañía. Es decir, se analiza la satisfacción general **(ver figura 6.a)** y se dejan de segmentar los resultados por áreas de negocio y se busca conocer la percepción de la calidad a través de los servicios de valor que se comercializan (la mayor parte de ellos ya incluyen proyectos transversales que afectan a varias áreas de negocio) y a través de los clientes clave, hacia los que se dirige la política empresarial de Novasoft, para conseguir conocer su grado de fidelización.

En cualquier caso, y debido a que el año que se analiza en esta memoria es, precisamente, el año del cambio, aún se pueden recoger percepciones de los clientes en función de las distintas áreas de negocio y se puede conocer qué volumen de negocio se va obteniendo con los clientes fidelizados y cuales de ellos renuevan cartera **(ver 6. b)**. Si analizamos los últimos datos segregados por áreas de negocio, nos encontramos:

Área de Negocio de Ingeniería.
La satisfacción de los clientes de este área de negocio se ha incrementado en todos los aspectos de forma destacada en los últimos años, debido a diversos cambios sufridos en la empresa: estrategia empresarial, amplitud de la cartera de productos, apertura de nuevos mercados. . ., manteniéndose estable e incluso aumentándose en el último año.

En relación a la satisfacción con los servicios prestados, también se puede observar como en los dos últimos años se ha incrementado, y mantenido, posteriormente.

Para conseguir este nivel de satisfacción ha contribuido especialmente la integración en la plantilla de personal altamente especializado, y la inversión realizada en formación para todos los trabajadores.

Con respecto a la gestión de proyectos podemos observar como el esfuerzo que se realizó en la mejora de la metodología de trabajo desde el 2001 no solo se vio recompensado durante los años siguientes, sino que ha mantenido una trayectoria en la mejora de la satisfacción de forma constante y ascendente hasta 2008. Esta evolución positiva evidencia la experiencia y especialización de los recursos.

En referencia a la satisfacción general con la compañía también se ha observado un aumento de forma considerable desde los últimos años. Hay que tener en cuenta que en los dos últimos años se incorporaró un elevado número de nuevos clientes, con lo que la información obtenida es de mayor fiabilidad.

Área de Negocio de Consultoría.
El Área de Negocio de Consultoría se ha especializado en la implantación de Sistemas de Gestión, Modelo EFQM, formación..., con una experiencia demostrada, junto a una gran especialización de sus recursos aportando, así, una mayor profesionalidad y efectividad. Como resultado de esta situación se observa que la satisfacción de sus clientes es muy alta y se mantiene en los últimos años. En general, los servicios dados durante la implantación de los proyectos son muy bien valorados por los clientes, obteniéndose valores muy cercanos a 10 sobre 10 durante los últimos cuatro años. Esto demuestra que los esfuerzos realizados por mejorar han dado su fruto desde que comenzaron las consultas a clientes.

Otro indicador claro que demuestra el nivel de especialización del Área de Negocio de Consultoría es la satisfacción con respecto a los servicios de formación. Los clientes muestran una total confianza en este área, valorando todos sus servicios altamente y de forma homogénea.

Corporación / Servicios Centrales.

En primer lugar, para exponer los resultados de la satisfacción de los clientes de la división holding, hay que destacar que los clientes de esta empresa son todas las áreas de Novasoft, tanto las de operaciones como las de apoyo.

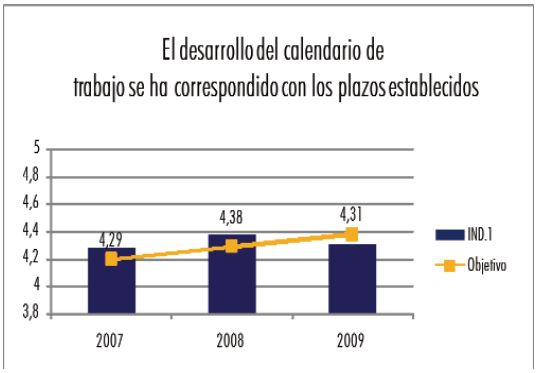
De esta forma, los servicios que se evalúan son los servicios que esta división presta al resto. A continuación podemos ver los resultados de algunos de los departamentos evaluados, donde se puede apreciar una evolución positiva de un año a otro.

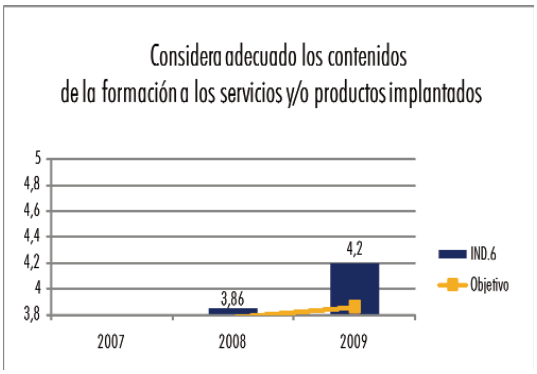
Formación.

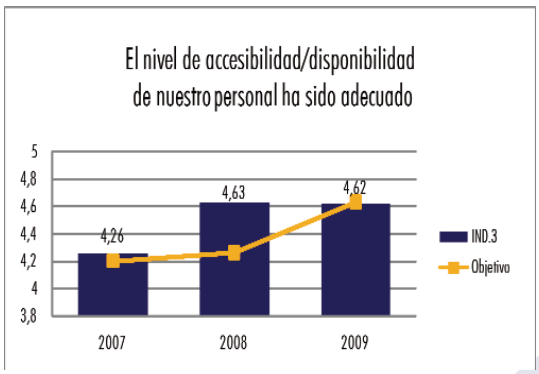
El Área de Negocio de Formación obtuvo la certificación de calidad, según la norma UNE EN ISO 9001:2000, a finales del mes de septiembre de 2003 y ha ido renovándolo año tras año hasta la actualidad. En su corta trayectoria esta consiguiendo importantes logros y clientes de gran fiabilidad. Aunque aparentemente se aprecia que el nivel de satisfacción con las acciones formativas ha bajado, en realidad tiene un nivel alto. Lo que ha ocurrido es que en el año 2003 el nivel de clientes era muy bajo, por lo que los datos eran poco representativos. En el año 2004 aumentó de forma considerable el número de clientes, pero no ha sido hasta 2005 cuando se ha ido consolidando hasta llegar a los niveles del pasado año 2006 y primer semestre de 2007, con lo que el valor es mucho más aproximado a la realidad y se acerca bastante al objetivo propuesto. En 2008, el número de clientes ha superado las expectativas previstas.

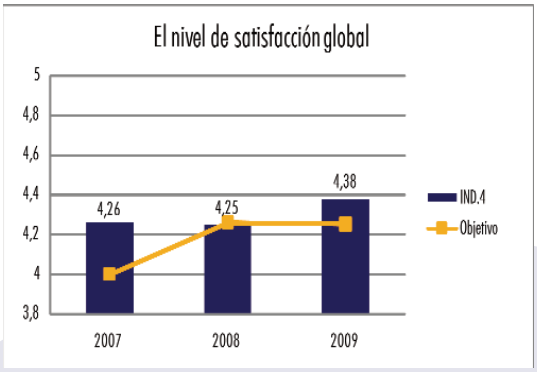
El Área de Negocio Formación tiene definidos criterios de selección de formadores, evaluados con muy buenos resultados en todas las acciones formativas generadas.

Encuestas


El desarrollo del calendario de
trabajo se ha correspondido con los plazos establecidos
5
4,8
4,6
4,4
4,2
4
3,8
4,29
4,38
4,31
2007
2008
2009
IND.1
Objetivo

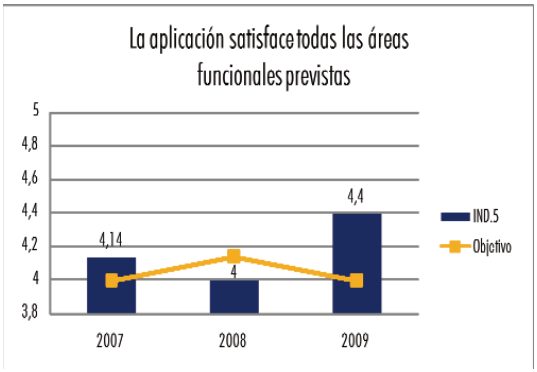

Considera adecuado los contenidos
de la formación a los servicios y/o productos implantados
5
4,8
4,6
4,4
4,2
4
3,8
3,86
4,2
2007
2008
2009
IND.6
Objetivo

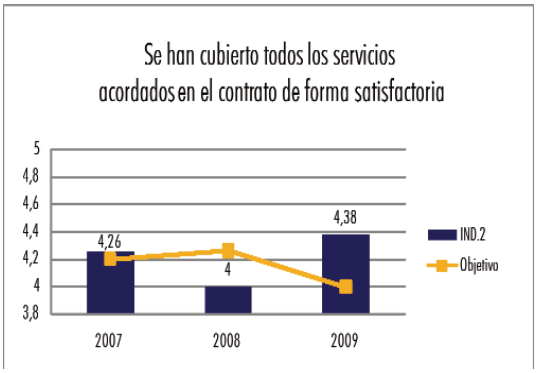

El nivel de accesibilidad/disponibilidad
de nuestro personal ha sido adecuado
5
4,8
4,6
4,4
4,2
4
3,8
4,26
4,63
4,62
2007
2008
2009
IND.3
Objetivo

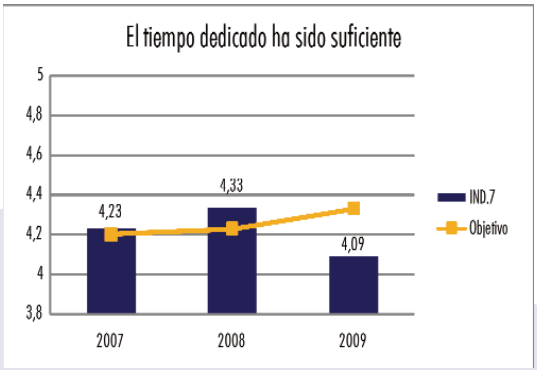

El nivel de satisfacción global
5
4,8
4,6
4,4
4,2
4
3,8
4,26
4,25
4,38
2007
2008
2009
IND.4
Objetivo

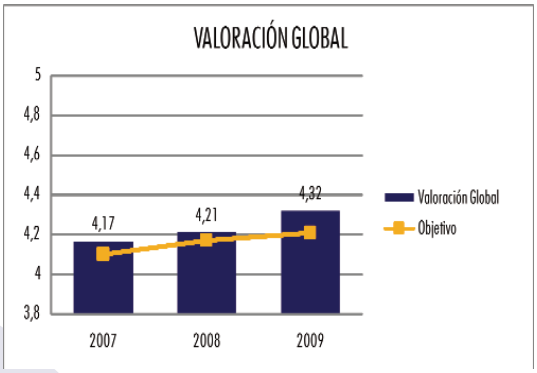
100

Encuestas





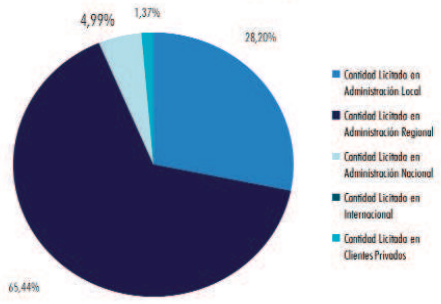




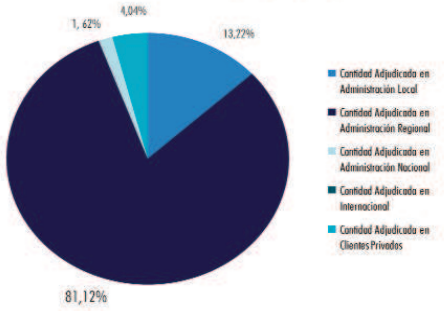
Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

Fidelización

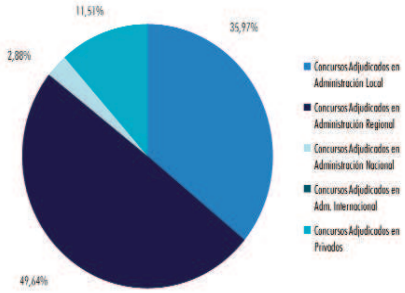
Porcentaje de número de Concursos licitados por Tipo de Cliente sobre total licitado



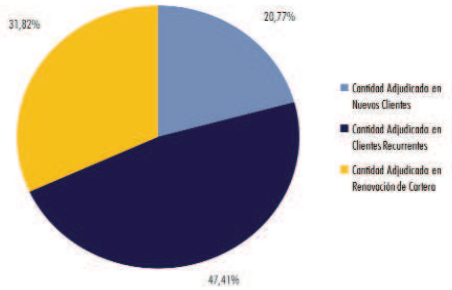
Porcentaje adjudicado por Tipo de Cliente sobre total adjudicado



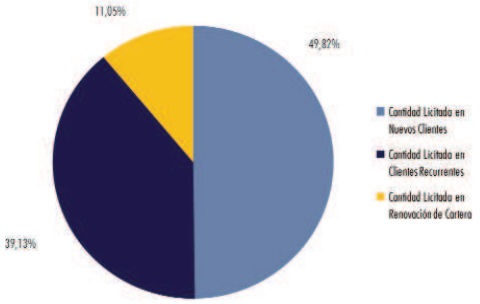
Porcentaje de número de Concursos ladjudicados por Tipo de Cliente sobre total licitado



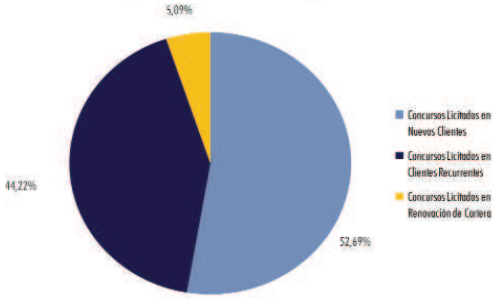
Porcentaje adjudicado por Nivel de fidelización de Cliente sobre total adjudicado



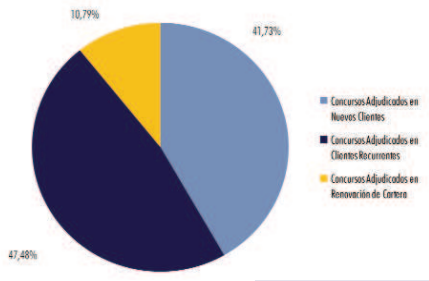
Porcentaje licitadio por nivel de fidelización de Cliente sobre total licitado



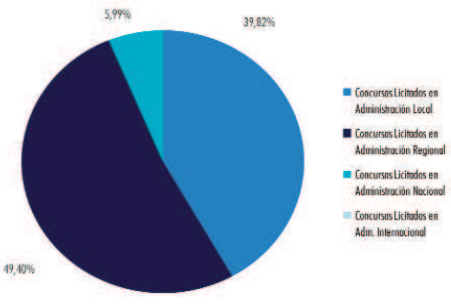
Porcentaje de número Concursos total licitados por nivel de fidelización de Cliente sobre total



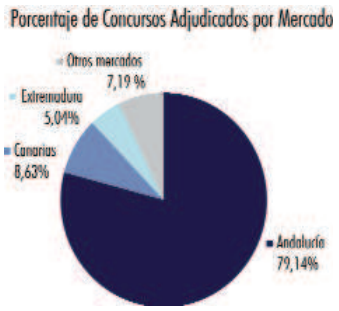
Porcentaje de número de Concursos adjudicados por nivel de fidelización de Cliente sobre total licitado

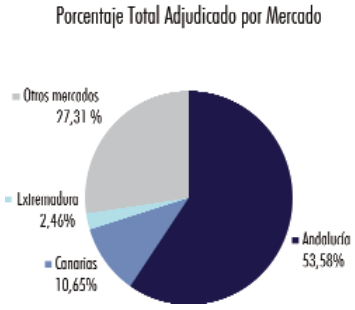


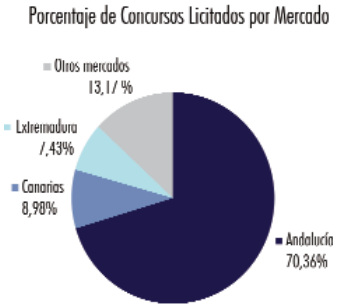
Porcentaje licitado por Tipo de Cliente sobre total licitado

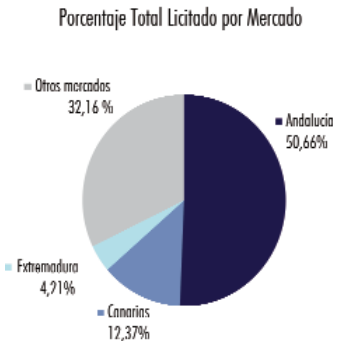


Mercado

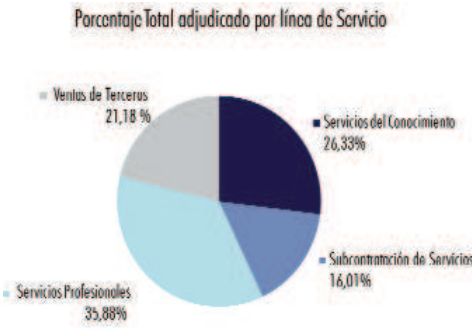








Línea de servicio





Indicadores de éxito





6. b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes de la organización

Además de las mediciones directas de la percepción y satisfacción del cliente descritas en el subcriterio 6a, se controlan otros parámetros internos de funcionamiento que afectan de modo directo a la satisfacción de los clientes.

Dentro del Sistema de Gestión de la empresa se ha definido, al menos, un indicador para cada uno de los procesos desarrollados. Además, a cada uno de esos parámetros o indicadores se le ha definido un 'objetivo a alcanzar' y un 'valor mínimo aceptable'. Éstos nos permiten conocer si el proceso se está desarrollando dentro de los parámetros deseables y, al mismo tiempo ofrecen la posibilidad de ver cómo evolucionan los procesos hacia una mejora continua en su comportamiento.

Esta información emana en gran parte de herramientas informáticas desarrolladas internamente, que permiten controlar el estado de evolución de los diferentes productos, y al mismo tiempo dan información online del seguimiento y efectividad de dichos procesos. Este es el caso de Signova, una aplicación que permite conocer, en cualquier momento, gran cantidad de datos sobre los procesos de desarrollo y producción de software, o sobre la gestión de los mismos, así como datos económicos sobre estos.

Entre los indicadores definidos para el control de los procesos, aparte de los indicados en el subcriterio **6.a,** podemos destacar los siguientes, que pertenecen a diferentes procesos:

1. Porcentaje de desviación sobre la planificación del desarrollo.

2. Número de incidencias por hora de desarrollo y por producto.

3. Número de incidencias HW.

4. Número de copias de seguridad fallidas.

5. Tiempo de resolución de las Incidencias Hw.

6. Desviación en la implantación con referencia al cronograma establecido.

7. Satisfacción del cliente con la formación durante la implantación.

8. Número de clientes fidelizados.

9. Participación de clientes en encuestas.

10. Número de empresas certificadas.

11. Número de empresas presentadas a premios.

12. Número de ofertas presentadas.

13. Número de ofertas aceptadas.

14. Número de clientes nuevos.

15. Desviación en la facturación a clientes.

16. Número de Acciones de Mejora/ preventivas abiertas al año,

17. Número de reclamaciones por empresa.

18. Número de auditorias al año.

19. Número de empresas contactadas al año.

20. Número de premios obtenidos al año por las empresas del Grupo.

6. b. 1 Seguimiento comercial y económico

Los datos que nos muestran el esfuerzo comercial realizado por cada una de las empresas y la efectividad de este esfuerzo pueden obtenerse a partir del número de ofertas emitidas y aceptadas por el cliente, así como el importe económico de estas ofertas aceptadas. Como ya se adelantó en el apartado anterior, de estos análisis sólo quedan reminiscencias del año anterior, ya que el cambio de estrategia ha generado nuevas variables que obvian la separación de los indicadores por área de negocio y muestran unos nuevos, que incluyen fidelización del cliente y mercados, que pueden recogerse con mayor rápidez para la toma de decisiones. De la trayectoria y el análisis de las áreas de negocio aún se pueden realizar las siguientes afirmaciones:

Área de Negocio de Ingeniería.
En el Área de Negocio de Ingeniería se esta realizando un claro esfuerzo desde el departamento comercial por aumentar las ventas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

Hay que destacar que, debido a las nuevas líneas de mercado que ha abierto Novasoft desde el año 2004 comenzaron generando ofertas de menor importe económico en algunos casos, ya que los productos vendidos en algunos sectores eran más económicos. No obstante, el afianzamiento de la compañía en estos mercados ha hecho que ésta aspire y obtenga proyectos de más envergadura, tanto económica como de infraestructuras y calado social. El alto índice de trabajo que realiza el departamento comercial puede que haga que la relación entre lo obtenido y lo ofertado en concursos pequeños obtenga un 'notable bajo', aunque como se advierte en la gráfica de la página anterior, en los proyectos considerados 'vitales' se ha obtenido una ratio superior al 80% de lo que se aspiraba, casi un 'sobresaliente'.

Área de Negocio de Consultoría.

Para el Área de Negocio de Consultoría, el periodo comprendido entre 2006 y 2007 ha sido especialmente satisfactorio, llegando a marcar un hito en el sector dentro de Andalucía y adjudicándose el mayor concurso público de Consultoría (por volumen de trabajo e importe económico) que se ha convocado hasta la fecha en esta Comunidad Autónoma (un proyecto conjunto para la certificación de todas las empresas de la Agrupación de Interés Económico del Ayuntamiento de Sevilla). Con este proyecto, el importe medio de las ofertas se ha incrementado muchísimo en relación a campañas anteriores. Además, la apuesta por posicionarse como consultora de referencia en materia de EFQM y entre las principales colegios y agrupaciones profesionales, se ha saldado con la apertura de nuevos nichos de mercado y, por ende, un notable aumento del volumen de negocio.

Área de Negocio de Formación.

El Área de Negocio de Formación, que nace en el año 2003, ha ido en permanente aumento en los años siguientes, tanto en número de clientes como en el importe económico de las ofertas emitidas, llegando este importe a multiplicarse por cuatro. Esto hace que este área de negocio se consolide como una unidad rentable y estable dentro de la compañía.

El hecho de que el indicador 'porcentaje/ relación entre las ofertas emitidas y las aceptadas' suba de forma escandalosa se entiende como normal ya que el esfuerzo comercial y la captación de clientes ha sido muy importante, aumentando notablemente el número de acciones comerciales.

Área de Negocio de Telecomunicaciones.

Este área de negocio, que nace en enero de 2004, presenta unos resultados muy positivos en 2006 y, aunque aún no puede analizarse su evolución con suficiente perspectiva, si se puede observar un buen punto de partida, con un 91% de las ofertas aceptadas con respecto a las emitidas y una evolución lógica en relación a años anteriores.

En general, los esfuerzos realizados para una mayor fidelización de los clientes tienen su reflejo en los buenos resultados obtenidos, ya que parte de estos tienen como punto de partida clientes y proyectos anteriores. En algunos casos el nivel de fidelización de los clientes llega a ser superior al 95%. Como consecuencia, una vez concluido el período de garantía firman contratos de mantenimiento para continuar con las aplicaciones y contar con sus actualizaciones, contratando paquetes de horas de desarrollo para adaptar las aplicaciones a sus necesidades. Esto indica una clara consolidación de los productos en las instalaciones de los clientes.

En cuanto a los nuevos indicadores, los últimos datos, que no son sino un corte de un histórico que se puede realizar en cualquier momento para, como se ha comentado, poder una rápida respuesta a la hora de tomar decisiones, arrojan informaciones como las que aparecen en las siguientes figuras.

capítulo 7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

7.a. Percepción que el personal tiene de la organización.
7.b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7. a. Medidas de percepción

7. a.1 Información directa del personal

Para conocer la percepción del personal sobre la empresa, así como una serie de parámetros relativos a la satisfacción personal, profesional y laboral, Novasoft realiza una encuesta anual sobre aatisfacción del personal y clima laboral.

La encuesta de satisfacción abarca aspectos como:

:: Comunicación con la Dirección.

:: Formación y desarrollo personal.

:: Política retributiva y otros beneficios.

:: Objetivos, reconocimiento y valoración.

:: Lugar y material de trabajo.

:: Visión de la compañía.

Entre los resultados obtenidos de la encuesta anual, se pueden extraer cuáles son los aspectos más valorados de la compañía por los trabajadores:

:: Proyección de la empresa.

:: Equipo humano.

:: Proyección personal.

A la hora de definir a la organización, las palabras más empleadas son:

:: Empresa con futuro (proyección).

:: Compañerismo.

:: Empresa joven.

Estos datos son sometidos al análisis de dirección de la compañía, con el fin de iniciar medidas correctoras y preventivas.

En la última encuesta realizada los resultados han sido significativos: una plantilla joven, motivada, con un alto grado de identificación y de pertenencia a la empresa, cualificada y con buen ambiente de trabajo. Estos datos, reflejados en las encuestas realizadas anualmente, se correspondieron con los resultados obtenidos en 2004 y en 2008 en el estudio realizado por el instituto independiente Great Place to Work, sobre la 'mejor empresa para trabajar en España', que ha situado en estas dos ocasiones a la compañía entre las mejores para trabajar de todo el país.

En 1999, Novasoft comenzó a realizar encuestas de satisfacción anuales ya que fue detectada como área de mejora en la primera autoevaluación de la empresa. En la encuesta primera realizada en 1999, los aspectos a mejorar eran la formación, la relación con la Dirección y las instalaciones. Las acciones llevadas a cabo fueron mejorar los medios de comunicación (correo electrónico, edición de un periódico mensual 'Novanews', cuyo aumento de contenido y calidad ha ido desplazando sus ediciones a trimestrales), incremento de las horas de formación, ampliación de las instalaciones, creación del aula de formación...

La evolución de los indicadores incluidos en las encuestas de satisfacción hasta el año 2008 ha sido muy positiva, hasta el punto de que en este ejercicio, el 81% de los colaboradores de la compañía concluyeron que Novasoft era un lugar "excelente para trabajar". Todo ello como resultado de las medidas adoptadas para mejorar la calidad de vida del personal. Medidas como:

a) Formación continua: Toda la actividad formativa de Novasoft se realiza a través de tres canales: presencial, a distancia y a través de e-learning. La efectividad de la formación continua, el aumneto de las horas de formación y de los canales escogidos para facilitar dicha formación han sido valorados positivamente por nuestros colaboradores-empleados. En 2008 comenzó el germen de un acuerdo marco con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) a través del cual, todos los colaboradores de Novasoft que no hubieran acabado la carrera podrían hacerlo (con subvenciones de la empresa de hasta el 50% de la matrícula) y podrían sumarse a un curso de inglés (igualmente subvencionado) que sería impartido en las ciudades en las que la compoañía tuviera sede.

b) Comunicación: La comunicación interna es un elemento de cohesión, que favorece la integración de las diferentes divisiones de Novasoft. Los medios o canales de comunicación internos están bien considerados por los empleados. Aspectos como la comunicación con la dirección de las

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

áreas de negocio y con las direcciones de las diferentes áreas horizontales o de apoyo son evaluadas en las encuestas de satisfacción, obteniéndose resultados muy interesantes y positivos para la organización.

El periódico interno, Novanews, es uno de los vehículos de comunicación sobre el que se sustenta el modelo empresarial. Novanews recoge todos los hitos de la empresa, los proyectos desarrollados por las diferentes divisiones, además de información de recursos humanos de carácter formal e informal: nuevas incorporaciones, eventos para empleados, cumpleaños, artículos escritos por nuestros empleados... Este medio electrónico corporativo cuenta con una gran audiencia en la compañía, gracias a la información de interés que contiene, que hace que los empleados se sientan parte de 'un todo', y gracias al alto índice de participación del que goza.

Los blogs corporativos también son unos excelentes canales de comunicación entre los compañeros y entre la empresa y sus clientes internos. En el blog externo se parte de la particularidad de la compañía y de las acciones desarrolladas en ella para llegar a toda la sociedad. El interno, en cambio, se convierte en un vehículo de diálogo entre lso compañeros, muy visual y con informaciones personales y muy de tú a tú.

Las notas de prensa o informaciones relevantes que la compañía traslada al exterior también son remitidas a todos los compañeros de Novasoft antes de que salgan a la luz, para que tengan de primera mano la información que se pueden encontrar cualquier día en la prensa o en medios audiovisuales.

c) Material y equipos: En el año 2000, el análisis de las encuestas de satisfacción arrojaba una clara insatisfacción de los empleados derivada de algunos problemas en las instalaciones. El problema fue solucionado con la mejora de las instalaciones y con el traslado a principios de 2006 al edificio de nueva planta en el Parque Tecnológico de Andalucía que hoy es la sede social de la compañía, junto con la compra de nuevo material, que favoreciera la movilidad entre los empleados y su acceso a tecnologías de última generación. La mejora se ha traducido en un incremento del 25% en la satisfacción.

En la encuesta de 2008, el 90% de los trabajadores de Novasoft consideraba que la compañía les surtía de todas las herramientas y el material necesario (portátiles, conexiones 3G, teléfonos y dispositivos Blackberry...) para desarrollar su trabajo de la manera más satisfactoria posible.

d) Reconocimiento, valoración y conocimiento de los objetivos y la misión empresarial. Fiel reflejo del crecimiento continuo de la compañía es el aumento del número de colaboradores o empleados. En la actualidad, la plantilla de Novasoft la integran 623 personas, repartidas por toda la geografía española.

El incremento constante del número de empleados y la dispersión en varios centros de trabajo ha llevado a la compañía a potenciar la comunicación interna para asegurar que cada empleado conoce los objetivos empresariales, la misión y la filosofía de Novasoft. A través de las encuestas de satisfacción evaluan el conocimiento de la plantilla sobre la misión y visión de Novasoft, así como sobre las políticas y estrategias de la compañía.

La motivación y estimulación del personal son factores claves para el buen desarrollo y funcionamiento de Novasoft. Estos factores, junto con el trabajo en equipo, aumentan el grado de implicación de los trabajadores en la empresa. Una visión clara del esfuerzo realizado por la organización a favor de estos factores se ve reflejada en los resultados de las encuestas de satisfacción de personal.

e) Imagen exterior de la compañía. Tener conocimiento de la buena imagen que la empresa proyecta al exterior propicia una mayor confianza en el trabajo realizado y una lucha por la consecución de los objetivos definidos.

Novasoft, desde su Área de Comunicación e Imagen Corporativa, potencia la comunicación con todos los públicos externos de la empresa, proyectando, así, una imagen positiva de la organización. Los resultados de las encuestas de satisfacción demuestran que la gran mayoría de los empleados creen que la imagen que la empresa proyecta al exterior es muy buena.

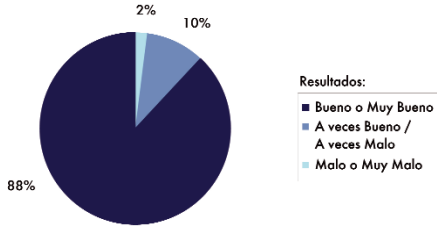
f) Ambiente de trabajo e instalaciones. Uno de los aspectos mejor valorados en las encuestas de satisfacción es el ambiente laboral de nuestra compañía, caracterizado por la buena predisposición de todos los empleados para trabajar en equipo y ayudar a sus compañeros. El estado de las instalaciones es otro factor incluido en las encuestas de forma que se pueda detectar si el entorno físico de trabajo se adapta a las necesidades de los empleados.

g) Herramientas de gestión de la organización. Novasoft dispone de un

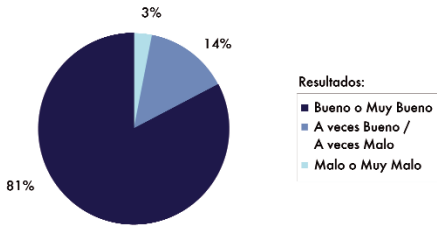
modelo de gestión que hace posible que los compromisos de la compañía sean una realidad. Este modelo de gestión está soportado por una serie de herramientas de gestión que generan valor en el público interno de la organización. Así, las encuestas de satisfacción evaluan la percepción que sus colaboradores poseen del Sistema de Gestión de la Calidad, el Modelo de Gestión EFQM aplicado en la compañía, Signova (Sistema de Información de Gestión del Conocimiento) y de las propias encuestas de satisfacción. Una gran apuesta de Novasoft es el desarrollo y el uso de Signova, herramienta de gran relevancia y utilidad para la gestión de proyectos, ofertas, recursos... En sus primeros años de crecimiento existieron ciertas reticencias a su uso, pero con el tiempo Signova se ha convertido en una potente herramienta al servicio de toda la organización, que cumple a la perfección una labor de dirección de toda la compañía.

A continuación se detallan algunos de los indicadores, escogidos al azar, que se desprenden de las encuestas realizadas a las personas de la organización **(ver figuras 7.a. y 7.b.)**.

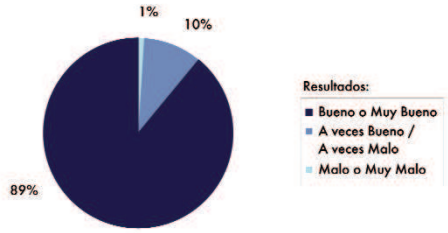
Los superiores confían en que hagamos un buen trabajo sin tener que vigilarnos



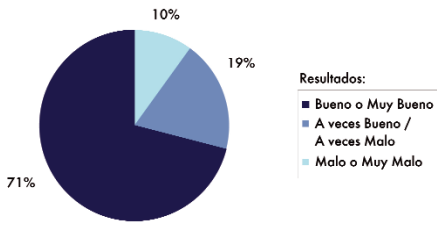
Puedo contar con la colaboración de los demás



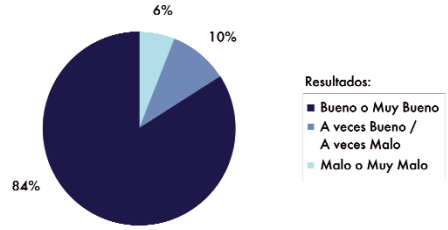
A las personas aquí se les da bastante responsabilidad



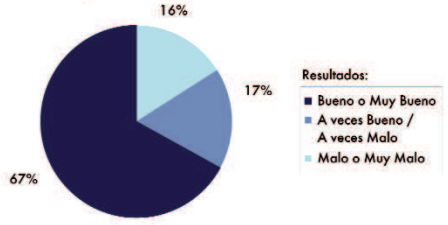
Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad



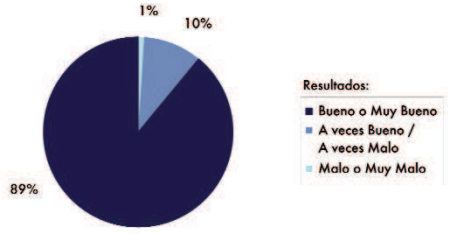
Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a



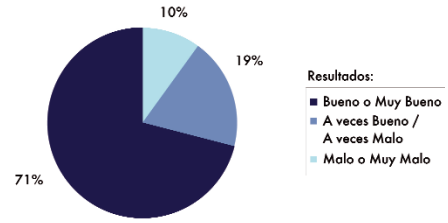
A las personas se las anima a que equilibren su vida profesional y personal



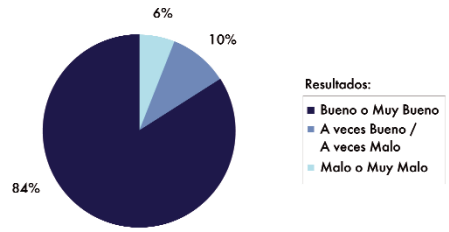
A las personas aquí se les da bastante responsabilidad



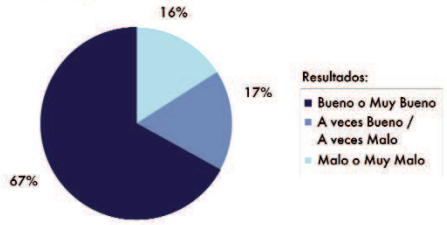
Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad



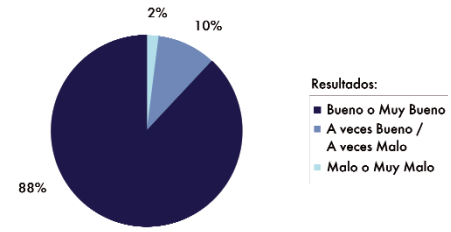
Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a



A las personas se las anima a que equilibren su vida profesional y personal



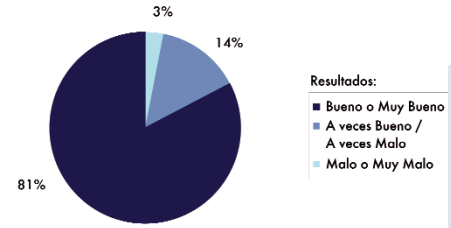
Los superiores confían en que hagamos un buen trabajo sin tener que vigilarnos



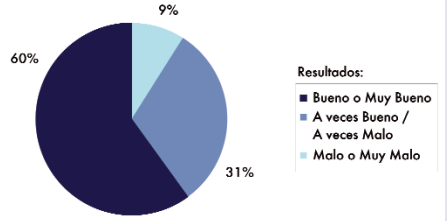
Teniendo en cuenta todo, yo diría que éste es un excelente lugar para trabajar



Puedo contar con la colaboración de los demás



Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial



7. b. Indicadores de rendimiento

Los indicadores indirectos de la satisfacción del personal analizados son:

a) Índice de absentismo: Actualmente, el índice de absentismo se mide en el porcentaje de horas no producidas. Desde que nació la empresa este indicador se mantiene por debajo del 1%.

Novasoft es una joven organización, con empleados situados en una media de edad de 34 años y muy implicados en el proyecto empresarial de Novasoft (ver figura 7.c). Ambos factores reducen, enormemente, el índice de absentismo de la compañía.

b) Bajas por enfermedad: Los datos de bajas por enfermedad han ido disminuyendo con los años, situándose siempre por debajo del 4% (objetivo marcado).

Sólo existen picos de bajas por enfermedad en los meses de invierno, siendo éstas de 5 días de duración como máximo, salvo casos excepcionales y puntuales.

c) Beneficios e incentivos: Podemos enumerar los siguientes:

:: La empresa se implica con el personal en actividades deportivas. Un ejemplo de ello es el pago de la inscripción y la compra de equipaciones deportivas para el equipo de fútbol sala que juega una liga de empresas en el Parque Tecnológico de Andalucía. También se encarga de las equipaciones y las reservas de las pistas de juego para otro equipo de baloncesto formado con trabajadores de la empresa y que habitualmente juegan con miembros del Colegio Añoreta, del que Novasoft es accionista minoritario, fomentando así la relación interempresas.

:: Coche de empresa para directivos.

:: Apartamentos de empresa para compañeros que trabajan destinados a cualquier lugar de España en un proyecto.

:: Se facilita el viaje de ida y vuelta los viernes a casa para los desplazados en comunidades ajenas a la suya.

:: Dota a los empleados de infraestructuras tecnológicas que faciliten su trabajo diario, sobre todo, a aquellos que desarrollan proyectos en clientes: móvil corporativo, portatil, pendrive...

:: Ofrece un empleo estable a la gran mayoría de los empleados con un contrato indefinido.

d) Rotación y Grados de estabilidad: Gracias a la fórmula de contratación basada en el empleo estable y en la seguridad de todas las personas que forman Novasoft, los índices de rotación son muy bajos, al contrario que la estabilidad. Así, en 2006 el grado de rotación y el de estabilidad alcanzaron el 0,30% y el 75% respectivamente.

Las gráficas pueden sufrir algunos cambios o modificaciones debido al alto índice de proyectos que se desarrollan actualmente a través de outsourcing y a las contrataciones temporales que se realizan para proyectos concretos (ver figura 7.d.). Aún así, estos contratos, una vez cumplido el año, se transforman en contratos indefinidos.

No obstante, debido a la venta de la división de Sanidad **(ver 1.e)** y a la apuesta estratégica de la compañía por el outsourcing, las gráficas han sufrido un cambio destacable que pueden dar a entender una lectura distinta de la realidad. Efectivamente, el número de trabajadores ha descendido y en la contratación se usa mucho la temporalidad para la realización de proyectos concretos de outsourcing.

e) Cursos cantera: La política de Novasoft incluye el talento y la juventud entre sus principales preceptos. De ahí que apueste por la contratación de los 'cursos cantera', que es la denominación por la que se conoce en la compañía a los cursos de formación destinados a formar a desempleados en programas de excelencia en nuevas tecnologías para, posteriormente, incorporarlos a los proyectos que se vayan generando. El 80% de los jóvenes que comenzaron en 2006 uno de estos cursos se incorporó posteriormente a la plantilla de la compañía para formar parte de uno de los grupos que desarrollan estos proyectos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

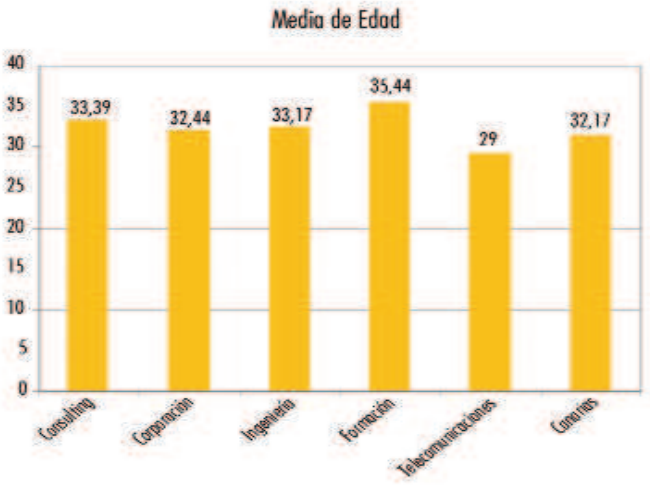


Figura 7.c.

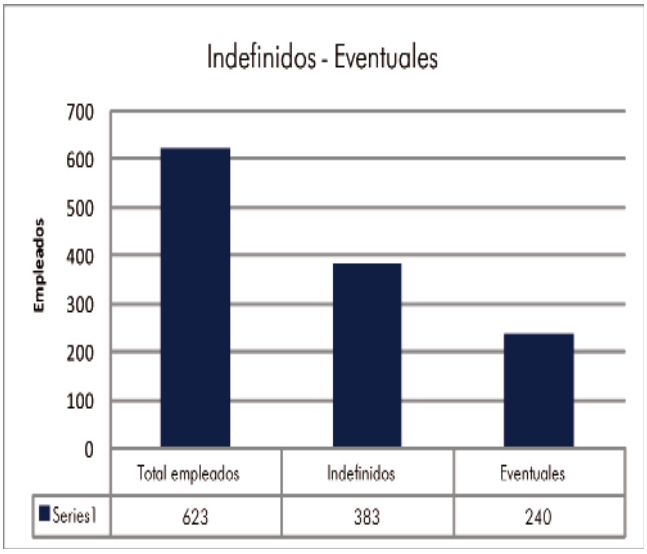


Figura 7.d.

capítulo 8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD

8.a. Medidas de percepción.
8.b. Indicadores de rendimiento.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8. a. Medidas de percepción

El 'Libro Verde', publicado por la Comisión Europea en julio de 2001, define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como "***una expresión donde las empresas integran sus preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con sus 'stakeholders' de una forma voluntaria***".

En Novasoft se considera la RSC como la quintaesencia de los criterios de Excelencia Empresarial (EFQM) y esto se traduce en la imagen que se ha forjado la compañía en su entorno y en la sociedad en general. Sin embargo, no hay que confundirla con la propia Excelencia Empresarial o el buen gobierno. La RSC engloba a dichos conceptos. En este sentido, no existe una empresa que se pueda considerar socialmente responsable si no aplica a la vez los criterios de la excelencia y el código de buen gobierno.

Hablar de RSC es asumir en la organización conceptos como: transparencia, buenas prácticas, desarrollo sostenible, excelencia, código de buena conducta, comunicación interna/externa, compromiso social.

En Novasoft se piensa que para que una empresa sea catalogada como socialmente responsable debe llevar a la práctica el desarrollo de políticas, sistemas de gestión y normas de procedimientos en los ámbitos económico, social y medioambiental. Además, es necesario que la empresa sea muy proactiva en comunicar los resultados alcanzados. Sin embargo, una empresa que no es capaz de alcanzar la rentabilidad económica en el presente y, lo peor, no tiene viabilidad ni probabilidades reales de que lo haga en el futuro, no será socialmente responsable ya que incumple un requisito sine qua non de la buena empresa, su rentabilidad económica.

Novasoft es una de las empresas de base tecnológica andaluza pionera en aplicar un modelo de excelencia empresarial y por ende los criterios de la RSC en toda nuestra cadena de valor. Es una empresa con un modelo empresarial y una "cultura" innovadora. Esto se debe a que es una organización que está alineada con los principios de la RSC y Excelencia. Los reconocimientos y premios les avalan, aunque no aseguran nada, y son conscientes que tienen que seguir alimentando su cultura con buenas acciones basadas en la RSC, pues no se puede vivir de lo realizado. La página web (www.novasoft.eu), uno de los medios de comunicación externa más importantes de la compañía y que más fielmente distribuye su imagen de marca, rezuma conceptos y principios de RSC.

Fundación Novasoft, fundada en el año 2003 y sobre la que profundizaremos más adelante, es un instrumento perfecto para vehicular algunas de las acciones de RSC en Novasoft.

En Novasoft se aplica, hasta sus últimas consecuencias,la siguiente fórmula: Creer firmemente que la mejor manera de construir un modelo empresarial sostenible, con los mecanismos adecuados para evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno, es un modelo de Excelencia basado en los criterios de la EFQM y soportado en acciones encaminadas a la RSC. En Novasoft se ha conseguido que su Modelo Empresarial actúe como un material refractario a los criterios de la RSC. No obstante, hay que seguir aplicándole "calor" en todo momento para que irradie y contagie estas buenas acciones a la sociedad.

En definitiva, su 'razón de ser' irradia RSC y queda resumida en el siguiente texto, redactado por Francisco Barrionuevo Canto y compartido por toda la organización:

"Desde 1993, año de nacimiento de Novasoft, el principal objetivo de la compañía ha sido construir un modelo empresarial basado en la creación de valor y el compromiso con nuestros grupos de interés o 'stakeholders'.

Estamos convencidos de que nuestra primera responsabilidad como empresa es para los cientos de trabajadores que con su esforzado y sacrificado desempeño hacen de Novasoft una gran organización de la que sentirnos orgullosos.

No olvidamos por un instante nuestra vocación social. En este sentido constituimos en el año 2003 Fundación Novasoft, a través de la que hemos iniciado una suerte de actuaciones en beneficio claro de sectores marginales, apoyo a jóvenes emprendedores y donación a otras Fundaciones de carácter social.

Una gran parte de nuestros clientes mantienen una relación de cercanía y recurrencia que nos permite entablar un círculo de confianza, siendo la esencia de nuestro éxito y basamento de nuestra competitividad presente.

Tenemos claro que debemos conjugar los verbos competir y colaborar. En este sentido, Novasoft ha sido pionera en Andalucía en desplegar políticas de Cooperación Competitiva con otras firmas

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

del sector tecnológico, con varias UTEs en vigor y multitud de acuerdos y alianzas estratégicas con competidores.

Novasoft ha creado vínculos de confianza también con sus proveedores y acreedores con los que mantenemos una estrecha relación, entendiendo que deben tener la oportunidad de disponer de unos beneficios justos mediante transacciones comerciales con nuestra organización.

Nuestro compromiso con el medio ambiente es manifiesto y, por ello entendemos que preservar nuestros recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende nuestra implicación, mediante medidas ejemplares recogidas en nuestro certificado ISO 14000, que evidencian nuestra determinación y firme propósito con la protección y conservación del entorno.

En Novasoft entendemos la innovación como un mecanismo que ayuda a cambiar en todos los órdenes y situaciones. Las ideas fluyen desde todos los rincones de la organización, elegimos las mejores soluciones y ponemos a disposición de los equipos de investigación los recursos necesarios para que nuestra innovación sea continua, convirtiéndose en un crisol de nuevas ventajas competitivas futuras.

La comunicación no la consideramos como un medio sino un fin en sí misma. La realización de la revista interna Novanews permite a los 'stakeholders' tener información abundante sobre iniciativas y hechos relevantes acaecidos en Novasoft. Además nuestro portal web es un vehículo de conexión y exposición con el mundo. El fomento de la transparencia nos permite una relación estrecha y biunívoca con los medios de comunicación muy gratificante, al igual que con el resto de grupos de interés.

El Consejo de Administración de Novasoft ha apostado decididamente por adoptar en la organización los preceptos del código de buen gobierno de sociedades cotizadas, a través de una serie de medidas y políticas desarrolladas de forma gradual pero con paso firme y determinante."

Actividades como miembro responsable de la sociedad.

Novasoft entiende a la perfección la responsabilidad de una compañía con el entorno social que le rodea y por ello sus políticas de personal y de negocio están encaminadas a generar riqueza en el entorno y a hacerlo de forma responsable, cumpliendo desde los principios éticos en materia de igualdad de oportunidades de la plantilla como en la difusión de toda la información relevante que genere la compañía.

En cuanto a la primera de estas afirmaciones, Novasoft sigue una política clara de no discriminación e igualdad de oportunidades en las ofertas de empleo. Esto es igualmente aplicable al acceso a cursos de formación, subidas salariales o cualquier tipo de retribución por parte de la compañía.

Novasoft ha fomentado la inserción de mujeres a su plantilla. En 2006, el porcentaje de mujeres sobre el total de los contratados ha sido del 31%.

La compañía ha mantenido un ritmo constante en la contratación de jóvenes recien licenciados. Sus cursos cantera, que tienen un compromiso de contratación del 60% por cada curso (ver 7.b), están orientados a estudiantes recien licenciados, que se encuentren en paro y en búsqueda de su primer empleo. Una vez finalizado el curso, tanto la parte teórica como práctica, el 80% del alumnado es incorporado a la plantilla de Novasoft, un dato mucho más alto que en ediciones anteriores, lo que muestra el grado de especialización y el nivel que están alcanzando estos cursos.

Los cursos de formación ocupacional impartidos por la División de Formación de Novasoft a través de FORMAN cuentan con un alto índice de compromiso de contratación, superando éste un 80%. Estos cursos están dirigidos a jóvenes estudiantes y desempleados que quieren ampliar su formación personal, siendo requisito indispensable ser demandante de empleo.

Las acciones de apoyo a la sociedad forman parte del compromiso general de Novasoft. Un compromiso que se articula a través de diferentes canales de actuación, con el objetivo de apoyar el desarrollo integral y sostenible de las sociedades en las que trabaja: generación de empleo, acciones de patrocinio y mecenazgo realizadas por la Fundación Novasoft o actividades lúdicas y formativas dirigidas a los empleados.

Novasoft es una compañía que impulsa la generación de empleo en las provincias donde está implantada o donde desarrolla proyectos. La sede social de la empresa está ubicada en Málaga, por ello el índice de contratación de personal de esta provincia es muy alto, superando el 50,76% del total de la plantilla.

El porcentaje de trabajadores contratados por área de negocio en 2008

asciende a:
:: Área de Negocio de Consultoría: 1%
:: Área de Negocio de Ingeniería: 21%
:: Área de Negocio de Formación: 1%
:: Canarias: 17%
:: Corporación: 36%

Pero estas cifras sólo revelan una parte de la riqueza laboral que genera Novasoft tanto directa como indirectamente, ya que su participación en las empresas asociadas convierten a la compañía en responsable en cierta medida de al menos otros doscientos puestos de trabajo, repartidos entre las asociadas, antes mencionadas (ver criterio 1), y las uniiones temporales de empresas para el desarrollo de uno o varios proyectos conjuntos. Entre este personal se cuenta la plantilla (en datos aproximados) de Islanda (30 personas), Telifs (1), Mobile Software Entertaiment (6), Fiva (5), Tunes4Books (1) y la UTE formada entre Novasoft, Sadiel y Diasoft, que dirige Novasoft y que cuenta ya con más de 150 personas en plantilla. La riqueza laboral que genera Novasoft con su política empresarial se complementa además a la perfección con la que se deriva de una de sus meta-estrategias, como la apuesta por el talento. De ahí que otras 16 personas, pertenecientes a dos grupos de investigación de la Universidad de Málaga, desarrollen su trabajo para sendos proyectos de la compañía.

El volumen de trabajo de Novasoft, en ocasiones, también le obliga a subcontratar a empresas con las que acude a algunos de los proyectos, y cuyo personal también se beneficia en cierto modo de la estrategia empresarial de la compañía. Actualmente, tres compñaías como Energya, Xtream y Citic, tienen alrededor de una quincena de personas desarrollando proyectos de Novasoft.

El compromiso de la empresa con el personal y su entorno es un vínculo a cuidar. Por este motivo, en los ejercicios 2001-2002 se cerró un acuerdo con una de las promotoras de viviendas en construcción, con el objetivo de obtener mejores condiciones económicas para aquellos trabajadores que deseaban comprar una vivienda en la zona donde se hallaba ubicada la sede social de Málaga, en Rincón de la Victoria.

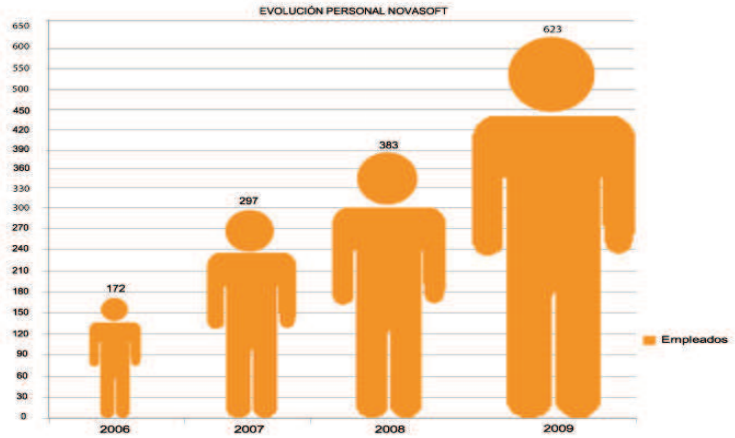
Una de las principales premisas de la política de contratación de servicios de Novasoft es contribuir a fortalecer el tejido empresarial de nuestra comunidad, apoyando a empresas locales a través de la contratación de productos y servicios. En este sentido, han apostado decididamente por empresas andaluzas como proveedores de servicios de distribución, merchandising, muebles de oficina o comunicación audiovisual.

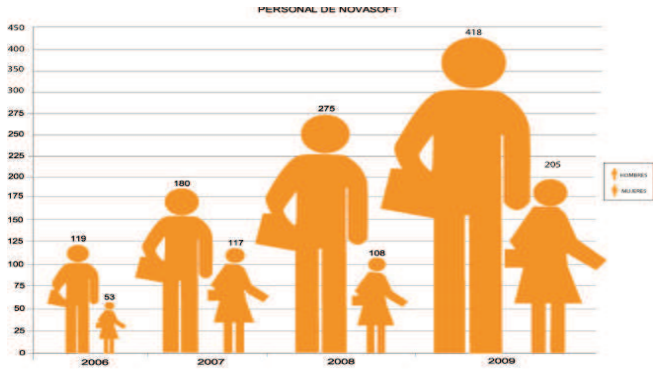
El continuo crecimiento de la compañía y el desarrollo de proyectos en Andalucía, Santa Cruz de Tenerife, Extremadura, Barcelona, entre otras zonas, ha provocado la puesta en marcha de políticas de contratación en aquellas provincias donde tenemos nuevos proyectos y/u oficinas generando nuevos puesto de trabajo. La creación de los servicios de outsoursing ha facilitado la contratación y la localización de nuevas oportunidades y demandas de puestos de trabajo en provincias como Jaén, cuyo nivel de inserción laboral en el sector de las nuevas tecnologías obliga a los recién licenciados a desplazarse a otras provincias para trabajar, alejándose de sus familiares.

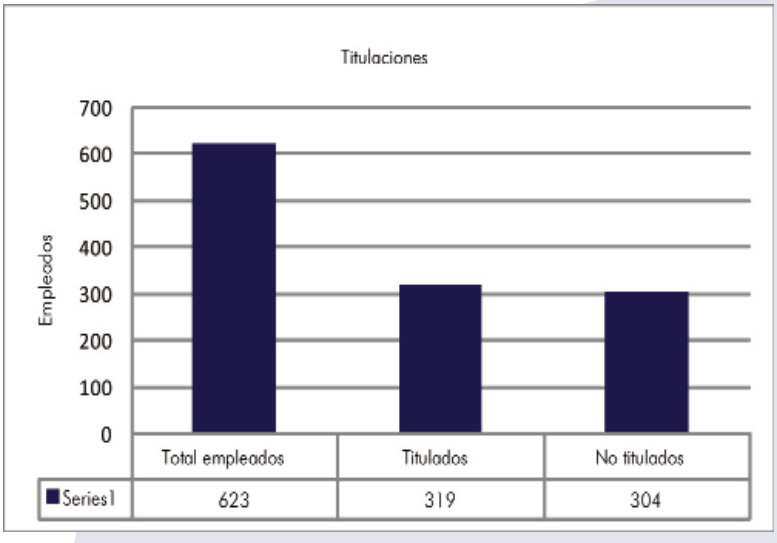
Novasoft también cuenta con un departamento de Comunicación e Imagen Corporativa que desarrolla una amplia labor a lo largo de todo el año con los agentes sociales y todo tipo de medios de comunicación.
El departamento de Comunicación e Imagen Corporativa, integrada en la división de Marketing de Novasoft, coordina la comunicación externa e interna de la compañía, canalizando la información de la organización

Las instalaciones de Novasoft, en el Parque Tecnológico de Andalucía, acogen a personal de la compañía y de empresas asociadas.




EVOLUCIÓN PERSONAL NOVASOFT
650
600
550
500
450
420
390
360
330
300
270
240
210
180
150
120
90
60
30
0
172
297
383
623
2006
2007
2008
2009
Empleados


PERSONAL DE NOVASOFT
450
400
350
300
275
250
225
200
175
150
125
100
75
50
25
0
119
53
180
117
275
108
418
205
2006
2007
2008
2009


Titulaciones
700
600
500
400
300
200
100
0
Empleados
Total empleados
Titulados
No titulados
Series1
623
319
304

hacia sus públicos y procurando mantener con ellos relaciones lo más directas y correctas posibles, transmitiendo el 'savoir faire' de la compañía, para que de entrada, cualquier persona u organismo del entorno sepa que puede contar para sus necesidades no sólo con una empresa especializada, sino con un equipo humano de trato exquisito.

Uno de los principales canales de comunicación con los públicos de la compañía es su portal web. Novasoft inició en 2004 el proceso de rediseño de la web, que no ha parado de evolucionar desde entonces, introduciendo novedades periódicamente y siendo hoy día, en 2007, la principal referencia de la compañía en cuanto a actualidad se refiere de cara al exterior. Para rediseñarla y mantenerla se creó un grupo de trabajo que incorporaba a miembros de la organización especialistas en programación y diseño web. Así, desde enero de 2005, Novasoft cuenta con una nueva web (www.novasoft.eu), más moderna y fiel al modelo empresarial. En el año 2006 se litigó en la Corte Checa para hacerse con el dominio europeo y hoy día, con fallo a favor, la web de Novasoft cuenta con la extensión '.eu'.

Novasoft también edita un boletín de noticias electrónico, tanto a nivel interno como externo: Novanews, al que puede accederse a través de la web de Novasoft (versión externa) o a través del sistema de información de gestión empresarial Signova (versión interna). Novanews incluye las noticias más relevantes de la organización relacionadas con nuevos proyectos, premios, eventos, temas relevantes de recursos humanos... Es la herramienta a través de la cual todo el personal de Novasoft conoce lo que hacen sus compañeros y en qué proyectos andan metidas todas las áreas de negocio. Esta simple cuestión, que en muchas organizaciones aparece difuminada, es una herramienta esencial para evitar fisuras o envidias entre distintos equipos de una misma empresa.

El departamento de Comunicación e Imagen Corporativa también atiende las peticiones informativas de la prensa, instituciones y organismos que requieren datos sobre las actividades de la misma (I+D, nuevos proyectos, inversiones, etc), así como recibe y atiende a visitantes (desde colegios a asociaciones de empresarios).

El incremento de apariciones en prensa, en las que Novasoft se sitúa como eje principal de la noticia, ha sido muy positiva en los últimos 8 años, gracias a los numerosos reconocimientos públicos y premios otorgados a la empresa. La progresiva conciencia que ha tomado la presidencia sobre la importancia de articular con agilidad la comunicación externa de la organización hacia la sociedad, y colaborar activamente con medios de comunicación, de forma transparente, ha contribuido en gran medida a mejorar la imagen positiva de la organización.

El Área de Comunicación e Imagen Corporativa se constituyó en 1999 y es quien realiza el seguimiento de prensa, para lo que cuenta con la ayuda de una empresa externa, además de coordinar el envío de información a medios y otras instituciones.

La empresa ha sido galardonada por algunos medios de comunicación como Canal Sur Andalucía TV, que la seleccionó como una de las empresas tecnológicas andaluzas referentes para su serie 'El siglo de las Luces'. Igualmente, ha recibido premios de otros medios de comunicación como Diario Sur, El Mundo, la revista Ejecutivos en Andalucía o la revista Dirigentes también en su edición andaluza. En la mayoría de los casos, se destaca el caracter innovador de la compañía.

Como indicador del trabajo realizado con los medios de comunicación, destaca el número de apariciones en prensa y su evolución en los últimos años, que se recoge diaramente en un archivo digital contratado a una empresa externa y que remite un boletín diario con las apariciones del presidente de la compañía, de la compañía en sí y, por proximidad, del Parque Tecnológico de Andalucía. Este novedoso dossier de prensa 'on line' permite a los usuarios de toda la compañía consultar en tiempo real cualquier aparición de la compañía en prensa escrita, nacional, regional y local, por fechas, medio de comunicación o descriptor. Además, dichas reseñas son descargables en pdf y sirven de base para la elaboración anual del dossier de prensa de la compañía.

Los directivos y profesionales de Novasoft participan activamente y colaboran con instituciones, universidades y diversos organismos en foros especializados, jornadas, y seminarios. Cabe destacar el nombramiento de Francisco Barrionuevo, Presidente Ejecutivo de Novasoft, como Presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga. También es destacable la participación de los propios directivos en la actividad académica de la universidad malagueña, impartiendo clases magistrales cada vez que son requeridos para ello.

La directiva participa además en foros de la Universidad de Málaga, la Fundación Antares, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, centros de Tecnología, como el BIC Euronova o el Parque Tecnológico de Andalucía, y publicaciones especializadas como Expansión o Cinco Días, entre otros. Los profesionales de Novasoft han participado, a solicitud de la Universidad de Málaga, en jornadas de di-

fusión, y organización de cursos, y como ponentes. Además, se colabora con grupos de investigación de las facultades de Derecho, Filosofía y Letras, Económicas e Informática.

Algunos directivos han colaborado con los foros organizados por la Fundación CIEDES para el II Plan Estratégico de Málaga, Espacio 2003, ciudad de la Innovación y el Conocimiento, y con foros organizados por Instituciones públicas de la ciudad de Málaga, como el Ayuntamiento y la Diputación. Del mismo modo, otros directivos colaboran, de forma voluntaria, con el Club de Evaluadores del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión en la evaluación de empresas que optan al galardón del Premio Andaluz a la Excelencia.

Desde la alta dirección existe una voluntad por fomentar y cuidar las buenas relaciones con la comunidad local y corporaciones. Ejemplo de ello es el Ayuntamiento del Rincón de la Victoria, donde se ha actuado en distintos niveles: en el Área de Medioambiente se ha colaborado con campañas de concienciación con la comunidad, se han donado ordenadores personales a la Biblioteca del Ayuntamiento y se han impartido cursos de Internet, de forma gratuita, a usuarios de la misma. Igualmente, con el Ayuntamiento de Málaga o con distintas ONG's locales se ha colaborado en actuaciones puntuales.

También, se fomenta la colaboración directa de los profesionales con medios de comunicación, participando como columnistas en distintos medios locales (Diario SUR, Málaga Hoy y Opinión de Málaga), o como colaboradores esporádicos en medios especializados (Agenda de la Empresa, Residuos, Cibersur, Intec Urbe, y otros). Incluso se realizan reuniones informales para fomentar lazos.

En cuanto a las relaciones con las autoridades relevantes del entorno, cabe destacar que la compañía siempre se ha mostrado dispuesta a atender la llamada de todas las instituciones públicas y entidades sin ánimo de lucro. A continuación se detacan instituciones y asociaciones en las que Novasoft forma parte activa y, en algunos casos, de especial relevancia:

:: Patronos de la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA).

:: Patrono de la Fundación Manuel Alcántara.

:: Miembros de la patronal de empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Andalucía (ETICOM).

:: Miembros del Centro Andaluz de Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CITIC).

:: Agentes Tecnológicos de la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC).

:: Miembros de la AJE Málaga.

:: Miembros de la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM).

:: Miembros de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

:: Asociados y Socios Tecnológicos de la Sociedad Española de Informática de la Salud (SEIS).

:: Miembros del Instituto Andaluz de Tecnología

:: Asociados al Centro de Iniciativas Turísticas (CIT), Marbella.

:: Miembros de la Asociación de Comerciantes y Empresarios de Rincón de la Victoria (ACERV).

Esta es una forma más de implicación con las comunidades con las que la compañía opera, aunque cada vez van saliendo más oportunidades en las que se va implicando.

Implicación en las comunidades en las que opera.

Novasoft realiza importantes esfuerzos de comunicación en dar a conocer su modelo empresarial y en mostrar como es el día a día. La organización de visitas guiadas por las instalaciones a clientes y colectivos como institutos, asociaciones y representantes de organismos públicos, entre otros, es una herramienta muy útil para conocer las distintas áreas de negocio, las personas que componen nuestra organización y la estructura interna.

Un miembro del departamento de Comunicación e Imagen Corporativa es el encargado de realizar la presentación de la compañía en la sala de juntas. Tras dicha presentación se realiza una visita por todas las instalaciones, dónde in situ se explica la estructura empresarial, las tareas y funciones que desempeña cada área de negocio. Al final de la visita, el grupo es obsequiado con material promocional de la empresa (bolígrafos, carpetas, bloc de notas, bolsas…).

Dentro de la política de participación activa de los trabajadores en la empresa, y como un medio más de fidelización e integración, la empresa or-

ganiza durante el año actividades de ocio de diversa naturaleza, tanto lúdicas como deportivas, así como reuniones, desayunos, almuerzos, algunas de ellas dirigidas también a los familiares de los trabajadores.

Todos los años se celebra la comida y cena de Navidad, Novameeting, ocasión en la que se hace entrega de los premios anuales a los trabajadores seleccionados por un comité de empresa y por sus propios compañeros en distintas categorías. En estas jornadas se desarrollan diversas actividades sociales para mejorar la comunicación interna entre los colaboradores de las empresas de Novasoft, ya que se trata de una ocasión inmejorable para fomentar que compañeros de otras delegaciones se conozcan personalmente.

En octubre de 2004 dieron comienzo 'los desayunos del mes', llamados Novabreak, una actividad que se celebra en Málaga, en la sede principal, y que pretende ser punto de encuentro de todos los compañeros con intención de facilitar la comunicación informal. Actualmente, y por motivos de agenda y volumen de trabajo, las citas no son mensuales, pero sí siguen guardando cierta periodicidad. Sólo se interrumpen de manera oficial en los meses de verano, para no interferir en las vacaciones de los trabajadores.

La organización apoya decididamente la actividad deportiva de los empleados, permitiendo horarios flexibles y colaborando en algunos torneos económicamente o aportando el equipamiento. Desde 2002, hay constituido un equipo de fútbol que participan habitualmente en un torneo entre empresas del Parque Tecnológico de Andalucía. La empresa facilita las equipaciones y el material necesario. La compañía también cuenta con un equipo de baloncesto que se reune semanalmente para jugar con compañeros de otras empresas asociadas, aunque no compite formalmente. Directivos y empleados también participan en torneos de golf de manera esporádica.

Habitualmente la empresa facilita a los empleados entradas para todas las actividades que patrocina, tanto eventos de ámbito deportivo, como ferias y jornadas. En el 2004 se patrocinó la III Regata Ciudad de Málaga, en la que se montó una carpa para los empleados de Novasoft, con el objetivo de ser punto de encuentro para descansar, comer y charlar, durante los días de celebración del evento. En las campañas 2006-2007 y 2007-2008, igualmente, la compañía permitió a los trabajadores que quisieran asistir, que fuera posible su presencia en los partidos del Unicaja (Club Baloncesto Málaga) tanto en la liga ACB como en la Euroliga, aprovechando que Novasoft se ha unido indefectiblemente a este equipo, patrocinándolo, como símbolo de una lucha constante y un trabajo bien hecho con deportividad y transmitiendo valores a la sociedad.

La compañía ha credao una Fundación para apoyar y desarrollar proyectos con en el entorno que le rodea y patrocinar asociaciones y eventos que ayuden a mejorar la formación, la cultura, el deporte y el ocio de su entorno.

Así, en 2003 nació la **Fundación Novasoft**, entidad privada sin ánimo de lucro, con el fin de materializar la responsabilidad social corporativa de Novasoft y su compromiso social. Los objetivos de la Fundación Novasoft son:
:: Impartir y difundir la formación en tecnologías a jóvenes y/o desempleados, con el objetivo de mejorar su nivel de inserción laboral, accediendo a formación de calidad en materia tecnológica.
:: Incentivar y apoyar a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y, desarrollo de proyecto de empresa.

Reunión anual de Novasoft en Navidad, Novameeting, celebrada el pasado año en un hotel de la capital malagueña.



:: Fomentar la introducción y difusión de las nuevas tecnologías en los sectores más necesitados, reduciendo la brecha existente en Andalucía en materia digital y creando las infraestructuras tecnológicas básicas mediante la donación de equipos y software necesario a bibliotecas, barrios marginales, escuelas, centros de acogida al inmigrante, hogares de acogida de huérfanos, mujeres maltratadas, centros residenciales de tercera edad, entre otras.

:: Promocionar y prestar el apoyo necesario para desarrollar la excelencia en las empresas y en las organizaciones como factor competitivo clave en el mercado global, a través de la difusión y promoción de los principios esenciales de la excelencia, la organización de eventos y la promoción de proyectos.

:: Reconocimiento continuo y promoción de las mejores prácticas desarrolladas por las organizaciones lideres en su sector, en las áreas del Liderazgo, Políticas y Estrategias, la Gestión de los recursos personales y Alianzas externas, la Gestión de los Procesos, y sus resultados en los Clientes, las Personas, la Sociedad, y los Resultados Clave.

:: Organización y patrocinio de eventos y promoción de proyectos.

:: Apoyo de iniciativas culturales andaluzas, como acciones de mecenazgo con artistas locales.

Las acciones de la Fundación Novasoft giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social. Las principales acciones en 2004, 2005, 2006 y 2007 son las siguientes:

1. Donación económica para la construcción de un Hospital en Haití.

2. Financiación de la informatización de CUDECA, organización sin ánimo de lucro dedicada al cuidado de enfermos de cáncer. El proyecto consiste en la implantación de un sistema de información para la gestión de la historia clínica electrónica, NovaHIS, cubriendo todas las áreas asistenciales a las que da servicio CUDECA. El coste del proyecto de informatización de CUDECA asciendió a 96.100 euros, de los cuales la Fundación Novasoft financiaba el 75 por ciento, como deferencia a la labor social que CUDECA representa para la Sociedad. Igualmente, la Fundación Novasoft gestionó con Microsoft la concesión de licencias gratuitas de Windows.

3. Creación de la cátedra 'Tecnología, innovación y conocimiento' a través de un convenio de colaboración con la Universidad de Málaga.

4. Gestión indirecta en UTE entre Fundación Novasoft y Fundación Valentín Madariaga y Oya de FORMAN (Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga) constituido por la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Empleo y el Ayuntamiento de Málaga.

5. Creación de la Universidad Andaluza en Tecnologías Cisco. La UTE formada por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga desempeña la Dirección Académica del proyecto, y FORMAN aportará las instalaciones adecuadas para la realización de las actividades formativas previstas.

6. Edición y producción del libro 'El Arte de e-Emprender en Andalucía' cuyo autor es el Presidente de la Fundación, D. Francisco José Barrionuevo Canto, para la difusión del modelo de Excelencia Empresarial y de



Instalaciones de Forman, en el Parque Tecnológico de Andalucía.

la Sociedad de la Tecnología y el Conocimiento en el entorno andaluz.

7. Financiación del I Master Universitario en Ciencias para la Familia impartido por la Universidad de Málaga. La Fundación Novasoft creó una beca por valor de 4000 euros para cursar el master y aportó 6000 euros en forma de horas de trabajo de personal cualificado, para configurar y atender la plataforma on-line (e-learning) utilizada por el master.

8. Donación de equipos informáticos a la Fundación Andalucía Olímpica.

9. Donación anual de 3.000 euros al Colegio Añoreta para actividades deportivas (2004-2008).

10. Colaboración con diversas publicaciones y medios de comunicación: publicación de la Asociación de Empresarios Malagueños (AJE Málaga), emisora municipal de Cártama Radio 8, revista CAMINAMOS editada por los Profesores de Enseñanza Secundaria del Rincón de la Victoria y programa de Canal Sur Generación XXI, en el que la Fundación Novasoft patrocinó los premios que consistían en la implantación gratuita de un sistema de gestión de la calidad en las empresas de los tres emprendedores ganadores

11. Dotación de equipos a la ONG Intermon Oxfam y financiación de la jornada en Málaga de concienciación contra el maltrato infantil en países subdesarrollados.

12. Dotación de equipos, búsqueda de subvenciones y asesoramiento tecnológico a la Asociación de Esquizofrenia AFENES.

13. Colaboración con la Universidad de Málaga con ponencias de temática tecnológica y de calidad, impartidas por directivos de la compañía.

14. Becas para realizar cursos de formación de 'Informática Básica', impartidos a 100 sacerdotes y monjas de la Diócesis de Málaga con una duración cada uno de 25 H. Estos cursos están dentro del programa FORMAN Plus Profesional y coordinados con el Obispado de Málaga.

15. Formación a trabajadores en activo a través del Proyecto Forintel.

16. Diputación de Málaga, colaboración con el Área de Desarrollo Local. Diseño web del Foro Feria de los Pueblos 2005 y presentacion Flash.

17. Mecenazgo: Fundación Novasoft proyectó un programa de mecenazgo con el artista malagueño Jaime Pimentel (autor de la famosa escultura 'El Cenachero'), que ha desarrollado dos esculturas para la Sede Social de Novasoft. Colaboramos con otros artistas grabadores andaluces, adquiriendo ediciones limitadas de sus grabados, que enviamos con ocasiones especiales a grandes clientes, contribuyendo, de este modo, a la difusión de sus obras, llegando incluso a acoger una exposición de doce pinturas del artista local Fernando de la Rosa.

18. Colaboración con otras fundaciones. El compromiso con la sociedad les ha llevado a colaborar con otras fundaciones. Así, Fundación Novasoft es miembro de las fundaciones Antares, San Telmo, AFA (Asociación de Fundaciones Andaluzas) y la Fundación Málaga y patrono fundador de la Fundación Manuel Alcántara, destinada a difundir la vida y obra del poeta y columnista malagueño.

19. Apoyo, mediante capital al honor, a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y desarrollo de proyectos empresariales.

20. Colaboración con el Proyecto Emprende Joven. Emprende Joven es un proyecto que promueve la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Su objetivo es el de fomentar la cultura emprendedora entre jóvenes de IES de toda Andalucía. La colaboración ha consistido en charlas basadas en las experiencias de Novasoft como proyecto empresarial nacido de jóvenes emprendedores.

21. Apoyo decidido a la difusión de la cultura, con la entrada como Socio Protector de primer orden en el Museo Picasso Málaga. La aportación de Novasoft al proyecto dedicado a la difusión de la obra del genial pintor malagueño consiste en una colaboración económica anual más una importante colaboración en el desarrollo de proyectos innovadores.

21. Patrocinios: Entrega de premios en colaboración con el Colegio Oficial de Ingenieros Informáticos de Castilla la Mancha, Patronos de la Fundación Málaga y colaboración con la Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, impulso en la edición de los libros de Ramón Casilda y de Juan Carlos Jiménez Martínez, patrocinador de la III Semana de Teatro, Danza y Zarzuela de Rincón de la Victoria, subvenciones para el Club Deportivo Añoreta, donación de un cuadro a la Real Cofradía del Santísimo Cristo del Amor y apoyo en la creación de una obra de Enri-

que Queipo.

Eventos deportivos: I Carrera de Saltos Ciudad de Málaga 2004, III Regata Ciudad de Málaga 2004 y la Carrera de motociclismo 2004 organizada por Motoclub (Asociación de motociclismo del Rincón de la Victoria). Patrocinio de partidos clave del equipo de baloncesto Unicaja Málaga, campeón de la Liga ACB de Baloncesto el año 2006.

Jornadas, congresos y otros eventos: Con el objetivo de impulsar el conocimiento en materia tecnológica y empresarial, la Fundación Novasoft patrocina multitud de eventos.

:: Novasoft patrocina el festival benéfico Entresures, organizado por CCOO y en favor de causas altruistas en países del tercer mundo (2006-2008)
:: Novasoft patrocina, a través de la Fundación Novasoft, el I Congreso Internacional de Articulismo de Málaga
:: Novasoft participa en la II Feria de Industrias Culturales de Andalucía (FICA) 2008.
:: Novasoft patrocina en Expoliva 2008, dentro del denominado Espacio Innova.
:: Novasoft patrocina la Conferencia Internacional de Software Libre en 2008.
:: I Congreso Nacional de Modernización de las Administraciones Públicas.
:: I Jornadas de Marketing Innovador. Sevilla.
:: IV Congreso Nacional de Informática en Enfermería. Valladolid.
:: II Foro sobre Protección de datos de salud. Bilbao.
:: V Feria Internacional del Empleo. Granada.
:: VIII Congreso Nacional de Informática de la Salud, Inforsalud 2005. Madrid.
:: V Foro de las Nuevas Tecnologías y la III Noche de las Telecomunicaciones de Málaga. Málaga.
:: I Encuentro IBSalut-SESCAM-Novasoft. Málaga.
:: Feria de los negocios. Santa Cruz de Tenerife.
:: I Encuentro sobre Análisis y Gestión de Riesgos en la e-Administración Andaluza. Sevilla.
:: XIX Reuniones de coordinación de los Grupos de Trabajo de RedIRIS. Málaga.
:: XI Jornadas de Informática Sanitaria en Andalucía. Málaga.
:: Primaria e-salud: informatización integral de la Atención Primaria en Baleares. 30 de junio. Palma de Mallorca.Durante el año 2004:
:: Congreso Nacional de Informática de la Salud (INFORSALUD).
:: X Aniversario del Parque Tecnológico de Andalucía.
:: X Aniversario de la AJE Málaga,
:: X Jornadas de Informática Sanitaria en Andalucía.
:: I Jornadas de e-Administración.
:: Conferencia Internacional de Software Libre.
:: V Jornadas Técnicas SocioSanitarias de ARTEMA,
:: Jornadas RODA,
:: I Foro sobre Protección de Datos,
:: Seminario OHSAS 18001:99,
:: XIII Congreso Anual EBN "European Business & Innovation Centre Network",
:: IX Congreso de la Sociedad Andaluza de Calidad Asistencial,
:: Informed 2004,
:: IV Feria Internacional de Empleo,
:: IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información (EFSI),
:: Jornadas Ib-salut sobre Tecnologías y Sistemas de Información Sanitarios,
:: Jornada de Calidad en el Entorno Laboral,
:: Jornadas de Calidad en Hoteles,
:: I Feria de los Pueblos de Málaga,
:: CYBER/EXPO Canarias 2004,
:: e-Society 2004,
:: Hortofresh,
:: Maratón de Tecnología organizado por el Ayuntamiento de Coín (Málaga).
:: I y II Jornadas de Gestión Medioambiental en Hospitales y Centros Sanitarios.
:: I Jornadas de Nuevas Tecnologías y Turismo de la Universidad de Málaga.
:: Cursos Magistrales de Verano de la Universidad de Málaga de Excelencia Empresarial y de Tecnología y Salud.
:: VI Curso Intensivo en Seguridad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Sixth European Intensive Programme on Information and Communication Technologies Security).
:: IPICS 2003
:: I Foro Informático de Cuidados Intensivos.
:: III Congreso Regional de Talleres de Automoción de Canarias, I Feria de la Innovación Tecnológica y la Modernización de la Empresa Andaluza en Córdoba, INNOVACOR 2003.
:: TURES ANDALUCÍA 2002, y muchos otros congresos y jornadas.

En la mayoría de ellos colabora periódicamente todos los años, y pode-

mos afirmar que Novasoft, a día de hoy, participa activamente en casi todos los eventos profesionales de relevancia del sector.

Actividades encaminadas a reducir y evitar molestias provocadas por sus actividades e información sobre las actividades de la organización que contribuyen al mantenimiento de los recursos.

Novasoft ha desarrollado un Sistema de Gestión Ambiental (basado en la norma ISO 14001:2004) que se implantó durante el año 2005 y se ha ido renovando en años posteriores.

Debido a la actividad desarrollada por Novasoft, ésta no genera un impacto ambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos. No se originan emisiones contaminantes a la atmósfera ni ruidos y vertidos y, las que se producen, se podrían catalogar como domésticas.

La problemática más destacable es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos de los equipos, papel, toner de impresoras, luminarias y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionarlos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

Se han definido todos los aspectos e impactos ambientales así como su nivel de riesgo, planificándose objetivos y metas que permitan disminuir el impacto ambiental.

Se han establecido indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas (papel, toner,…) como disminución de energía y agua.

Internamente se ha desarrollado un plan para la separación de los distintos tipos de residuos que puedan ser generados, instalándose dentro de las instalaciones distintos tipos de contenedores como son de plástico, papel, residuos orgánicos o residuos de material electrónico y eléctrico.

Las magníficas instalaciones del Parque Tecnológico de Andalucía, donde actualmente se encuentra la sede social de la compañía, permite contar con contenedores de papel y residuos orgánicos en las cercanías, con lo que se garantiza que se cumpla el 'ciclo limpio' más recomendable en estos casos. De igual forma, los equipos informáticos que no son donados, y por tanto deben ser eliminados, se almacenan hasta que haya una cantidad suficiente como para solicitar al Ayuntamiento de Málaga que envíe un vehiculo especial para su retirada, y posterior reciclado.

Igualmente se ha firmado un acuerdo. firmado con la empresa Buroteco, que nos permite reciclar todos los toner de impresoras y fotocopiadoras.

Además, en todas las delegaciones, en general, se tiende al control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico: se apagan siempre los equipos que no se están utilizando, o se suspenden en caso de estar en desuso más de 15 minutos; el aire acondicionado se mantiene entre los 23º y 24ºC, y se apaga siempre al terminar la jornada de trabajo y la luz en las habitaciones se apaga siempre que estén en desuso.

El nuevo edificio que actualmente funciona como sede social de la compañía recibió el informe favorable del z Cuerpo de Bomberos de Málaga para su ocupación, contando con todos los requisitos necesarios para prevenir los posibles riesgos que eventualmente puedan aparecer en un puesto laboral.

Actualmente, se esta coordinando con todos los clientes donde existen trabajadores de Novasoft la seguridad de los mismos y la prevención de los posibles riesgos que puedan afectarles.

Se ha nombrado un responsable de prevención interno que ha recibido formación como Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

La empresa facilita a los trabajadores las herramientas e instrucciones adecuadas para el manejo de los equipos (ordenadores), así como recomendaciones ergonómicas que eviten la aparición de patologías asociadas a este tipo de trabajo. En el último año se ha dotado a todos los trabajadores de elevadores para los portátiles y teclados independientes, con el fin de unificar todas estas herramientas por unas de última generación, con un mismo estilo estético y la máxima funcionalidad. Esta medida ha sido muy aplaudida por los trabajadores, que hasta la fecha mantenían sus ordenadores sobre elevadores anticuados y poco ergonómicos.

Se ha dado formación e información a todos los trabajadores para la prevención de los riesgos, y se ha desarrollando un curso homologado por la empresa de prevención para dar la formación 'on-line' a todos los trabajadores al incorporarse a la empresa de forma que antes de incorporarse al puesto de trabajo tengan la formación necesaria.

Es importante destacar que el índice de accidentes laborales registrados entre los empleados de la organización es de un 0%.

8.b. Indicadores de rendimiento

Además de las certificaciones mencionadas con anterioridad, en materia de Calidad y Medio Ambiente, Novasoft ha sido todo un ejemplo en su entorno en cuanto a las relaciones con las administraciones públicas e instituciones de su entorno y en cuanto a la petición y consecución de cuantas licencias y permisos han sido necesarios para la realización de sus actividades y su desarrollo como empresa. Prueba de ello son los variados y valiosos reconocimientos y premios cosechados a lo largo de estos años de andadura. Algunos tan representativos como una distinción de la Consejería de Economía de la Junta de Andalucía al Mejor Exportador del Año.

Esta es una selección de los más destacados:

2009

Novasoft se convierte en la primera compañía andaluza que obtiene el Certificado CMMI en el Nivel 2.

En abril de este mismo año, Novasoft obtiene el sello "Best Workplaces 2009" que incluye a la compañía en la lista de las Mejores Empresas para Trabajar de toda España.

2008

Novasoft es escogida entre un grupo de empresas instaladas en el Parque Tecnológico de Andalucía para formar parte del comité local del Club Malaga Valley, una alianza entre las mayores empresas tecnológicas del mundo para convertir Málaga en la gran plataforma tecnológica de Europa.

En junio de este mismo año, Novasoft es galardonada con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en la categoría de Calidad Industrial. Es la primera sociedad andaluza en recibir el galardón en esta categoría, el máximo premio al que puede optar una empresa española.

2007

Finalistas X EDICIÓN PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL, en la categoría de Calidad Industrial (convocado por el entonces Ministerio de Ciencia y Tecnología).

2006

Premio de dos de las revistas nacionales especializadas en mercados con más prestigio, Dirigentes y Ejecutivos, a la empresa más innovadora de Andalucía.

2004

Medalla de Oro de Andalucía. Premio concedido por el Gobierno de la Junta de Andalucía a D. Francisco Barrionuevo Canto, Presidente Ejecutivo de Novasoft, por su trayectoria empresarial y por contribución de Novasoft, empresa que dirige, al desarrollo de la Sociedad del Conocimiento en la Comunidad Andaluza.

2003

Novasoft premiada con un accésit en el II Premio a la Empresa Flexible en la categoría de PYMES, organizado por la consultora Comunicación de Valor Añadido (CVA), la escuela de negocios de la Universidad de Navarra IESE Busines School y Vodafone.

Seleccionada entre las primeras 25 empresas en España con mejor clima laboral según el estudio realizado por la consultora "a great place to work" en colaboración con ESADE.

2002

Premio a la Empresa Flexible 2003, Accésit otorgado a Novasoft en la categoría de PYMES, organizado por la consultora Comunicación de Valor Añadido y basado en el estudio de Políticas Familiarmente Responsables realizado por profesores del IESE.

Finalistas VII EDICIÓN PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL, en la categoría de Calidad Industrial (convocado por el entonces Ministerio de Ciencia y Tecnología).

Finalistas Premio "Emprendedores Hoy Líderes Mañana" organizados por el IESE Business School.

Nominados Mejor Iniciativa Empresarial por Actualidad Económica.

Premio TRAJANO a la Mejor Iniciativa Empresarial Andaluza del año, concedido por "El Mundo de Andalucía" y la Confederación de Empresarios de Andalucía.

Premio al COMPROMISO SOCIAL y de CREACIÓN DE EMPLEO. Concedido por la Confederación Española de Jóvenes Empresarios (AJE).

Finalistas Premios PROFESOR BAREA de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios Fundación SIGNO.

2001.

PREMIO ALAS AL EMPRENDEDOR (Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía).

capítulo 9. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

9.a.Indicadores financieros de la actuación de la organización.
9.b. IIndicadores clave del rendimiento de la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

9. a. Resultados clave del rendimiento de la organización

9. a. 1 Consideraciones previas

A la hora de establecer los indicadores que permitan controlar los estados económicos y financieros de la empresa, cada organización ha de realizar un paso previo de adaptación de estos ratios a las características particulares de la compañía. En el caso de que esta organización no esté compuesta por una sola entidad sino por un grupo de empresas, la complejidad que supone el elaborar y formular los indicadores se hace aún más creciente.

Este es el caso de Novasoft, grupo de empresas liderada por una matriz y compuesta por una serie de organizaciones cuyo grado de implicación tanto en el accionariado como en la toma de decisiones es variable de unas a otras **(ver criterio 0)**. En este punto, por tanto, hay que tomar un criterio único de tratamiento de la información, a fin de poder trasladar tanto a los entes decisores de la propia organización, como a los externos, los datos obtenidos y mostrar una imagen real y fiable de la compañía.

En este sentido, se ha tomado como criterio único el presentar los datos agregados de aquellas compañías que:

1. Poseen un volumen mínimo de negocio suficientemente significativo

2. Novasoft posee capacidad suficiente de decisión en sus órganos gestores

Estas empresas forman lo que llamaremos a partir de ahora, el perímetro de agregación. Son las siguientes:

:: Novasoft Corporación

:: Novasoft Ingeniería

:: Novasoft Consulting

:: Novasoft Telecomunicaciones

:: Novasoft Formación

:: Novasoft Canarias

Una vez definido este criterio de partida, se pasa a la elaboración de la información, la cual se presenta atendiendo a tres reglas fundamentales:

:: Plasmar un horizonte temporal mínimo que le proporcione al indicador una perspectiva histórica y evolutiva

::Determinar previamente unos objetivos para los indicadores clave y comparar la evolución del mismo con estos objetivos.

:: Comparar los indicadores posibles con los del sector (siempre que la fuente de la información proporcione la confianza suficiente).

De esta manera, los usuarios de la información elaborada en el panel de indicadores, así como aquellos miembros cuya función principal es la toma de decisiones en la empresa, obtienen no sólo la información en frío de la empresa, sino que disponen una perspectiva global de los resultados obtenidos, comparados con el sector y con los objetivos marcados por la propia empresa.

Hechos destacables en el último trienio.

Es destacable, desde el ejercicio 2006, un hecho que ha afectado transversalmente a toda la organización y como no, a los resultados e indicadores. Este hecho ha sido la reorganización de la estructura tras la venta de la sociedad Novasoft Sanidad SA en 2005, empresa integrante del grupo de empresas Novasoft cuyo peso relativo dentro de la organización era de aproximadamente el 60% de la misma, tanto en volumen de negocio, como en resultados, balance,... Los detalles de la venta de dicha filial ya se han explicado **(ver criterio 0)** si bien, hay que resaltar que a efectos del análisis de los indicadores, resultados y ratios que se producen en este año 2006 es imprescindible tener en cuenta esta operación societaria, dado que este año 2006 muestra unos datos anómalos respecto a la evolución lógica y constante que ha tenido Novasoft en los últimos años, aunque reflejan con optimismo cómo el modelo de negocio de la compañía ha superado con éxito esta situación y encara el futuro con unos datso envidiables.

9. a. 2 Control y seguimiento

El proceso de control y seguimiento de resultados a su vez no es un proceso estático, sino que debe estar sujeto a un proceso de adaptación y observación tanto de la propia empresa como del entorno compuesto por el sector y el mercado en el que nos encontramos. Esta dinámica lleva a revisiones trimestrales o semestrales de los objetivos marcados por cada empresa con el fin de adaptarlos a la realidad, sin dejar por ello de mantener una ten-

sión en los mismos suficiente como para exigir un esfuerzo de cada organización que pueda a su vez ser alcanzable y por tanto motivador.

Tras cada revisión, al igual que cada mes con los resultados obtenidos, se elabora un reporte de situación que se realiza desde el departamento de Administración y Finanzas de la empresa matriz. En el se recogen los indicadores necesarios y predefinidos para cada usuario, elaborándose un panel de control por empresa, y a su vez, un panel agregado de todas ellas.

9. a. 3 Análisis de los resultados

a) Volumen de negocio.

La evolución de la empresa desde el año 1999 muestra una progresión ascendente en todos aquellos resultados que muestran crecimiento como son el Volumen de Ventas, las Ventas por Empleado o los resultados de Beneficio.

La gráfica anterior muestra una tendencia ascendente de las ventas hasta el año 2008, si bien hay una bajada en el 2005 debido a que ya no se tiene en cuenta el volumen aportado por la filial de Sanidad por la venta de la misma, la cual venía aportando al volumen de negocio alrededor de 16-18 millones de euros.

Ya en 2006, no obstante, se vuelve a ver unos indicadores en claro ascenso y con unas perspectivas envidiables, ya que la organización ha demostrado que un año después de un episodio tan traumático a nivel resultados y debido a la venta de Sanidad, ha sido capaz de reorientar su modelo de negocio y de alcanzar los objetivos de ventas propuestos, objetivos que al cierre de esta memoria, en el año 2009 se encuentran ya muy por debajo de las cifras reales de volumen de negocio.

b) Eficiencia en la venta.

Para complementar la información anterior es necesario detenerse en el margen corriente o de explotación a fin de vigilar que las ventas realizadas producen unos rendimientos capaces de generar los objetivos de rentabilidad marcados.

Dada la naturaleza de la compañía basada en la prestación de servicios especializados, los cuales se componen en su mayoría de recursos humanos (expresados a nivel interno como horas hombre), los objetivos de margen corriente marcados siempre han sido altos.

Desde el año 2001 se mantienen unos índices de margen más que aceptables para una compañía de servicios de alto valor, manteniéndolos siempre entre el 58% y el 75%. Desde el año 2003, donde este indicador arrojó los peores resultados de los últimos 5 años se han aplicado políticas dirigidas a la mejora en la gestión de los proyectos en función de los gastos variables de los mismos, ajustando mejor el gasto de los mismos, lo que está dando sus resultados, iniciados en el 2004 y en los años siguientes.

c) Rentabilidad y beneficio.

Para comprender mejor el indicador de rentabilidad del capital, debemos volver a considerar la naturaleza patrimonial de la compañía, la cual está compuesta por un grupo de empresas. Esto somete este indicador a las decisiones de adquisiciones, fusiones o salida de empresas que originan un aumento o disminución del capital agregado o consolidado.

Debido a la operación societaria de la venta de la filial del sector sanitario, Novasoft Sanidad, S.A., este indicador dispara en el año 2005 su resultado dado que el beneficio de la compañía, debido sobre todo a los beneficios obtenidos de dicha operación, como puede verse también en las siguientes gráficas.

Los objetivos planteados para este indicador por la compañía han marcado siempre una trayectoria ascendente, afín a los objetivos estudiados anteriormente. Sin embargo, la compañía no siempre ha conseguido llegar a los mismos, en ocasiones debido a desajustes en los gastos que han llevado a la empresa a implantar sistemas de control y corrección de desviaciones relativas a este apartado. Otras veces se ha sacrificado el beneficio y por tanto la rentabilidad en pos de otra serie de estrategias (a nivel de Recursos Humanos, Formación, Inversiones,..) cuyos costes se han compensado dotando a la empresa de una estructura más eficaz y por tanto más rentable a largo plazo.

Dicho esto, para Novasoft el mejor indicador de rendimiento y el que utiliza de manera periódica en todos los reportes e informes de gestión es el Cash Flow generado. Obviamente esta decisión no es caprichosa y responde a la idea de simplificar en un solo indicador los rendimientos que ha producido la empresa.

Si se observa, en el Beneficio Antes de Impuestos se excluyen las amortizaciones, gastos que no suponen salida de dinero y que suponen una autofinanciación de la empresa. Por tanto, el BAI más las amortizaciones nos da la capacidad que tiene la empresa para financiar nuevos proyectos sin necesidad de acudir a financiación externa, generalmente con coste añadido.

En el año 2005, el Cash Flow vuelve a ser anómalo, como en los datos anteriores, debido al resultado ya citado de la venta de la filial de Sanidad, aunque en el 2006, y siendo todavía un dato positivo a tener en cuenta, ya se aprecia una notable equiparación con la realidad de la compañía.

d) Control del circulante.

Para controlar el equilibrio de endeudamiento a corto plazo de la empresa, se estableció a partir del año 2002 el seguimiento del ratio de Capital Circulante respecto a las ventas, el cual se consideró por primera vez en el año 2001 arrojando una cifra que hizo poner los medios para recuperar este indicador hasta una zona de estabilidad en torno al 4%.

Estas acciones se encaminaron fundamentalmente en el control del endeudamiento a corto plazo y mejoras en las políticas de financiación a través de proveedores. En dos años se ha recuperado positivamente llevando a marcarse para este 2006 un objetivo superior al 7%, lo que indicará una eficiencia en la gestión del circulante que permitirá una autofinanciación del mismo mucho más estable.

e) Activos.

De la estrategia de crecimiento definida durante todo este capítulo no podía quedar ausente la generación de activos por parte de la empresa, quizás el indicador que mejor expresa dicho crecimiento de la empresa.

Como puede observarse a continuación, la progresión ascendente ha sido continua a lo largo de los cinco pasados años y se espera que siga aumentando, muy por encima del sector. A pesar de, como se ha visto, haber pasado por años difíciles, incluso malos, en cuanto a volumen de ingresos o beneficios, esta progresión sin embargo no ha tenido puntos de inflexión. Esto ha sido debido a que la generación de activos puede producirse por varias vías:

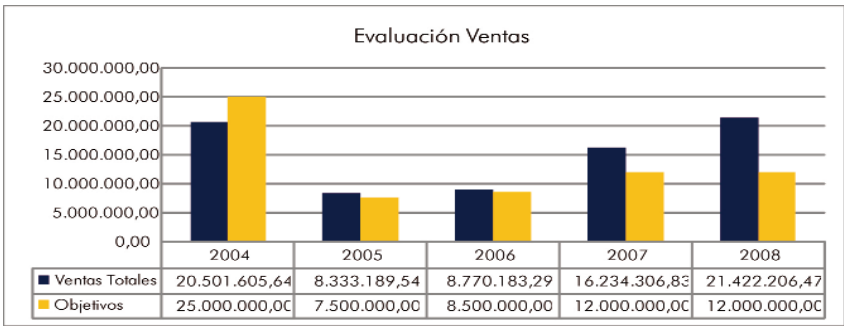
:: Inversiones en Activos Materiales.

:: Inversiones en Activos Financieros.

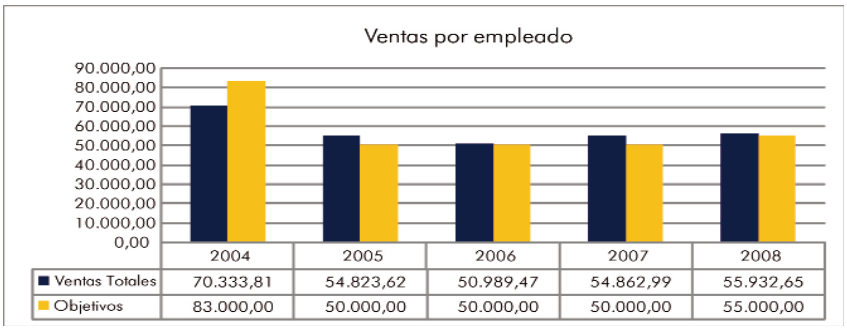
:: Generación de Activos por parte de la propia empresa (desarrollos propios).

En un sector donde, como puede observarse en la gráfica, priman las empresas cuyos activos son los mínimos imprescindibles para el desarrollo de la actividad y donde se opta por recoger beneficios por parte de los accionistas, Novasoft opta por la reinversión de los rendimientos generados en infraestructuras, mejoras en equipamiento..., por lo que apuesta por una estrategia a largo plazo.

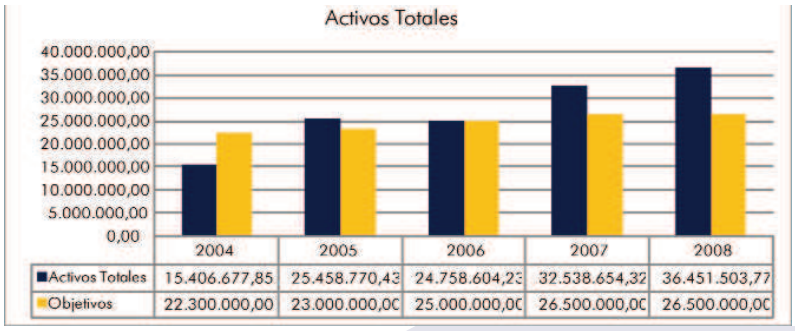
Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®



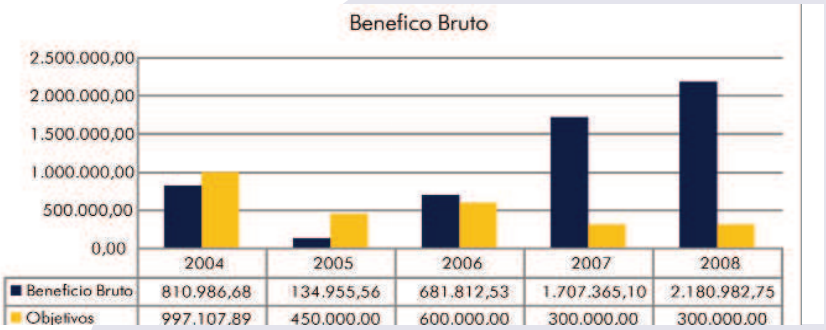
	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas Totales	20.501.605,64	8.333.189,54	8.770.183,29	16.234.306,83	21.422.206,47
Objetivos	25.000.000,00	7.500.000,00	8.500.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00



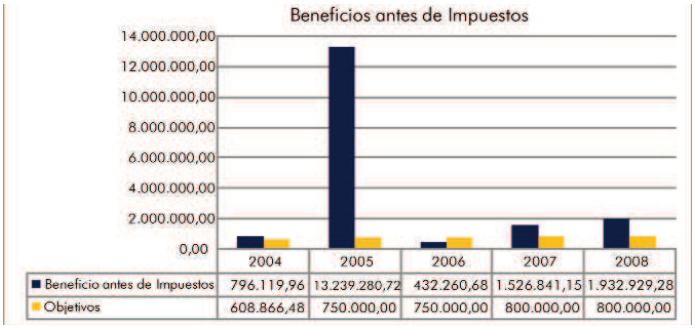
	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas Totales	70.333,81	54.823,62	50.989,47	54.862,99	55.932,65
Objetivos	83.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	55.000,00

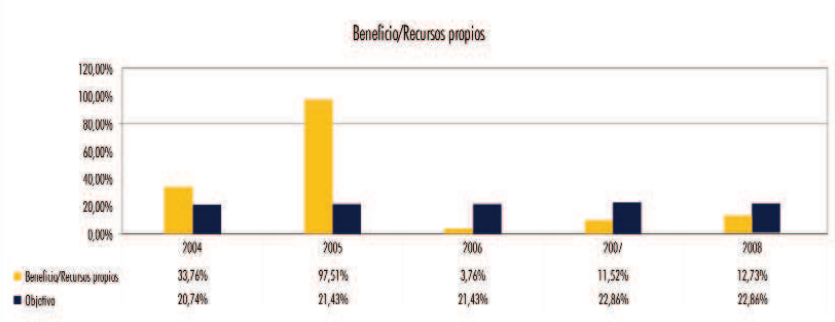


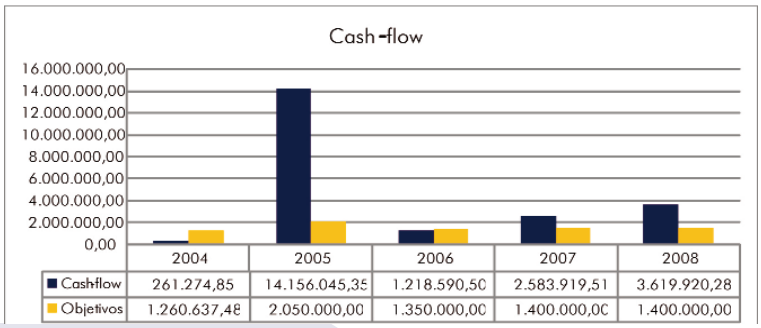
	2004	2005	2006	2007	2008
Activos Totales	15.406.677,85	25.458.770,43	24.758.604,23	32.538.654,32	36.451.503,77
Objetivos	22.300.000,00	23.000.000,00	25.000.000,00	26.500.000,00	26.500.000,00

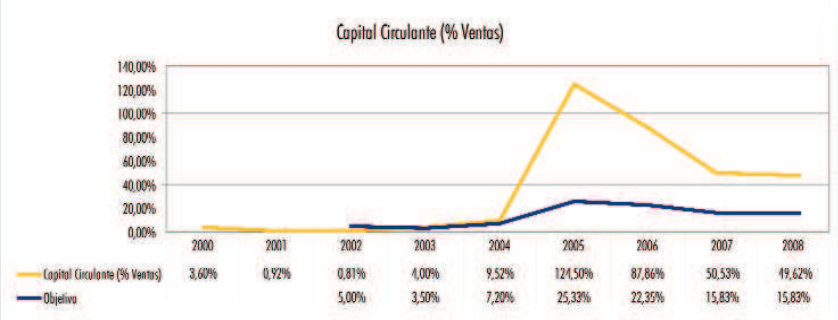


	2004	2005	2006	2007	2008
Beneficio Bruto	810.986,68	134.955,56	681.812,53	1.707.365,10	2.180.982,75
Objetivos	997.107,89	450.000,00	600.000,00	300.000,00	300.000,00


Beneficios antes de Impuestos
14.000.000,00
12.000.000,00
10.000.000,00
8.000.000,00
6.000.000,00
4.000.000,00
2.000.000,00
0,00
2004 2005 2006 2007 2008
Beneficio antes de Impuestos 796.119,96 13.239.280,72 432.260,68 1.526.841,15 1.932.929,28
Objetivos 608.866,48 750.000,00 750.000,00 800.000,00 800.000,00


Beneficio/Recursos propios
120,00%
100,00%
80,00%
60,00%
40,00%
20,00%
0,00%
2004 2005 2006 2007 2008
Beneficio/Recursos propios 33,76% 97,51% 3,76% 11,52% 12,73%
Objetivo 20,74% 21,43% 21,43% 22,86% 22,86%


Cash-flow
16.000.000,00
14.000.000,00
12.000.000,00
10.000.000,00
8.000.000,00
6.000.000,00
4.000.000,00
2.000.000,00
0,00
2004 2005 2006 2007 2008
Cash-flow 261.274,85 14.156.045,35 1.218.590,50 2.583.919,51 3.619.920,28
Objetivos 1.260.637,48 2.050.000,00 1.350.000,00 1.400.000,00 1.400.000,00


Capital Circulante (% Ventas)
140,00%
120,00%
100,00%
80,00%
60,00%
40,00%
20,00%
0,00%
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008
Capital Circulante (% Ventas) 3,60% 0,92% 0,81% 1,00% 9,52% 121,50% 87,86% 50,53% 49,62%
Objetivo 5,00% 3,50% 7,20% 25,33% 22,35% 15,83% 15,83%

Histórico

PANEL DE CONTROL AGREGADO

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas Totales	3.726.408,62	8.148.432,04	11.652.495,02	12.892.847,97	20.910.446,86	25.000.000,00	8.333.169,54	8.770.160,29	14.626.592,19
Ventas por empleado	42.345,55	57.790,30	82.059,93	65.445,93	95.047,49	89.000,00	54.829,62	50.989,47	67.403,65
Margen Corriente	3.314.598,31	4.878.856,97	7.116.320,09	9.675.796,67	12.905.431,69	9.637.254,00	6.173.044,91	6.360.335,00	10.282.360,02
Margen Corriente	88,95%	59,87%	61,07%	75,05%	58,85%	38,15%	74,08%	72,52%	70,30&
Rentabilidad del Capital	91,62%	22,38%	53,25 %	11,45%	40,880%	38,26%	2086%	68,11%	11,09%
Beneficio Bruto	164.682.20	163.152,84	498.718,49	159.044,49	974.316.6	997.104.89	194.955.56	681.812,53	1.308.700,42
Beneficio Antes de impuesto	149.745,56	149.853,24	356.462,49	171.491,99	728.926,68	608.866,48	13.239.280,7	432.260,68	1.198.274,42
Beneficios Recursos Propios	58,36%	15,09%	32,35%	12,54%	33,03%	20,74%	97,51%	3,76%	9,54%
Capital Circulante	234.148,90	293..489,13	107.257,38	104.234,40	837,951,01	1.800.00,00	10.374.727,81	7.705.278,52	
Capital Circulante (%Ventas)	6,28%	3,60%	0,92%	0,81%	4,00%	7,20%	124,5%	87,86%	
Activos totales	2.251.266,17	5.339.196,63	7.225.995,94	11-410.503,88	18.396.860,37	22.900.00,00	25.458.770,43	24.758.604,29	
Cash-Flow	811.371,58	261.279,85	727.382,52	535.579,48	1.031.209,67	1.260.637,48	14.156.045,9	1.218.590,50	2.450.486,42
Ratio de Solvencia	1,13	1,23	1,18	1,14	1,14	1,18	2,14	1,86	
Ratio de Liquidez	1,15	1,08	1,02	1,01	1,10	1,20	2,14	1,92	

9. b Indicadores clave del rendimiento de la organización

Con objeto de mantener un control sobre los resultados expuestos anteriormente, mediante herramientas que nos permitan disponer de indicadores de manera fácil y ágil, cada año se realiza un examen de los indicadores del año anterior, se evalúa si la información aportada por los mismos ha sido significativa y se determina la posibilidad de integrar nuevos ratios e índices que mejoren la gestión, así como de tomar decisiones cuando se observen que los mismos se están desviando hacia resultados negativos. Del resultado de estas evaluaciones se determinaron para el presente ejercicio los indicadores que aparecen reflejados en los gráficos adjuntos.

Ratio de Liquidez (Activo Circulante/Pasivo Circulante).
La liquidez es la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones. La comparación entre la cantidad de riqueza disponible (activo circulante) y las deudas que habrá que atender a corto plazo (pasivo circulante) proporciona una medida de esta liquidez. Dependerá del grado de realización de los elementos del activo, es decir, si están cerca de su conversión en liquidez (derechos de cobro que venzan a corto plazo, existencias que se vayan a vender, etc.), y del grado de exigibilidad del pasivo, es decir, vencimiento de las deudas y necesidad de su devolución. Los gastos e ingresos a distribuir en varios ejercicios se incluyen respectivamente dentro del activo circulante y pasivo circulante.

Las provisiones para riesgos y gastos a corto plazo forman parte del pasivo que hay que atender a corto plazo como fondo de provisión para otras operaciones de tráfico.

En el caso de Novasoft, en los últimos ejercicios el ratio de liquidez se ha acercado al rango óptimo debido principalmente por la liquidez generada en el ejercicio 2005 por la venta de la división de Sanidad que generó unas plusvalías que han disminuido la necesidad de financiación ajena, así como el incremento de la cifra de negocio, que por ende imprime un incremento en la cuenta de clientes, partida básica del pasivo corriente.

Ratio de Disponibilidad (Tesorería /Pasivo a c/p).
Este ratio compara las magnitudes de Tesorería con Pasivo a Corto Plazo, reflejando la gestión de Tesorería que lleve la empresa.

Indica la capacidad inmediata que tiene la empresa con el disponible en caja y bancos para atender las deudas a corto plazo.

En el caso de Novasoft, ya hemos comentado con anterioridad que se tiende a la situación de Caja Cero, evitando mantener Tesorería ociosa , lo cual se refleja en la evolución de este ratio.

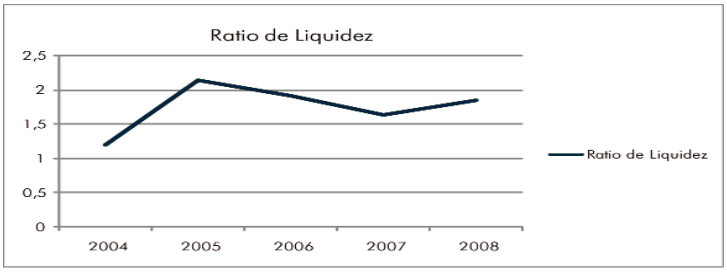
Ratio de Cobertura de Inversiones (Fondos Propios + Pasivo a l/p) / Activo Fijo).
Se trata de medir la capacidad que tiene el activo para hacer frente a la financiación propia y ajena, en términos de LP. El límite de este indicador se establece en un mínimo de 1. Novasoft mantiene en los últimos ejercicios un rango muy por encima del mínimo, básicamente por la constante reinversión de los beneficios obtenidos año tras año, con el objetivo de un constante crecimiento.

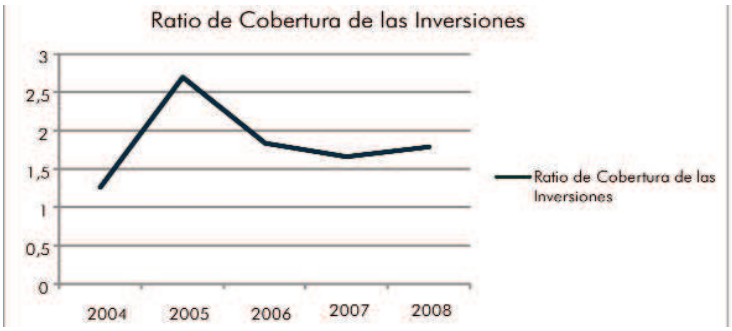
Ratio de Rentabilidad Económica (Resultados BAI / Activos Totales).
Indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos. Se constata un constante crecimiento de este indicador en los últimos ejercicios, lo que se traduce en una mayor rentabilidad en la explotación de los activos que dispone la sociedad.

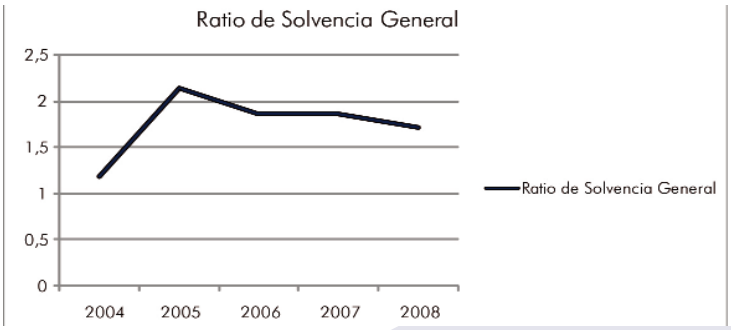
Ratio de Rentabilidad Financiera (Resultados BAI / Fondos Propios).
Este ratio refleja el retorno obtenido en los fondos propios invertidos en la compañía.

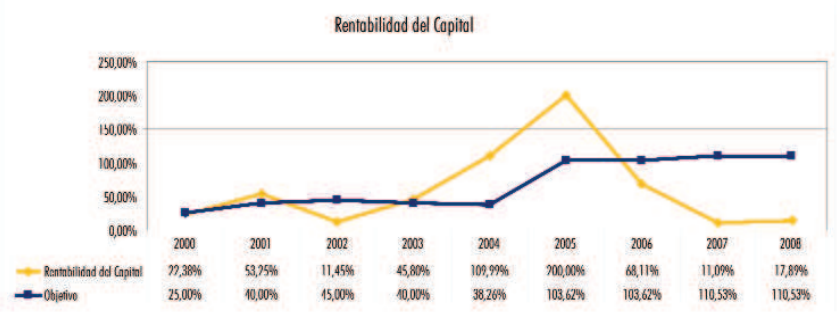
Ratio de endeudamiento.
Este indicador refleja el nivel de deuda ajena en relación con los fondos propios , y su valor óptimo fluctúa entre el 0,5 y 0,6 , con lo cual podemos decir que la gestión financiera en Novasoft es adecuada y que existe equilibrio entre la financiación propia y ajena.

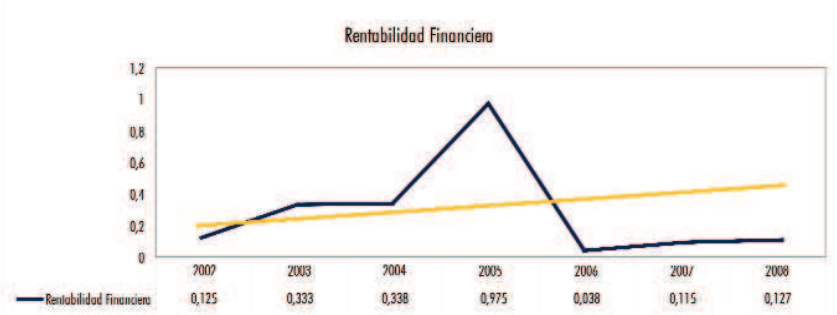
Fondo de Maniobra.
Este ratio reflleja un Fondo de Maniobra positivo, con unos valores que reflejan un equilibrio financiero óptimo.


Ratio de Liquidez
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2004
2005
2006
2007
2008
Ratio de Liquidez


Ratio de Cobertura de las Inversiones
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2004
2005
2006
2007
2008
Ratio de Cobertura de las Inversiones


Ratio de Solvencia General
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2004
2005
2006
2007
2008
Ratio de Solvencia General


Rentabilidad del Capital
250,00%
200,00%
150,00%
100,00%
50,00%
0,00%
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008
Rentabilidad del Capital 27,38% 53,75% 11,45% 45,80% 109,99% 200,00% 68,11% 11,09% 17,89%
Objetivo 25,00% 40,00% 45,00% 40,00% 38,26% 103,62% 103,62% 110,53% 110,53%


Rentabilidad Financiera
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008
Rentabilidad Financiera 0,125 0,333 0,338 0,975 0,038 0,115 0,127

MÁLAGA SEDE SOCIAL

c/ Marie Curie, nº 14
Parque Tecnológico de Andalucía (PTA)
29590 Campanillas (Málaga)
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

JAÉN

Avda. de la Innovación, nº 3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico Geolit
23620 Mengíbar, Jaén
TEL. 953 100 531
FAX. 953 773 010

SEVILLA

Avda. Isaac Newton, s/n
(Centro Empresarial)
Pabellón de Italia 3ª Pl.
41092 Isla de la Cartuja (Sevilla)
TEL. 954 081 152
FAX. 954 081 153

MÉRIDA

NOVASOFT WIFI EXTREMADURA
Polígono Industrial El Prado
c/ Palencia, parcela R32, nave 3
06800 Mérida (Badajoz)
TEL. 902 530 520
FAX. 924 378 229

SANTA CRUZ DE TENERIFE

Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº 4,
Planta 1ª, Oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife
TEL. 922 206 037
FAX. 922 209 053

TOLEDO

c/ Berna 2. Edificio Bulevar.
Planta 2ª, local 5
45003 Toledo
TEL. 925 274 522
FAX. 925 258 233

NOVASOFT®
innovation for life



Sistema para la Gestión Integral de la Responsabilidad Social Corporativa

ntífica

I. Objetivo

Desarrollar una herramienta de gestión integral de la Responsabilidad Social Corporativa,según tres ejes distintos:

- Presentación pública de los distintos planes, RSC e Igualdad.
- Seguimiento de las acciones y preparación de las memorias.
- Evaluación del impacto, alcances y meta de los objetivos de los planes

II. Variantes

La aplicación se encontrara en dos variantes:

- Una aplicación web “mono-entidad” destinada cualquiera empresa o Administración Pública que quiere implantar y gestionar su propia RSC
- Una aplicación web “multi-entidades” destinada a las Administraciones Públicas como impulsadora de RSC entre diversas empresas privadas.

III. Componentes



La Parte Publica

- El Visor (1)

La Parte Interna

- El Cuadro de Mando Integral - CMI
  - El Gestor de Planes. (2)
  - El Gestor de Encuestas. (3)
  - El Observatorio. (4)
  - El Cuadro de Mando Ejecutivo. (5)

1. El Visor



Al fin de simplificar la edición final de la presentación de los diversos planes de RSC y/o Igualdad, la parte pública está desarrollada alrededor del gestor de contenido Get-Simple .

Calidades:

- Open-Source, libre de uso, desarrollado en PHP, multi-lenguaje, flexible y sencillo de uso para cualquier usuario.
- Empleo de ficheros XML, lo que facilita una instalación de múltiple espacios, solo copiando una carpeta básica.

Funciones:

- Presentación de los diversos Planes vía menús estructurados.
  Nota: Los contenidos y los menús están generados automáticamente
- Portal de Entrada para el Cuadro de Mando Integral.

2. CMI – Gestor de Planes



El Gestor de Planes, plataforma desarrollada por Novasoft con el empleo conjunto PHP- MySql o PostgreSQL

Calidades:

- MySql o PostgreSQL: libre de uso.
- PHP como lenguaje de programación.
  Igual que todas las componentes empleadas en la herramienta

Funciones:

- Entrada de los datos y de su jerarquía.
- Seguimiento del despliegue
- Pre visualización de los planes.
- Formateo y Exportación del contenido hacia las paginas del Visor

3. CMI – Gestor de Encuestas



Las encuestas serán generadas por LimeSurvey.

Calidades:

- Open-Source, libre de uso, flexible y muy potente.
- Común en su empleo

Funciones:

- Concepción de Encuestas.
- Gestión de las listas de difusión.
- Creación de Bloques de preguntas.
- Acceso completo a sus datos en base MySql o PostgreSQL

4. CMI – Observatorio



El observatorio medirá el Alcance de las todas las medidas del plan de RSC y de Igualdad. El sistema EXPERT será incorporado en el observatorio

Calidades:

- El sistema EXPERT es capaz de autogenerar nuevas reglas y acciones siguientes los resultado encontrados siguiente reglas predeterminadas.

Funciones:

- Presentación de los diversos resultados
- Relación entre el Gestor de planes, las encuestas y el Alcance.

5. CMI – Cuadro de Mando Ejecutivo



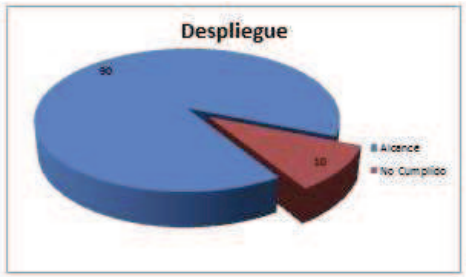
Cuadro de mando especifico para los ejecutivos de una empresa

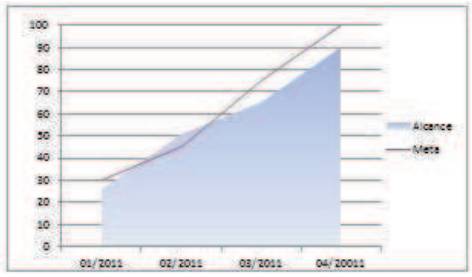
<u>Funciones:</u>

- Presentación Grafica de los diversos resultados
  - Despliegue de los Planes.
  - Alcances de las medidas.



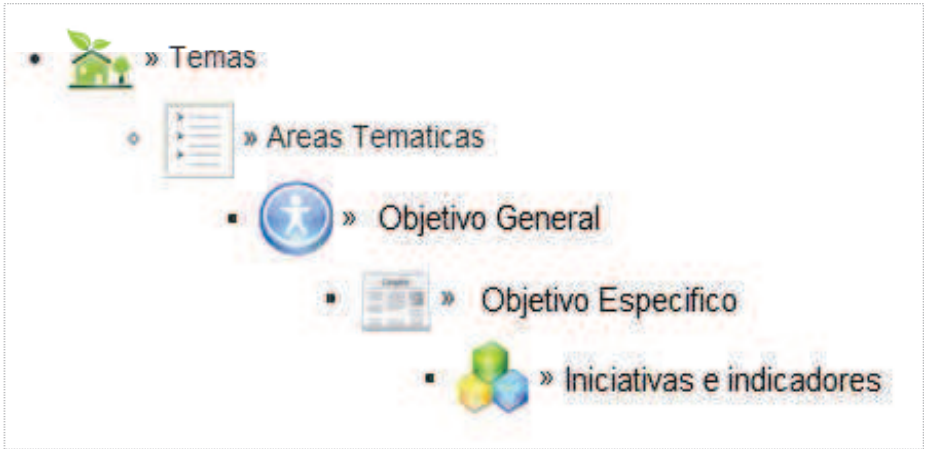






IV. Jerarquía o Niveles de los Planes

Los Planes están jerarquizados sobre 5 niveles :



V. Esquematización.



innovation for life

Memoria de Excelencia Empresarial 2011



NOVASOFT®

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

ÍNDICE

Introducción	5
CRITERIO 1. Liderazgo	7
Subcriterio 1A	8
Subcriterio 1B	9
Subcriterio 1C	10
Subcriterio 1D	11
Subcriterio 1E	12
CRITERIO 2. Estrategia	13
Subcriterio 2A	14
Subcriterio 2B	15
Subcriterio 2C	16
Subcriterio 2D	17
CRITERIO 3. Personas	18
Subcriterio 3A	19
Subcriterio 3B	20
Subcriterio 3C	21
Subcriterio 3D	22
Subcriterio 3E	23
CRITERIO 4. Alianzas y recursos	24
Subcriterio 4A	25
Subcriterio 4B	26
Subcriterio 4C	27
Subcriterio 4D	28
Subcriterio 4E	29
CRITERIO 5. Procesos, productos y servicios	30
Subcriterio 5A	31
Subcriterio 5B	32
Subcriterio 5C	33
Subcriterio 5D	34
Subcriterio 5E	35
INTRODUCCIÓN CRITERIOS 6-9	37
CRITERIO 6. Resultados en clientes	
Subcriterio 6A	38
Subcriterio 6B	39
CRITERIO 7. Resultados en las personas	
Subcriterio 7A	40
Subcriterio 7B	41
CRITERIO 8. Resultados en la sociedad	
Subcriterio 8A	43
Subcriterio 8B	44
CRITERIO 9. Resultados estratégicos clave	
Subcriterio 9A	46
Subcriterio 9B	47
ANEXO 1	48
ANEXO 2	49
ANEXO 3	50
ORGANIGRAMA	51

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Nombre de la Organización

Novasoft Corporación Empresarial S.L.

Estructura organizativa

Novasoft Corporación Empresarial S.L. (en adelante Novasoft) es la empresa matriz del grupo Novasoft. Bajo esta marca se desarrolla con éxito una estrategia de diversificación relacionada ofreciendo soluciones integrales de valor y en el ámbito del servicio.

Novasoft ha realizado cambios profundos en su estructura organizativa, consiguiendo con ello una estructura más flexible y cuasimatricial, que está conduciendo a mayores rendimientos, además de trasladar la toma de decisión a los colaboradores/as más cercanos al mercado.

La organización mantiene una orientación manifiesta hacia los OBJETIVOS, como centro de gravedad de la estructura. De ese modo se eliminan burocracias y dependencias jerárquicas. Se impone el criterio del trabajo en equipo con la mirada puesta en la creación de valor y la maximización de los beneficios. Se ha creado un innovador organigrama (ver organigrama) donde la toma de decisión se traslada a todas las capas de la organización, consiguiéndose por ello implantarse una cultura del 'empowerment' y 'accountability' como seña de identidad, sobre todo, de los mandos intermedios y máximos responsables de la compañía; sin renunciar a trasladar ese espíritu a toda la organización.

Información sobre las instalaciones

Novasoft tiene su Sede Social en Málaga concretamente cuenta con dos edificios principales situados en el Parque Tecnológico de Andalucía en C/ Marie Curie, 14 y 15. Asimismo tiene abiertas actualmente 13 delegaciones repartidas por todo el territorio nacional e internacional (Málaga, Sevilla, Santa Cruz de Tenerife, Jaén, Mérida, Murcia, Toledo, Valencia, Granada, Madrid, Córdoba, Santiago de Compostela y Panamá).



Total de empleados

Actualmente el Novasoft Corporación S.L. cuenta con una plantilla estructurada de la siguiente forma.

Detalle del personal	30/10/2011
Plantilla	1.321
TIC	854
DISTRIBUCIÓN	67
EDUCACIÓN	274
Estructura	126

Información general sobre la Organización

Novasoft es una compañía intensiva en conocimiento, cuyas áreas de negocio se orientan hacia todo tipo de proyectos que conjuguen innovación y sostenibilidad. En 2008 ha sido reconocida como mejor empresa española con el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en categoría de Calidad Industrial. Desde el año 1993, la compañía ha trabajado en el sector TIC con organismos e instituciones públicas y privadas. La experiencia adquirida y la solvencia demostrada en estos años, ha permitido a Novasoft innovar y diversificar sus soluciones y servicios hacia otros sectores más amplios, principalmente hacia el sector del conocimiento.

La compañía está íntimamente unida a la innovación, con el firme convencimiento de que "no existen mercados maduros si sabemos innovar". La innovación es un factor diferenciador clave en la organización, una seña de identidad y parte esencial de la cultura y el modelo empresarial del grupo. La meta del grupo pasa por consolidar Novasoft como una compañía global, que disponga de capacidades y experiencia acumulada en todos los procesos TIC de una organización y en los mercados siguientes: Administración Pública, Educación, Sanidad, Telecomunicaciones, Distribución Informática y Electrónica, y Externalización de Procesos de Negocio.

La evolución y crecimiento del grupo empresarial Novasoft en estos últimos años muestra una clara línea ascendente y continua, reflejada en cada uno de los principales indicadores de la compañía. Dos de las magnitudes más representativas y que mejor reflejan este crecimiento son la evolución de los ingresos consolidados y el número de trabajadores del grupo.

Novasoft ha finalizado con éxito la apuesta por el valor en el mundo de los servicios: consultoría, formación, tecnología, gestión de centros educativos y (BPO) externalización de procesos de negocio. Estos servicios son el "core business" y los mismos gravitan sobre los siguientes sectores de actividad: telecomunicaciones, tecnologías de la información, formación/e-learning, consultoría en metodologías de procesos (EFQM, ISO), gestión del cambio, estrategia empresarial, geomarketing, seguridad de la información y gestión de personas y organizacional. Además, se seguirá potenciando las operaciones de venta de infraestructuras TI, incorporando así mayor volumen en las partidas de ingresos y beneficios de la cuenta de resultados del Grupo. Esto permitirá adquirir mayor masa crítica, ergo mejorará la posición frente a los competidores y clientes.

Viaje hacia la calidad

Los directivos de la organización desarrollan, promueven y motivan con su comportamiento el alcanzar la excelencia y cumplir con todos los requisitos tanto los del cliente como los legales y los de las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y UNE 166002:2006.

Productos y servicios

Novasoft despliega sus capacidades en **Consultoría Estratégica y Tecnológica, Calidad y Medioambiente, Seguridad, Comunicación, Formación especializada, Distribución y Educación.**

Novasoft ofrece preferentemente servicios TIC: desarrollo de software a demanda, implantación de la suite de aplicaciones disponibles bajo la modalidad de código de fuentes abiertas, consultoría de valor (procesos y tecnológica), out/in sourcing en servicios tecnológicos y

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

INTRODUCCIÓN

BPO, o externalización de procesos de negocio, de nuestros clientes (CAU, Contact Center, hosting, housing…), prestación de servicios de comunicaciones inalámbricas y suministros e instalaciones TI.

Además de nuevas actividades en los sectores de la enseñanza reglada bajo la marca Novaschool by Novasoft y distribución de productos de informática y electrónica bajo el paraguas de la enseña Pc-Online by Novasoft.

Misión, Visión y Valores

Misión

Principalmente, ofrecer nuestras capacidades y saber hacer de un modo eficiente y eficaz a un mercado global, proponiendo así soluciones de servicios de alto valor TIC, distribución de tecnología y gestión de escuelas, sin menoscabo de penetrar en nuevos sectores y mercados en los que podamos aportar una propuesta de valor basada en elementos de competitividad, innovación y/o tecnología.

Todo ello teniendo en cuenta las siguientes premisas fundamentales:

- Clientes satisfechos que aseguren negocios recurrentes (fidelización).
- Procesos a través de la aplicación de metodología de mejora continua y modelo excelencia empresarial (EFQM).
- Resultados "in crescendo" pero balanceando con justicia y equidad los intereses y expectativas de todos los "stakeholders".
- Sostenibilidad en lo económico y responsabilidad social mediante el despliegue de políticas basada en los principios de la RSC.

Visión

Ser reconocida en el mundo como una compañía sostenible, con un modelo empresarial basado en tres pilares fundamentales: personas, planeta y beneficios. Por tanto, una organización responsable y comprometida socialmente a través de sus estrategias y acciones.

Valores

El desempeño de las personas que conforman Novasoft se sustenta en unos valores que han posibilitado el crecimiento continuo de la organización y la consolidación de la marca. Así, se puede hablar de:

- Cambio permanente / Evolución
- Mejora continua / Excelencia
- Liderazgo
- Apuesta por el talento
- Alianzas / Cooperación competitiva
- Comunicación como vehículo
- Crecer, crecer, crecer
- Reinversión de los beneficios empresariales
- Orientación a la innovación
- Creación de valor social

Base de clientes

El **Cliente Objetivo por excelencia para Novasoft** es, sin lugar a duda, la Administración Pública, en el cual se centra de forma casi exclusiva. Asimismo también se dirige al sector privado a través de los llamados Clientes Corporativos: grandes empresas y colectivos de clientes con interlocutor único.

Objetivo estratégico

Novasoft ha desarrollado una serie de estrategias clave que posibilitan el cumplimiento del objetivo estratégico que consiste en garantizar el crecimiento continuo de la organización y la consolidación de la marca;

1. Cambio permanente / Evolución. Las ventajas competitivas no perdurarán en el tiempo si no evolucionan en consonancia con los cambios del entorno.
2. Mejora Continua y Excelencia.
3. Liderazgo. En Novasoft existe un liderazgo distribuido que actúa como una dínamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias y metas de la organización.
4. Apuesta por el talento. Esta estrategia de apoyo y motivación a los recursos humanos ha permitido que el equipo humano sea sin duda una pieza clave y el principal generador de ventajas competitivas en todas las áreas.
5. Alianzas-Cooperación Competitiva.
6. Internacionalización. Diversificar capacidades permite obtener clientes heterogéneos. Gracias a la experiencia en proyectos internacionales, mejoramos productos y servicios de forma sistemática y sistémica.
7. La comunicación como vehículo.
8. Crecer, crecer, crecer. El crecimiento de la empresa debe tener como objetivo conseguir el Tamaño Mínimo Eficiente (TME) que permita mantener una posición competitiva en el mercado.
9. Reinversión continua de los beneficios empresariales.
10. Innovación continua y perpetua.
11. Creación de valor social mediante acciones que mejoren el entorno de actuación de Novasoft.

Entorno externo en el que está inmersa la organización

Novasoft al ser una organización que apuesta por una estrategia de diversificación y crecimiento se encuentra en un entorno cambiante y en continua evolución. Su ámbito de actuación geográfico es muy amplio orientado al mercado nacional y la expansión internacional (África y Latinoamérica) y respecto al ámbito sectorial la organización también es plural, centrándose principalmente en 4: Sector TIC, Sanidad, Educación e Innovación, ofreciendo dentro de cada grupo una gran variedad de productos y servicios.

Concluyendo, Novasoft se encuentra en un momento de crecimiento, tanto en cifras económicas, en empleados, en diversificación de sus productos y servicios, así como en apertura de nuevos mercados, es por ello por lo que hay que aprovechar la estabilidad de Novasoft como organización y este ritmo de crecimiento continuo para continuar creciendo de forma progresiva y en todas las direcciones, es el momento y hay buenas oportunidades.

Publicaciones y Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 1. Liderazgo

SUBCRITERIO 1A	Los líderes desarrollan y comunican la Misión, Visión y Valores de Novasoft
SUBCRITERIO 1B	Los líderes desarrollan y mejoran el sistema de gestión de Novasoft
SUBCRITERIO 1C	Los líderes identifican y promueven las alianzas estratégicas y operativas de Novasoft
SUBCRITERIO 1D	Los líderes refuerzan una cultura de implicación de las personas de Novasoft
SUBCRITERIO 1E	Los líderes impulsan la adaptación de la estructura organizativa a los cambios de estrategia

INFORMACIÓN GENERAL

¿A quiénes considera la organización líderes y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

Desde los orígenes de la compañía existe un claro liderazgo que recae en la persona de vértice, Francisco Barrionuevo Canto, desempeñando la labor de presidente ejecutivo de Novasoft. Este liderazgo es compartido con la vicepresidencia de Clientes y Mercados TIC, de Innovación, y de Administración y Servicios Centrales; y a su vez con el equipo directivo (Nivel 1: equipo directivo compuesto por 11 líderes).

Este liderazgo está compartido con todos los profesionales sobre los que recae la responsabilidad de gestionar un equipo humano, área de competencia o proyectos, entre los que se identifica la figura de los pre-directivos (Nivel 2: equipo compuesto por 24 directores/as de área) y los mandos intermedios (Nivel 3: equipo compuesto por 18 gerentes de áreas, 14 gerentes de operaciones, 11 directores de proyectos y 23 coordinadores).

Esto es posible gracias al modelo de liderazgo ejercido en Novasoft, con el que se logra cumplir con los objetivos, en base a las estrategias generales y metas marcadas en la organización.

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

El equipo directivo está en continuo contacto, organiza, planifica, coordina y controla las actividades estratégicas de la organización. Además, mantienen una comunicación fluida a través de la lista agrupada direccion@novasoft.es y se complementa con reuniones personales, realizadas de forma puntual en los momentos más destacados. En el caso de que los temas tengan una relevancia que aconseje su traslado al resto de niveles de liderazgo o al global de los componentes de la organización, los líderes responsables son los encargados de llevarlo a cabo por los diferentes canales de los que se dispone siguiendo la matriz de comunicación interna.

El contacto entre la dirección y el resto de la organización es muy directo. Las decisiones tomadas por la dirección se evalúan en función de los resultados obtenidos de las acciones realizadas. Éstas son supervisadas por la dirección con respecto a las acciones de mejora puestas en marcha, en la que los líderes se implican directamente

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Los valores y comportamientos de Novasoft están recogidos en su Misión, Visión y Valores. La evaluación y revisión de la actuación del liderazgo se realiza mediante la reflexión surgida del análisis de las autoevaluaciones realizadas y de otras fuentes de aprendizaje, como las sugerencias recibidas de colaboradores, la comunicación en el seno de grupos de trabajo y comisiones, la encuesta de clima laboral y la evaluación del desempeño.

La cultura empresarial de Novasoft es considerada como un 'biotopo adecuado', donde existen las condiciones ambientales que permiten una práctica empresarial de alta competencia y rendimiento. Hay que destacar algunas características endógenas al modelo Novasoft: flexibilidad, capacidad de adaptación, innovación, colaboración, ética y responsabilidad, entre otras. Pero si se tuviera que elegir una única palabra para definir el espíritu de la empresa, ésta sería transgresión: romper con lo preestablecido.

Novasoft entiende el liderazgo como un proceso de creación de valor a través de las personas. En ese sentido, hay definidos tres conceptos que se consideran vitales y que son el soporte del procedimiento de avance/sistema de dirección en Novasoft: 1- el liderazgo compartido, 2- la innovación como capacidad de innovar para crecer y 3- la innovación traducida en resultados, desarrollando una cultura de innovación que se convierte en valor añadido para los clientes y transformando ese valor en resultados para los trabajadores, los accionistas y demás 'stakeholders'.

Publicaciones y Documentación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 1. Liderazgo

SUBCRITERIO 1A
Los líderes desarrollan y comunican la Misión, Visión y Valores de Novasoft

ENFOQUE

El compromiso de los líderes de Novasoft queda reflejado en promover y participar en la definición y actualización de su Misión, Visión y Valores realizada en función de la introducción de cambios significativos en la estructura de la organización. La Misión, Visión y Valores de Novasoft son la traducción e interiorización de los principios de la Excelencia. Esto es, la orientación hacia los resultados, el situar al cliente en el centro de la organización, el liderazgo y coherencia en los objetivos, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social.

El proceso se basa en formar un grupo de trabajo con los líderes de la organización para el estudio de la situación, líneas de futuro y tendencias del sector. Se realiza un análisis de situación y a continuación del proceso se definirá una nueva Misión acorde con la actualidad de la organización. A partir de ahí, se establecerán la Visión y los Valores.

Los líderes están comprometidos con el cumplimiento de estos Valores, asumiendo sus responsabilidades en las diferentes áreas y participando en la planificación de los objetivos operativos de las mismas, de forma que contribuyan al cumplimiento de la Misión y la Visión. La Misión, Visión y Valores están incluidos en el PME, en la memoria de RSC, en la presentación corporativa de la compañía, en el manual de acogida y en la página web de Novasoft.

DESPLIEGUE

La revisión, actualización y comunicación de la Misión, Visión y Valores, con la finalidad de que se orienten permanentemente a la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los grupos de interés, se ha llevado a cabo coincidiendo con la actualización del PME. En este caso, es el propio presidente ejecutivo, como líder de la organización, quién traslada vía email a los mandos intermedios la Misión, Visión y Valores definidos, así como los objetivos y estrategias a conseguir. Una vez comunicados a éstos, son los mandos intermedios los encargados de trasladar a los componentes de sus equipos de trabajo el mensaje recogido en el PME y enviado desde la dirección.

La principal **Misión** de Novasoft es ofrecer sus capacidades y 'saber hacer' de un modo eficiente y eficaz a un mercado global, proponiendo así soluciones de servicios de alto valor TIC, distribución de tecnología y gestión de centros educativos, sin menoscabo de penetrar en nuevos sectores y mercados en los que poder aportar una propuesta de valor basada en elementos de competitividad, innovación y/o tecnología. La Visión de Novasoft es ser reconocida en el mundo como una compañía sostenible, con un modelo empresarial basado en tres pilares fundamentales: personas, planeta y beneficios; por tanto, una organización responsable y comprometida socialmente a través de sus estrategias y acciones.

La Misión, Visión y Valores de Novasoft han sido actualizada recientemente tras la integración en su modelo empresarial de dos nuevas Unidades de Negocio Estratégicas (UNEs): Distribución y Educación; con la consiguiente redirección de sus productos y servicios hacía nuevos clientes y mercados. Cuando en la compañía vuelva a producirse un cambio de tal magnitud éstos volverán a ser revisados salvaguardando siempre la coherencia con la realidad de la organización.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación y revisión de la Misión, Visión y Valores se realiza periódicamente junto con la elaboración del PME. En este proceso se fijan los objetivos planteados para el próximo ejercicio, se definen las estrategias y acciones a desarrollar. En caso de producirse cambios en la organización que requieran la adaptación de la Misión, Visión y Valores así se procede.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Los líderes comunican una clara dirección y orientación estratégica a través de reuniones periódicas.	Anualmente se celebra una reunión con todos los empleados de la organización (Novameeting) y una reunión con todos los líderes de la organización.	Resultados de las encuestas de clima laboral.
Los líderes evalúan sistemáticamente su liderazgo.	A través de la que se recoge la percepción que todos los trabajadores tienen de los líderes.	Evaluación del desempeño Resultados de las encuestas de clima laboral (7.a.)
Los líderes son modelos de referencia en Responsabilidad Social Corporativa y comportamiento ético.	A través de su participación en Fundaciones y puesta en marcha de actividades de RSC, como eventos solidarios, ciclo de conferencias, recaudación de fondos para destinarlo a catástrofes (terremoto de Haiti).	Evaluación del desempeño Resultados de las encuestas de clima laboral.

SUBCRITERIO 1B

Los líderes desarrollan y mejoran el sistema de gestión de Novasoft



ENFOQUE

Los líderes de Novasoft desarrollan, promueven y motivan con su comportamiento el alcanzar la excelencia, esto es, la orientación hacia los resultados, el situar al cliente en el centro de la organización, el liderazgo y coherencia con los objetivos, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social.

DESPLIEGUE

En Novasoft se ha consolidado una dinámica de mejora continua basada en el Modelo EFQM, ello se refleja en las autoevaluaciones realizadas, que permiten identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de la organización. En 2009 se renovó el Sello de Excelencia Europea 400+, que reconoce la madurez de su gestión y que pone en valor el compromiso de la organización con sus clientes, empleados, la sociedad y la consecución de unos resultados empresariales en continuo progreso.

La participación de los líderes en la mejora continua y el trabajo diario se refleja a través de este tipo de acciones:

- Liderando la implantación de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001, 14001, ISO 166000, CMMI).
- Participando activamente de mejora con proveedores, clientes, partners y la sociedad.
- Liderando el proyecto de aplicación del Modelo EFQM y participando activamente en la elaboración de la Memoria EFQM.
- Realizando autoevaluaciones, desde el año 1999.
- Participando en la elaboración de planes de mejora.
- Implicándose en la realización de auditorías internas anuales del Sistema de Calidad.

Además, Novasoft goza de una larga trayectoria en la implantación de SGC y Gestión ambiental para todos sus procesos y áreas de actuación. La revisión del SGC es una herramienta utilizada por los líderes de la organización para asegurar la cohesión, solidez y grado de implantación de su Sistema de Gestión, detectando puntos fuertes y áreas de mejora que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Las reuniones de revisión por la dirección del SGC tienen una periodicidad anual, en ellas participan los responsables de las áreas de trabajo, figuras líderes de sus equipos, para analizar información referente a: política y objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, posibles cambios y/o acciones de mejora, información de los clientes, adecuación, funcionamiento y conformidad de los procesos y de los productos, o el seguimiento de las acciones derivadas de otras revisiones.

Tras cada reunión se redacta un acta que recoge las decisiones relativas a los puntos anteriores (cambios en procesos y/o productos; y nuevos recursos), en la que se detallan los puntos fuertes del SGC y las áreas o acciones de mejora.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Los líderes utilizan el Cuadro de Mando como conjunto de resultados para seguir la evolución de la gestión.	Se dispone de un Cuadro de Mando que cubre todas las áreas relevantes de Novasoft.	Revisión por la dirección.
Los líderes son transparentes, respondiendo de su gestión ante los principales grupos de interés y la sociedad.	Se comunica los resultados de la organización periódicamente a los trabajadores y accionistas (directamente) y al resto de grupos de interés a través de la WEB.	Encuesta de clima laboral, y Cuadro de Mando.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

SUBCRITERIO 1C

Los líderes identifican y promueven las alianzas estratégicas y operativas de Novasoft

ENFOQUE

En línea con la Misión de la organización, los líderes de Novasoft han identificado alianzas estratégicas y operativas a través de las cuales buscan una participación proactiva para captar las necesidades de los grupos de interés externos y establecer mecanismos de mediación para mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes.

Uno de los pilares del Modelo y Cultura Empresarial de Novasoft son los vínculos de valor, éstos vínculos rodean a toda la organización, complementando y amplificando los recursos disponibles. Esto se transforma en Novasoft a través de su red de empresas participadas, potenciando las relaciones con la misma forma que generan un valor mutuo. De esta manera, la diversificación y el crecimiento del grupo empresarial Novasoft se orienta hacia la ''inversión'' de una red de empresas participadas (start up, spin off universitarios,...) en un marco apropiado donde Novasoft pueda ejercer, en una primera fase, una labor real de ''Business Angels'' y llegar a convertirse en un socio industrial para estas empresas en una etapa posterior.

DESPLIEGUE

En la actualidad son 4 las Spin OFF de nueva creación puestas en funcionamiento en Novasoft:

- Innostrategy. Presta servicios de consultoría e investigación científica dirigida a mejorar la probabilidad de éxito de proyectos de Innovación, I+D+i a nivel empresarial.
- G2Crea. Tiene como objetivo la prestación de servicios de análisis, diseño e implantación de sistemas de información y bases de datos utilizando metodologías de análisis de requerimientos y técnicas de ingeniería del software y sistemas cooperativos.
- Insecta. Es una empresa especializada en el estudio y la investigación del control de plagas a través de métodos ecológicos; además de asesorar a instituciones públicas en materia de prevención y erradicación de insectos que puedan dañar el ecosistema y modificar el perfil natural de un municipio con soluciones biológicas con el Medio Ambiente.
- CIMA. Tiene como objeto el asesoramiento, formación, investigación, diseño, desarrollo e implementación de proyectos informáticos, telemáticos, multimedia y tecnologías afines.

Novasoft entiende la cooperación competitiva como una relación de colaboración estrecha con sus competidores. Este vínculo de valor es cada vez más fuerte y muestra de ello es la participación de Novasoft en más de veinte Uniones Temporales de Empresa (UTE´s), junto a los competidores más acérrimos. (4a)

En estas uniones los líderes juegan un papel fundamental, ya que tienen pleno conocimiento de sus clientes, futuros proyectos y empresas competidoras. Aquellos casos en los que Novasoft necesita de la colaboración de otra empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, son los líderes quiénes coordinan la selección de la empresa con la que formar una UTE y marcan al resto del equipo la estrategia a seguir una vez establecidas las bases del acuerdo.



EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los líderes de Novasoft, periódicamente revisan los resultados de las alianzas estratégicas tomando las acciones adecuadas para la mejora de los rendimientos. Respecto a las UTE´s, cada una dispone de un responsable de Novasoft encargado de hacer una revisión continua de su rendimiento, realizándose una revisión global a la finalización del proyecto.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Los líderes identifican a los grupos de interés externos y desarrollan enfoque para conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas.	Encuestas a clientes, participación en foros, eventos y jornadas, reuniones periódicas con aliados.	Cuadro de Mando.
Los líderes utilizan la innovación para mejorar la imagen y atraer a nuevos clientes.	Novasoft dispone de un departamento de I+D+i, el cual desarrolla proyectos conjuntos con clientes.	Revisión por la dirección. Indicadores de Gestión del Sistema. Número de Proyectos de I+D+i.

SUBCRITERIO 1D

Los líderes refuerzan una cultura de implicación de las personas de Novasoft

ENFOQUE

El desarrollo de la Misión y la consecución de la Visión no pueden llevarse a cabo sin contar con la participación y la implicación de las personas de la organización. Conscientes de ello, los líderes de Novasoft han puesto en marcha diferentes acciones y herramientas para que las personas que conforman la organización puedan incluirse en la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades y autonomía a diferentes niveles como modo de propiciar la motivación y la implicación. El equipo directivo es el encargado de definir y desplegar las estrategias que permitan conseguir la implicación de las personas así como transmitirlas a los mandos intermedios para que de esta forma llegue el mismo mensaje a toda la organización.

DESPLIEGUE

Tanto la presidencia como los órganos directivos de la organización se caracterizan por su accesibilidad. Esto se debe a una clara política de puertas abiertas y reuniones cotidianas con las personas. Como ejemplo de máxima relevancia, cabe destacar que el presidente ejecutivo de Novasoft habitualmente tiene encuentros con los colaboradores y, a su vez, mantiene siempre abierta la oferta de entrevistarse con cualquier empelado que lo desee y recibirlo para tratar cualquier asunto de interés, de ese modo establece una relación directa.

Entre las acciones implantadas en Novasoft que utilizan los líderes para implicar a las personas se destacan:

- Fomento de la participación en los diferentes comités que existen en la organización (Comité de Calidad, Comité de igualdad, Comité de Imagen, Comité de Empresa) en los que participan directivos, mandos intermedios y perfiles técnicos.
- Maratón de estrategias: el objetivo de este tipo de reuniones es vincular el potencial de ideas que pueden aportar los colaboradores que han destacado en su evaluación del desempeño, esbozando las estrategias generales de Novasoft.
- Apoyo en el desarrollo de la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización. La capacidad de trabajo en equipo se realiza por inmersión, incorporando a los nuevos empleados en proyectos o tareas de apoyo de modo que interactúen con equipos de trabajo.
- Desarrollo de las capacidades de las personas mediante la formación, asegurando que las personas pueden asumir responsabilidades en gestión, transmitiendo sus conocimientos, actuando como formadores internos o identificando personas del equipo que puedan ejercer esta función.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo, desarrollando y consolidando una cultura propia, innovadora, no sólo en aspectos clave como la de liderazgo y autopromoción, sino también en un alineamiento claro de toda la organización con las estrategias y objetivos de la misma.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El papel de los líderes en el impulso de la implicación de las personas en la gestión se evalúa a través de la consecución de los objetivos. Igualmente, esta evaluación es llevada a cabo a través de la encuesta de clima laboral y de las evaluaciones del desempeño.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Los líderes fomentan la oportunidad de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización.	Los planes de formación que desarrolla y despliega Novasoft anualmente en toda la organización (incluida la formación a directivos).	Número de cursos realizados por la plantilla. En 2009 Novasoft realizó una inversión de 370.209,50€ para la formación de los mandos intermedios que conforman el nivel 3 de liderazgo. En total 45 líderes realizaron en el curso académico 2009/2010 un máster en la Escuela de Negocios ESIC (7.b.) Autoevaluación EFQM.
Los líderes fomentan el éxito de la organización mediante el desarrollo del potencial individual.	Los líderes facilitan la promoción de las personas a puestos de responsabilidad.	En función de la evaluación de desempeño.
Los líderes fomentan y animan la igualdad de oportunidades sin distinción de raza, religión, sexo o ideología política.	Implantación del Plan de Igualdad.	Nº de personas formadas en el Plan de Igualdad.

CRITERIO 1. Liderazgo

SUBCRITERIO 1E

Los líderes impulsan la adaptación de la estructura organizativa a los cambios de estrategia

ENFOQUE

El equipo directivo lidera el cambio transmitiendo la estrategia y modificaciones organizativas, estableciendo los objetivos y los recursos necesarios para el desarrollo de las nuevas actividades, trayendo consigo la creación de nuevos puestos. Los cambios producidos en la organización son gestionados por el equipo directivo, quién diseña el proceso de actuación para ser ejecutados teniendo en cuenta los recursos económicos, materiales y humanos necesarios. Estos cambios conllevan un proceso de adaptación por parte de los trabajadores, guiados en todo momento por los líderes.

DESPLIEGUE

Los cambios más importantes a impulsar se definen en el PME que lidera el presidente ejecutivo. Los líderes impulsan sistemáticamente la gestión del cambio de la organización, implicándose activamente en el estudio, definición e implantación de los mismos.

Debido a los vertiginosos movimientos del mercado en el que se mueve Novasoft y a la inquietud por avanzar y mantener la posición de liderazgo en el mismo, se han identificado y realizado cambios organizativos. Estos cambios, liderados por el presidente ejecutivo y equipo de dirección, se han emprendido como consecuencia de la comprensión de las realidades internas y externas que impulsan a la organización en el camino hacia la excelencia empresarial.

Existen ejemplos muy relevantes de cómo se han gestionado los cambios en Novasoft, y en todos los casos se ha logrado garantizar las inversiones y recursos necesarios, se han tenido en cuenta los stakeholders en el proceso y se han realizado una comunicación transparente y completa tanto con las personas de la organización como con el resto de grupos de interés involucrados en el cambio.

Alguno de los cambios hasta la fecha:

- En 2009 Novasoft inicia su andadura en el mercado educativo con la adquisición del colegio Novaschool Añoreta y abre una línea de negocio en el ámbito de la excelencia en la educación. En 2010 esta línea se refuerza con la puesta en marcha de tres escuelas infantiles y en la actualidad se afianza con la reciente adquisición del centro Sunland International Novaschool y dos nuevas escuelas infantiles.
- En este mismo año, Novasoft incorpora a su cartera de servicios el diseño y explotación de redes inalámbrica a través de la compra de la empresa WiFi Extremadura SL.
- En mayo de 2010 se produce la compra de la distribuidora de informática y electrónica PC-Online, una de las principales mayoristas del país e inicia así lo que a día de hoy se conoce como la UNE Distribución en Novasoft.
- En julio 2010 se rediseña la estructura organizativa implantando un modelo aún más flexible, que se caracteriza por la eliminación de burocracias y dependencias jerárquicas. Además, se crean las vicepresidencias de Clientes y Mercados, Innovación y Administración y Servicios Centrales.
- En 2011 comienza el año con adquisición del Grupo Diasoft, hasta entonces competencia directa de Novasoft, lo que la afianza como una de las 20 principales empresas tecnológicas del país.
- En el mes de junio de 2011 se da el salto internacional con la apertura de una sede en Ciudad de Panamá, lo que supone el primer paso para la internacionalización del grupo que tiene como objetivo abrirse al exterior en los próximos años.
- Novasoft y Grupo SMS llegan a un acuerdo de fusión con el que ambas tecnológicas refuerzan sus capacidades y servicios, pasando a convertirse en uno de los mayores conglomerados del sector en todo el país.

Todo esto ha supuesto un cambio significativo para la compañía tanto a nivel organizativo como estructural, que los líderes han gestionado satisfactoriamente manteniendo siempre informados a las diferentes áreas de la organización.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los cambios necesarios en la estructura y en el organigrama se deciden tras la evaluación a través de los objetivos de los procesos, la medición de los indicadores según la periodicidad recogida en cada uno de los procesos y el seguimiento de los objetivos de cada una de las áreas. A través del seguimiento del Cuadro de Mando y de los resultados claves, se evalúa la eficiencia y eficacia de los cambios impulsados por los líderes.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Procesos de comunicación de cambio.	Utilizando los canales de comunicación verticales desde los equipos de dirección.	Encuestas de clima laboral, comunicación. (7.a)
Cambios en la gestión en relación a al modelo EFQM.	Proceso sistemático de autoevaluaciones desde el año 1999 al 2011, y despliegue de acciones de mejora.	Autoevaluación EFQM.
Los líderes comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio.	Análisis de situación desarrollados en los PME.	Revisión por la dirección.

SUBCRITERIO 2A	La estrategia de Novasoft se basa en comprender el entorno externo y las necesidades de sus grupos de interés
SUBCRITERIO 2B	La estrategia de Novasoft se basa en comprender su rendimiento operativo
SUBCRITERIO 2C	Novasoft desarrolla su estratégia a través del Plan de Marketing Estratégico
SUBCRITERIO 2D	Novasoft implanta su estratégia estableciendo objetivos anuales y alineando su esquema de procesos clave

INFORMACIÓN GENERAL

Grupos de interés clave de la organización

La estrategia de Novasoft parte de la concreción de los grupos de interés a los que puede responder desde su Misión, Visión, Valores, que son los siguientes:

- Aliados.
- Administraciones (locales, provinciales, autonómicas y nacionales).
- Universidades.
- Grandes corporaciones.
- Entidades bancarias.
- Personas.
- Sociedad.

Estrategias clave de la organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo y el benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia

La estrategia de Novasoft está definida en el PME, basada en una serie de estrategias clave que han posibilitado el crecimiento continuo de la organización de la marca:

- Cambio permanente / Evolución. Las ventajas competitivas no perdurarán en el tiempo si no se evoluciona en consonancia con los cambios del entorno de actuación.
- Mejora Continua y Excelencia.
- Liderazgo. En Novasoft existe un liderazgo distribuido que actúa como una dínamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias y metas de la organización.
- Apuesta por el talento. Esta estrategia de apoyo y motivación a los recursos humanos ha permitido que el equipo humano sea sin duda una pieza clave y el principal generador de ventajas competitivas en todas las áreas.
- Alianzas- Cooperación Competitiva.
- Internacionalización. Diversificar Capacidades permite obtener clientes heterogéneos. Gracias a la experiencia en proyectos internacionales, se produce una mejora en los productos y servicios de forma sistemática y sistémica.
- La comunicación como vehículo.
- Crecer, crecer, crecer. El crecimiento de la empresa debe tener como objetivo conseguir el Tamaño Mínimo Eficiente (TME) que permita mantener una posición competitiva en el mercado.
- Reinversión continua de los beneficios empresariales.
- Innovación continua y perpetua.
- Creación de valor social mediante acciones que mejoren el entorno de actuación de Novasoft.

Procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos

Los procesos clave están recogidos en el mapa de procesos de Novasoft (Ver anexo 1)

La determinación del propietario o responsable de los diferentes procesos es otorgada por la dirección de Novasoft en función de su puesto de trabajo, competencia y conocimientos en el mismo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 2. Estrategia

SUBCRITERIO 2A

La estrategia de Novasoft se basa en comprender el entorno externo y las necesidades de sus grupos de interés

ENFOQUE

Novasoft entiende que el éxito de la estrategia depende de que ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el entorno, en un estudio del macroentorno (análisis STEEP) y del microentorno. Toda esta información es analizada y recogida cada vez que se elabora el PME, existiendo datos para las tres UNE´s de Novasoft (TIC, Educación y Distribución).

Complementando lo anterior, Novasoft también analiza las necesidades de sus grupos de interés para definir la estrategia, siendo los principales los clientes, partner, empleados y competidores.

DESPLIEGUE

Novasoft lleva a cabo un análisis sistemático de la información del entorno externo y sus grupos de interés, siendo la base de su PME. Cada una de ellas se plasma en las siguientes acciones:

ASPECTO	DESPLIEGUE
Macroentorno	• Análisis STEEP (Sociological, Technological, Economic, Environment, and Political/legal factors). • Reflexión sobre el mercado de los servicios TIC. • Reflexión sobre el mercado de la educación privada.
Microentorno	• Competencia/Cooperación competitiva. • Ayudas, programas y financiación del sistema de innovación. • Análisis del Sector de la distribución de hardware TI. • Factores de competencia.
Clientes actuales y potenciales	Detección de sus necesidades a través de: • Información directa (Reuniones, llamadas, reclamaciones). • Encuestas (realizadas en la actualidad de forma telemática). • Visitas por la dirección y fuerza comercial. • Indicadores de Rendimiento del área de Marketing. (6.b.)
Partner	Los partner juegan un papel fundamental como aliados en el proceso de ventas con involucración directa. Sus necesidades se detectan a través de contactos / reuniones con los lideres de Novasoft.
Personas	• Foro de Novasoft: Reuniones periódicas de la dirección con los mandos intermedios. • Encuestas de clima laboral. • Evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión y evaluación de la estrategia se apoya en la realización sistemática y con periodicidad anual del análisis de:

- Encuesta de satisfacción clientes
- Encuesta clima laboral
- Evaluación del desempeño
- Análisis de mercado incluido como anexo en el PME

Esto se realiza aplicando la metodología REDER.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Novasoft identifica y comprende sus oportunidades y amenazas basándose en la información del entorno externo y necesidades de sus grupos de interés.	En el PME se incluyen las oportunidades y amenazas.	Resultados Matriz DAFO. Cuadro de Mando.
Novasoft utiliza como información de entrada indicadores externos de tendencias económicas.	Anualmente,una vez publicados los Presupuestos Generales del Estado, y los Autonómicos, se hace un análisis de las partidas destinadas a los sectores de actividad.	Cuadro de Mando.
Revisión de normativa y legislación aplicable.	Desde el área Legal se realiza una revisión periódica (inscripción a Interley, Todalaley, SALMAD,...).	Cuadro de Mando.

Publicaciones y Divulgación Científica
Universidad de Málaga
NOVASOFT®

SUBCRITERIO 2B

La estrategia de Novasoft se basa en comprender su rendimiento operativo

ENFOQUE

La estrategia de la organización viene marcada tanto por la recogida y el análisis de la información de los grupos de interés y del entorno, como por los datos que genera la propia compañía y que se recogen en diferentes indicadores con el objetivo de cumplir con las meta-estrategias propuestas y la interacción con el cliente-mercado.

Novasoft analiza la tendencia de su rendimiento operativo y resultados finales a través del Cuadro de Mando. Todos estos indicadores permiten observar si se va por el buen camino de los resultados además de comparar en todo momento objetivos de ventas previstas y el presupuesto de gastos reflejados en el PME.

Toda esta información está recogida en el apartado 3.4 del PME (Punto de partida. Información relevante de años anteriores).



DESPLIEGUE

Sistemáticamente, con una periodicidad trimestral, el equipo directivo recibe por parte de presidencia el Cuadro de Mando, informe en el que se recogen mediciones e indicadores desde el área de Marketing de Ventas, en el que quedan reflejadas las operaciones comerciales cerradas y en curso; finanzas y contabilidad. En este informe se recoge el flujo de caja con una proyección a tres meses, el fondo de maniobra, cash flow, índice de solvencia y otros tantos ratios e indicadores que permitan a los directores de áreas comerciales poder contar con la información necesaria para una correcta toma de decisiones (9.a).

También cabe destacar por su importancia, que el Cuadro de Mando incluye la cuenta de resultados y balance de situación, aunque el objetivo marcado por la dirección general es conseguir disponer de unos sistemas de información que permitan evaluar cualquier información en tiempo real. La compañía está muy cerca de conseguirlo ya que avanza con éxito en el desarrollo de las funcionalidades necesarias dentro de los sistemas de información Signova.(4.e.) Todos estos indicadores permiten observar si se va por el buen camino de los resultados además de comparar en todo momento objetivos de ventas previstas y el presupuesto de gastos reflejados en el PME.

Los resultados anuales quedan reflejados en los diferentes documentos elaborados desde Novasoft (presentaciones corporativas, memorias de RSC, PME, web corporativa) y en una auditoría externa anual, siendo estos datos los que se utilizan para planificar los objetivos de los próximos años.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Trimestralmente se realiza un análisis de los resultados alcanzados y se proponen mejoras al enfoque y estructura del Cuadro de Mando. Anualmente se presenta el PME en el que se desarrollan las estrategias de Novasoft, además se analizan los datos económicos del último año y se hace una prospectiva de los años posteriores, de esta forma se plantean las estrategias para el próximo año en función de los presupuestos expuestos en el PME. La mejora va encaminada a incluir nuevos indicadores y que los resultados sean cada vez más accesibles en tiempo real y obtención automática de informes.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Novasoft analiza sus competencias y capacidades clave.	En el PME se recoge en los apartados "Modelo y Cultura Empresarial de Novasoft" y "Descripción de la Empresa".	Resultados Clave (9.a.) y (9.b.)
Novasoft identifica y comprende sus debilidades y fortalezas.	En el PME se incluyen análisis DAFO por cada UNE en el que se identifican las debilidades y fortalezas de Novasoft a partir del análisis interno.	Matriz DAFO.
Novasoft analiza los datos relativos a sus partners actuales y potenciales para complementar sus capacidades.	En el PME se expone el análisis de la "Competencia/Cooperación competitiva".	Número de UTE´s constituidas Facturación anual por UTE´s. (9.b)

CRITERIO 2. Estrategia

SUBCRITERIO 2C

Novasoft desarrolla su estrategia a través del Plan de Marketing Estratégico

En el PME de Novasoft se realiza un profundo análisis externo de la situación actual ante la que se enfrenta la organización. En base a un análisis interno y un elaborado análisis externo por segmentación de mercado (por UNE), los líderes marcan las estrategias que se van a llevar a cabo a lo largo de este periodo para lograr el objetivo de la organización. En este sentido, Novasoft define los tipos de mercado a los que se dirige, los identifica, los estudia a fondo y, una vez extraída la información del mercado en el que va a operar, define los objetivos, estrategias y acciones.

ENFOQUE

Novasoft elabora su PME con el objetivo de definir, consensuar y desplegar los objetivos estratégicos de la empresa que den respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.El proceso seguido para su elaboración es el siguiente:

1. Reuniones de directivos.
2. Reuniones con el personal.
3. Elaboración del PME.
   - Fase Analítica: en la que se analiza toda la información recogida por los medios y canales definidos (información directa de los clientes, encuestas, visita por los directivos, líderes y fuerza comercial).
   - Fase Estratégica: en la que se definen las estrategias a seguir.
   - Fase Operativa: periodo en el que se lleva a cabo la ejecución de los puntos anteriores y planificación de acciones.
4. Seguimiento y actualización.
5. Implantación.
6. Revisión sistemática.

DESPLIEGUE

El PME es elaborado por cada una de las áreas, con el apoyo y coordinación del área de Marketing y en estrecha colaboración con la dirección general. La elaboración del PME implica la ejecución de varias fases. En primer lugar se realizan reuniones periódicas y se detallan los timming y cuadernos de trabajo. Posteriormente, tras distribuir a los directivos un borrador de toda la información recogida, se comunican los resultados en forma de estrategias, se ponen en común, se mejoran y se establecen las estrategias y acciones definitivas. Por último, se realiza una presentación oficial de las líneas básicas del PME a la que asisten los líderes de la compañía, para más tarde trasladarlas al resto de la organización.

En el apartado 7 del PME, se definen los “Objetivos, Estrategias y Acciones” para todas las UNE´s de Novasoft.

La sistemática actual de definición de estrategias mediante PME cuatrienales se inició en 1993.



EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Anualmente se realiza una revisión y ajuste con perspectivas a medio plazo. Tras las periódicas revisiones de la sistemática se han incluido las siguientes mejoras:

- Establecimiento de una sistemática para la elaboración de los presupuestos y previsiones de facturación de forma que sea homogénea en todas las áreas de la organización.
- Con el fin de realizar un seguimiento más preciso, la dirección realiza un seguimiento trimestral del PME. Esta revisión sistemática tiene como fin conseguir, de forma continua, una mejor y más rápida recogida de información, un tratamiento más homogéneo y una publicación más rápida y eficaz.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Identificar y comprender los factores clave que impulsan y desarrollan la actividad (factores críticos de éxito).	En el PME se definen las estrategias clave que impulsan y desarrollan la actividad en cada una de las UNE’s.	Informes de resultados anuales.
Novasoft tienen en cuenta en su planificación aspectos de sostenibilidad social y ambiental.	Se establecen objetivos ambientales (ISO 14001) y se definen estrategias en el ámbito de Responsabilidad Social Corporativa.	Criterio (8.b)

SUBCRITERIO 2D

Novasoft implanta su estrategia estableciendo objetivos anuales y alineando su esquema de procesos clave

ENFOQUE

El presidente ejecutivo de Novasoft junto con el resto del equipo directivo, anualmente establecen las prioridades y acuerdan los objetivos para el próximo año por UNE's, equipos y proyectos, además de los objetivos de los sistemas de calidad, medioambiental y de I+D+i.

En Novasoft, los procesos constituyen la base fundamental para el desarrollo y despliegue de la estrategia con la que se encuentran perfectamente alineados, permitiendo la consecución de los objetivos planificados.

Existe una sistemática de comunicación en cascada, que permite comunicar los objetivos desde niveles directivos, hacia el resto de la compañía.

DESPLIEGUE

El equipo directivo, en su reunión anual, revisa el grado de cumplimiento de los objetivos definidos y marca los objetivos para el año siguiente alineados con el PME. En este proceso de planificación también se tienen en cuenta oportunidades de mejora y necesidades detectadas por el resto de trabajadores de Novasoft, que se canalizan mediante una comunicación ascendente.

Las direcciones trasladan dichos planes a los mandos intermedios de forma personal a través de reuniones. Los mandos intermedios adaptan sus objetivos para que se cumplan los del nivel anterior. Los planes y objetivos de las diferentes UNE's se vuelven a poner en común con los mandos intermedios en las reuniones, celebradas periódicamente a lo largo del año.

Los mandos intermedios trasladan la información a los equipos (100% del personal) en la reunión inicial de proyecto y posteriormente en reuniones periódicas, realizando un seguimiento de los resultados que se van alcanzando a lo largo del transcurso del año.

Los distintos procedimientos de comunicación y compartición de la información y el conocimiento están basados en metodologías de trabajo (ISO 9001:2008, CMMI Nivel 3) que se despliegan mediante un esquema de procesos clave.



EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Cuadro de Mando

Anualmente se realiza una evaluación y revisión del sistema de gestión donde se valora y revisa la estrategia, todos los objetivos de Novasoft y su incidencia positiva o negativa en el propio Sistema de Gestión. En esta evaluación interviene al completo el equipo directivo, que recibe la información de los mandos intermedios.

Con esta información, la dirección realiza una evaluación de los indicadores económicos y no económicos, así como de indicadores de rendimiento relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medioambiente e I+D+i, analizando su tendencia mediante su comparación con años anteriores para conocer la evolución de la compañía.

Novasoft revisa periódicamente la efectividad y adecuación del esquema de procesos clave. Esto se realiza con periodicidad anual en la revisión por la dirección del Sistema de Gestión y en las autoevaluaciones según el modelo EFQM que se realizan de manera periódica; en estas estimaciones se comprueba la adecuación del esquema de procesos con la estrategia, así como la metodología de identificación de procesos.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Comunicación y despliegue de la estrategia a los grupos de interés.	Los líderes transmiten las estrategias de Novasoft a sus grupos de interés a través de reuniones (asambleas, grupos focales, etc.).	Indicadores clave de rendimiento (9.b.) Cuadro de Mando.
Alineación de la estructura organizativa y el esquema de procesos clave.	La revisión de la estrategia, conlleva una revisión de la estructura organizativa que permita adaptarla para conseguir alcanzar los objetivos.	Autoevaluación EFQM.

Publicaciones y Producción Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 3. Personas

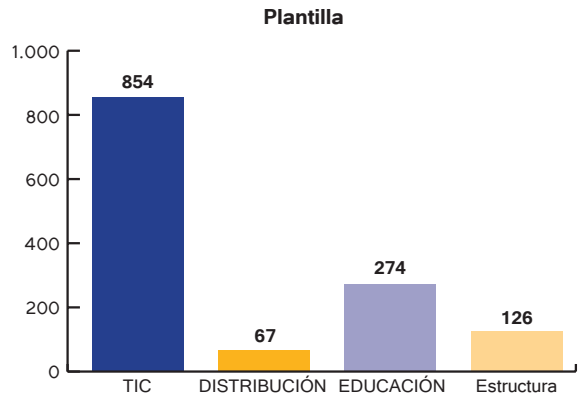
SUBCRITERIO 3A	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización
SUBCRITERIO 3B	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
SUBCRITERIO 3C	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad
SUBCRITERIO 3D	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización
SUBCRITERIO 3E	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

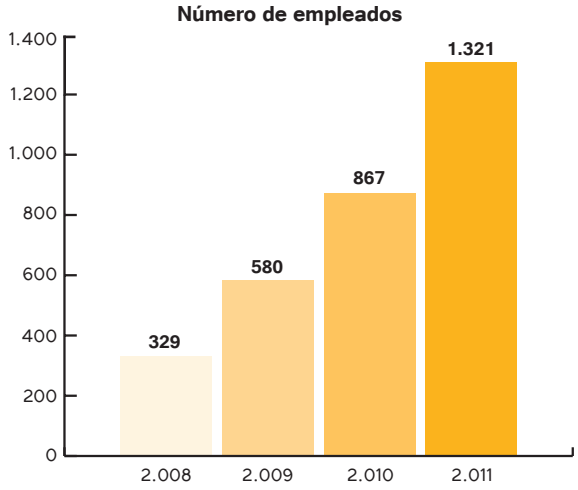
INTRODUCCIÓN

Novasoft ha llevado con éxito una estrategia de diversificación relacionada. Ésta se ha convertido en una capacidad esencial generadora de ventajas competitivas *per se*. Se dispone de expertos en todas las áreas de conocimiento que conforman el portafolio de productos y servicios (áreas de conocimiento). De este modo se consigue acudir al mercado con mayores opciones, ofreciendo una gama diversa de servicios de valor. Esta estructura orgánica permite a Novasoft posicionarse de un modo diferente a la mayoría de sus competidores directos.

Los objetivos estratégicos de la compañía en este campo van alineados con el crecimiento y la mejora de la calidad en el puesto de trabajo y la posibilidad de avance en los planes de carreras de todas las personas, así como el cumplimiento de las recomendaciones en materia de igualdad según se detalla en el PME.

La estructura de la plantilla actual del Grupo se detalla a continuación:





De la lectura que se desprende del gráfico se confirma un aumento continuado de la plantilla en los momentos de más dificultad coyuntural para la creación de empleo en España, observándose una tasa de crecimiento en este ultimo año del 15,7 % y una TACC del 32% (Tasa de crecimiento compuesta de la plantilla desde el 2008 al 2011).

Certificados de la organización relacionados con la gestión de las personas

UNE-EN-ISO-9001:2008	Bajo esta norma hay establecidos procedimientos de gestión de RR.HH; indicadores de control e instrucciones técnicas.
Adhesión al Pacto Mundial	Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales. Cuando se puso en marcha, la iniciativa sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales, tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
Sello de Excelencia Europea 400+	Novasoft ha adaptado e incluido en su gestión empresarial el referencial del modelo EFQM de Excelencia.
"BestWork Place"	Reconocimiento oficial en el 2003 y 2009 donde Novasoft queda incluida en la lista de las mejores empresas para trabajar de España.

Publicaciones y Divulgación Científica
Universidad de Málaga
NOVASOFT®

SUBCRITERIO 3A
Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

ENFOQUE

Para Novasoft, las personas son el eje principal de la organización, así se recoge en la estrategia y planes de gestión de RR.HH. desarrollados, que intentan dar respuesta a las necesidades de los trabajadores, a través de prácticas en gestión como el desarrollo personal y profesional, la asunción de responsabilidades y una jerarquía horizontal.

DESPLIEGUE

En Novasoft, las personas que conforman la organización cobran una especial relevancia en tanto que su presencia y desarrollo profesional conectan directa e indirectamente con varias de las meta-estrategias propuestas dentro de su filosofía empresarial. La relación con las personas de la organización forman pilares básicos de meta-estrategias como: Mejora continua y excelencia, liderazgo, apuesta por el talento, la innovación como vehículo, innovación o creación de valor social.

Para mimar hasta el detalle este valor, la compañía aúna sus esfuerzos para garantizar una correcta política de RR.HH; potenciar la formación y la motivación de las personas y fomentar la comunicación entre ellas, clave del éxito de una compañía que acompaña sus ratios económicos con el reconocimiento social de ser uno de los espacios laborales españoles donde existe un mejor ambiente de trabajo (premio Best Work Place 2009 3.e).

Novasoft tiene muy claro que el principal recurso productivo es el conocimiento, el mismo que está en manos de los llamados 'trabajadores del conocimiento' (Knowledge Workers, KWs).

La alineación de los planes de gestión de RR.HH. con la política, la estrategia, la estructura de la organización y el esquema de los procesos clave se basa en el equilibrio estratégico entre las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, entre los que se encuentra el grupo de personas que trabajan en Novasoft. A partir de ese equilibrio y una vez determinados los presupuestos y los objetivos de los procesos clave, se estima la carga de trabajo y también la dimensión de la plantilla necesaria para asumirla (reflejado en la política de RR.HH.).

La política de RR.HH. debe dar una respuesta a los retos derivados de las estrategias de diversificación y expansión de Novasoft, definir sus estrategias a corto plazo para ir adaptándose de forma flexible y eficaz a los cambios asociados a la estrategia a largo plazo de Novasoft.

Esto se refleja en las revisiones que han sufrido recientemente los procesos de RR.HH. dentro del Sistema de Gestión, se han revisado y actualizado tanto los procesos asociados, como los registros, fichas de puestos; para acercarlos más a la realidad actual de la gestión de los RR.HH. en Novasoft.

La política de RR.HH. se basa en cinco pilares:
1. Política retributiva individualizada.2. Motivación e implicación de nuestros colaboradores. 3. Comunicación interna eficaz. 4. Formación continua. 5. Políticas de igualdad de género.

La planificación de las políticas y estrategias de RR.HH. se realiza de forma conjunta con la planificación estratégica general de Novasoft, quedando así integradas y siendo coherentes. Esta gestión se materializa en el modelo Management 2.0 como base del plan de RR.HH.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Existen comunicaciones constantes del Dpto. de RR.HH. informando sobre la posibilidad de promoción interna, con la consecuente formación para la incorporación adecuada al nuevo perfil.

La última revisión del plan de gestión de RR.HH. realizada en 2011 dentro de la organización, ha desembocado en la nueva gestión Management 2.0. Se define como un modelo de gestión innovador de los recursos humanos de la organización que propone salvar los siguiente 4 grandes retos: 1. Ser éticos, 2. Estilo de mandos más horizontal, 3. Favorecer la autonomía y creatividad de los empleados y 4. Democratización de las decisiones. Se definen los retos y formas de adaptarse a ellos dentro de la estrategia global de Novasoft de diversificación y expansión.

Este nuevo modelo de gestión de RR.HH. dentro de la organización se comunicó a todos los directores de área, gerentes de operaciones, gerentes de área y mandos intermedios en la reunión anual cuyo objeto principal es comunicar los avances y revisiones del PME y solicitar la opinión a los líderes, con el objeto de revisar la política y estrategia definida.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Encuesta de satisfacción de la formación, encuestas de igualdad y otro tipo de mecanismos para obtener la información del personal.	Metodología para realización de encuestas de clima laboral. Reuniones semanales del personal con miembros del comité de empresa.	Análisis de los resultados de la encuesta, de donde se extraen medidas para mejorar las áreas con menor puntuación.
Fomento de la flexibilidad organizativa, permite adaptar la estructura a las nuevas necesidades.	El recurso KW´s es multidisciplinar y flexible para adaptarse a un cambio de proyecto, área funcional según las necesidades de la organización en un momento determinado.	Eficacia de la formación en la promoción o cambio de perfiles. Reubicación de personas destinadas en proyectos concretos a otras áreas según sus competencias y necesidad de recursos de cada área.
Gestión de la selección y contratación del personal.	Existe un protocolo para cubrir un puesto en el momento en el que se detecta una necesidad de recurso, mediante la selección eficaz del candidato que garantice la adecuación de su perfil.	Bajos índices de rotación entre áreas y alto porcentaje de cambio de temporal a indefinido.

Publicaciones y Documentación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

CRITERIO 3. Personas

SUBCRITERIO 3B
Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

ENFOQUE

La gestión de la formación y desarrollo de las personas, están basados en procesos que permiten recoger información de forma sistemática sobre las necesidades detectadas de las mismas y ayuda a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro. Esta sistemática queda recogida en la N_FP_ Recursos Humanos_rev5.

El Sistema de Gestión Corporativo de Novasoft define la sistemática del proceso de formación, estableciendo entre otros aspectos, en qué casos se diseñan y/o solicitan cursos de formación para el personal. Básicamente, los casos que se contemplan son:

- Si existe una desviación entre los requerimientos de formación previa, experiencia profesional y cualificación para tareas específicas en su caso, del puesto y del trabajador que lo ocupa.
- Por introducción de nuevos productos y/o nuevas herramientas.
- Si se proyecta la adquisición de nuevos equipos.
- Cuando se considere oportuno proporcionar formación teórica y/o práctica para la mejora de los conocimientos o el reciclaje del personal en una materia concreta.

DESPLIEGUE

Al igual que la captación de talentos, las nuevas incorporaciones y la evolución profesional de los compañeros, es crucial para Novasoft una formación adecuada, excelente y continua para todo el personal. El principal activo de la compañía son las personas y al constituirse como una organización intensiva en conocimiento, el aspecto formativo no se considera como una opción sino como una obligación. Existe un proceso específico desarrollado para la formación interna dentro de los procesos de RR.HH. que está implantado para toda la organización.

La dirección de RR.HH. y los directores de las distintas áreas de Novasoft planifican, desarrollan y definen los planes de formación para todo el personal de la compañía, siendo validados y respaldados en última instancia por el propio presidente ejecutivo. Desde que Novasoft realizó su primera autoevaluación según el modelo EFQM, en el año 1999, se detectó como área de mejora la formación interna. Desde entonces, la formación ha sido una constante dentro de la organización. Este proceso ha sido revisado y mejora en dos ciclos.

Como evolución del compromiso con la formación, en el año 2002 Novasoft creó un área especializada en este ámbito, cuya misión principal consiste en generar valor, maximizando el potencial de las empresas a las que se dirige y/o de las actividades vinculadas a la formación dentro de la compañía. Para desarrollar una oferta formativa interna y al mercado, el área de formación cuenta en la actualidad con FORMAN (entidad gestionada hoy día por la UTE Fundación Novasoft- Fundación VMO).

Cabe la mención de que los puestos directivos de Novasoft están ocupados en su mayor parte por personal interno que a lo largo de los años ha ido evolucionando, formándose y aprovechando las oportunidades que la compañía les ha brindado. Para estos puestos, sólo en casos en los que los requisitos no estén cubiertos por personal interno, se realiza una selección externa. Ejemplos palpables son los directores de las áreas de Consultoría, Formación y Marketing, entre otros, que han desarrollado su carrera profesional dentro de la organización, hasta llegar a ser directores de sus respectivas áreas.

Novasoft, en su apuesta por el talento, también está desarrollando una política en la que se apuesta decididamente por dar oportunidades a los colaboradores que menos tiempo llevan en la compañía. De esta forma, miembros de Novasoft que apenas llevan un año en ella son destinados a proyectos de envergadura en sedes distintas a las ciudades a las que pertenecen. Así se les da la oportunidad de trabajar en grandes equipos y de salir de la 'burbuja' en la que se convierte un puesto laboral en el primer año de aprendizaje. La continua evolución y crecimiento de Novasoft hace que permanentemente surjan necesidades de nuevo personal cualificado por ampliación de estructura, creación de nuevos departamentos, introducción en nuevos mercados. Estas necesidades siempre se intentan cubrir con personal interno, de forma que es proyectado hacia niveles de mayor responsabilidad. La dinámica es entendida y compartida en toda la organización de forma que cada compañero siempre tiene claro que, bajo planificación, sus oportunidades de progresión profesional llegarán en su momento (3.a.).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

De forma sistemática se realizan encuestas de satisfacción de la formación (7.a.) impartida a todo el personal, cuyos resultados son analizados por el responsable de formación y comunicados a la dirección, a los responsables de área afectados y a los docentes.

Se realizan evaluaciones de la eficacia a los 6 meses una vez finalizado el curso, de toda la formación recibida, generando informes que se comunican a los responsables directos del personal que ha recibido la formación, y dónde se especifica la utilidad y aprovechamiento de los cursos realizados en el trabajo diario.

El plan de formación se revisa y actualiza anualmente por el responsable de RR.HH. una vez detectadas las necesidades de formación.

Con esta medición garantizamos que los planes de formación están alineados con la propia estrategia de la compañía.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Análisis de cargas de trabajo y capacitación técnica para la realización de estos.	Mediante la realización periódica y sistemática de los informes de seguimiento interno por los responsables de cada proyecto.	Con el cumplimiento de los hitos de revisa y reajusta el desarrollo de los proyectos y de la asignación de los recursos.
Desarrollo de los perfiles del puesto y evaluación de su adecuación.	Mediante la evaluación de desempeño.	Evaluación de 180º con periodicidad anual.

SUBCRITERIO 3C

Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad

ENFOQUE

Novasoft a través de sus múltiples canales de comunicación traslada a las personas las necesidades para hacer realidad la estrategia y cumplir con la Misión, consiguiendo que las personas conozcan sus responsabilidades, se sientan participes de una estrategia común y se impliquen.

Asimismo están definidos los perfiles de puesto en la organización para que las personas conozcan perfectamente sus funciones y responsabilidades asociadas al puesto que desempeñan.

DESPLIEGUE

Novasoft ha desarrollado y consolidado a lo largo de los años una cultura propia, innovadora no sólo en aspectos clave como liderazgo y autopromoción, sino también en un alineamiento claro de toda la organización con las estrategias y objetivos de la misma.

Esto no se consigue fácilmente, sin embargo Novasoft ha dado y ha sabido mantener la clave, año tras año, consistente en involucrar a toda la organización en las decisiones y cambios operacionales y estructurales, articulando mecanismos a través de los cuales todo recurso de la compañía participa, aporta y funciona como una pieza de un gran motor. De forma directa, esta política de distribución de implicación asegura el mismo despliegue en cuanto a la asunción de la responsabilidad. Todo lo expuesto anteriormente queda recogido en el Manual de Organización.

Novasoft entiende el liderazgo como concepto democrático, universal y compartido. Los líderes de Novasoft se rodean de equipos de colaboradores directos, de máxima confianza, en los que se apoya, crece y construyen juntos, asegurando un alineamiento absoluto y en todos los sentidos. Como se evidencia en las premisas del Management 2.0 hasta la descripción de los puestos y responsabilidades de cada perfil.

Por todo lo comentado anteriormente, en Novasoft los índices de motivación de los empleados son muy altos (7.a.). Sin embargo, no todo queda en una buena política de distribución de implicación y responsabilidad, sino que se articulan procedimientos, actos, eventos o herramientas sobre las que se apoya dicha política y se mantiene viva año tras año.

La parte del PME relativa a los RR.HH. de Novasoft se elabora a partir de las necesidades declaradas por el Comité Directivo que compone la estructura de la organización y por las aportaciones directas que todo el personal transmite a través de las encuestas de clima laboral y mailling directo al responsable de su área.

Además, Novasoft cuenta con un Manual de Organización donde se definen el nivel de funciones y responsabilidades de cada perfil profesional. Igualmente, este manual se complementa con el "Registro de Requisitos" del puesto y las fichas de personal. En estos registros se estudian las desviaciones personales de cada puesto de trabajo, sirviendo como base para tomar medidas de mejora en lo referente a formación, promoción y planes de carrera individualizados de acuerdo con la política y estrategia de la compañía.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En las distintas áreas se dispone de mecanismos como reuniones periódicas, reuniones de dirección, información de Cuadro de Mando (9.a.), que permiten conocer los objetivos conseguidos a nivel individual y de grupo (por área), detectándose áreas de mejora, que favorezcan el rendimiento de las personas.

Revisión de objetivos individuales y de grupo en línea con los planes de negocio

En las distintas áreas de Novasoft la evaluación del rendimiento de las personas es llevada a cabo por los responsables más inmediatos, gerentes de área, gerentes de operaciones y directores de proyecto quienes reportan a los directores de áreas (en cada caso).

Para los recursos de carácter eminentemente comercial o preventa, en la evaluación se introducen parámetros más cualitativos que en el resto de compañeros, tales como las dotes de convicción, la seguridad con el cliente o la comunicación. Las evaluaciones consisten, por lo general, en reuniones personales con los compañeros donde se analizan: objetivos conseguidos, satisfacción y motivación, trabajo en equipo y necesidades e inquietudes profesionales.

Como colofón a las evaluaciones de rendimiento, cada informe final contiene un resumen de los resultados obtenidos y unas indicaciones/recomendaciones de promoción.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.	Algunas de las actividades y acciones realizadas en los últimos años son: Buzón de sugerencias, formación específica para líderes (Máster en las mejores escuelas de negocios), herramienta de apertura de acciones de mejora "Redmine", etc.	La formación dirigida a líderes de la organización, ha dado como resultados la promoción de muchas de las personas formadas.
Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.	Novasoft ha desarrollado y consolidado a lo largo de los años una cultura propia, innovadora, consistente en involucrar a toda la organización en las decisiones y cambios operacionales y estructurales, articulando mecanismos a través de los cuales todo recurso de la compañía participa y aporta, para estimular un comportamiento innovador y creativo.	Esta metodología en la toma de decisiones, ha dotado de mayor autonomía al personal y ha sido bien valorado en la encuesta de clima laboral.
Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.	La motivación y estimulación del personal son factores claves, esto junto con el trabajo en equipo, aumentan el grado de implicación de las personas en la empresa. Novasoft ha creado las plataformas de trabajo adecuadas para soportar metodologías de trabajo interdisciplinares e interactivas que aprovechan las tecnologías de la información y las telecomunicaciones para potenciar y facilitar el trabajo en grupo.	Mejora del rendimiento de las personas, a través de la utilización de herramientas de tipo colaborativo. Mayor flexibilidad en el trabajo, haciendo uso de Sistemas de Gestión a través de servicios web. Mayor comunicación entre personas de igual o distinta área.

Publicaciones y Biblioteca Universidad de Málaga

CRITERIO 3. Personas

SUBCRITERIO 3D

Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

ENFOQUE

Una estructura organizativa en la que se encuentran implicadas un gran número de profesionales en la toma de decisiones, requiere de un sistema de coordinación y comunicación interna adecuada que posibilite y garantice el éxito en la consecución de nuestros objetivos a partir de las necesidades existentes, detectando nuevas necesidades y realizando nuevas áreas de mejora. Para ello Novasoft dispone de un sistema de comunicación interna y externa, muy estructurado, que se revisa y mejora continuamente, se manifiesta y pone en funcionamiento a través de la dirección de comunicación y trabaja para toda la organización en su conjunto y demás grupos de interés.

DESPLIEGUE

Existencia de un diálogo entre las personas y la organización. Comunicación eficaz

Para una organización intensiva en conocimiento como es Novasoft, la comunicación interna es un aspecto a considerar con seriedad, un auténtico factor clave para garantizar la cohesión, eficiencia y eficacia de la compañía. Por tanto, es una obligación innovar continuamente en los métodos, herramientas y actuaciones que garanticen a Novasoft una comunicación eficaz, 'online', controlada y compartida por todos.

Se pueden destacar las siguientes herramientas y acciones que Novasoft utiliza como medio de comunicación interna, las cuales en su mayoría, responden a las necesidades detectadas en la organización por los diferentes mecanismos articulados para tal efecto como las encuestas, reuniones de equipos, áreas de mejora, resultado de autoevaluaciones internas y externas o sugerencias de los auditores del Sistema de Gestión de la compañía.

Existe un área de comunicación formado por personas cualificadas cuya misión es coordinar y optimizar todas las actividades relacionadas con la comunicación, tanto interna como externa.

a) Página web de Novasoft (www.novasoft.eu)

Una de las formas más directas y online que una compañía actual dispone para presentarse al mundo, es a través de Internet. Desde principios del año 2005, se ha invertido en el rediseño e implementación completa de la página web (ww.novasoft.eu), ajustándola exhaustivamente a su imagen de marca, mercados a los que se dirige y capacidades o servicios que despliega.

b) Política de puertas abiertas y reuniones

Tanto la dirección general, como el comité de dirección de Novasoft se caracterizan por su accesibilidad. Esto se debe a una clara política de puertas abiertas (comunicación vertical). De igual manera, y como se ha comentado en apartados anteriores, las reuniones con sus colaboradores se realizan cotidianamente (comunicación horizontal).

Herramientas de comunicación interna

El grupo Novasoft dispone de una serie de herramientas diseñadas para establecer una eficiente y ágil comunicación interna (ver Anexo 3).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La comunicación se evalúa a partir de las encuestas de clima laboral y evaluaciones del desempeño. Como resultado de la última revisión se implantó la Repesca Semanal, con sistemática semanal, a continuación se muestra su revisión en la medición de la eficacia de los canales.

Eficacia los canales de comunicación existentes

- En función al uso, se demuestra que Skype es la herramienta de comunicación interna más utilizada.
- La percepción del personal de ciertas herramientas de comunicación interna se demuestra en el porcentaje de respuesta a ciertos canales, por ejemplo el porcentaje de participación en la aportación de contenido semanal de la "Repesca" el cual es muy elevado y se observa que todas las áreas emplean este canal como medio para comunicar sus novedades y asuntos de interés.
- Revisión de la web: empleo del ejercicio de Benchmarking con el fin de obtener conocimiento acerca de cómo las principales empresas el sector tienen desarrolladas sus páginas corporativas que facilita la captación de ideas que ayuden a complementar las prestaciones de la web corporativa.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose que las personas comprenden la Misión, Visión, Valores y objetivos de la organización.	Desarrollo y comunicación de la estrategia PME. Comunicación de los objetivos del ejercicio futuro en "Novameeting" y del cumplimiento de los pasados durante el año. Elaboración trimestral del Cuadro de Mando.	Revisión anual de la fijación y cumplimiento de los objetivos. Autoevaluaciones EFQM.
Animan y permiten compartir la información.	Se fomenta la comunicación entre las personas, informando de los logros, o dificultades, promoviendo esta comunicación desde los líderes al resto del personal.	Existen diversas BB.DD: donde se registra esta información y son útiles teniendo en cuenta su consulta continuada tanto para la parte operativa como para la parte comercial. Los responsables de área evalúan anualmente su funcionamiento.

SUBCRITERIO 3E
Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

ENFOQUE

Para Novasoft, es primordial el bienestar de sus trabajadores, por lo que dispone de una política de flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, para ello articula una sistemática apoyada en varias herramientas que permiten la conciliación laboral y personal; al mismo tiempo fomenta el beneficio social de las personas con otras medidas derivadas del modelo RSC.

DESPLIEGUE

Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar

Novasoft ha desarrollado metodologías de trabajo adecuadas que aprovechan las tecnologías de la información y las telecomunicaciones para potenciar y facilitar el trabajo flexible. A modo de ejemplo, mencionar que Novasoft tiene muy clara la importancia de favorecer la conciliación del trabajo con la vida familiar de los empleados. De esta manera, la empresa posibilita el teletrabajo para todos sus trabajadores, ofreciendo la oportunidad de utilización de accesorios de la empresa (portátiles, Internet 3G, etc.…) para trabajos y proyectos fuera de la compañía.

Resultado de la política de RR.HH. es la participación en el estudio "La Mejor empresa para trabajar en España", realizada por el Instituto Great Place to Work, en colaboración con ESADE, donde Novasoft fue considerada una de las mejores empresas para trabajar en España en el año 2009, obteniendo el premio Best Work Place. De la encuesta de clima laboral confeccionada por el instituto Great Place to Work Place el 77% de toda la plantilla de Novasoft, considera que esta compañía es un lugar excelente para trabajar (7.a).

Acciones a destacar para la conciliación de la vida personal y laboral:

- Gestión interna de viajes, facilitando la vuelta a casa de todos los trabajadores los viernes por la tarde. La empresa corre con todos los gastos derivados de los desplazamientos semanales. Fue reconocida en el año 2003, con la obtención de un Accésit dentro del II Premio a la empresa flexible en la categoría de PYME. Dicho galardón, se basó en un estudio, denominado IFREI, realizado por IESE (Universidad de Navarra) y organizado por CVA y Vodafone, contando con el aval del Ministerio de Trabajo. La temática del estudio se basó en políticas de conciliación y equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Facilidad de acceso al teletrabajo, mediante la dotación de portátiles a personal de responsabilidad, líneas ADSL en el hogar, teléfonos móviles, PDAs, terminales Blackberry, etc.
- Flexibilidad ante peticiones laborales de compañeros que por cuestiones personales, viven situaciones excepcionales.

Novasoft apuesta por el reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

A partir del año 2002 y hasta la actualidad, se profesionalizaron y formalizaron los premios Novasoft, sirviendo como marco de referencia para reconocer el talento de los profesionales y equipos de trabajo de la organización. Asimismo, con estos premios se intentan promover y desarrollar iniciativas entre el personal que permitan proyectar el prestigio profesional y/o empresarial de las personas que integran la compañía.

Estos premios se articulan en galardones establecidos conforme al modelo EFQM. Para la evaluación y concesión de los premios se establece anualmente una comisión mixta formada por directivos y por personal de las distintas áreas.

Novasoft desarrolló un protocolo que describe exhaustivamente la composición de la comisión evaluadora, el método de votaciones y la comunicación de resultados. El prestigio de estos premios crece año a año para el personal de Novasoft, lo que indica que es una buena medida a seguir potenciándolos. La entrega de los premios se realiza durante la cena anual de Navidad Novameeting y goza de gran aceptación.

Novasoft desarrolla y mantiene numerosos convenios y relaciones con proveedores externos que buscan un beneficio directo en los colaboradores de la compañía, bien sea a través de ofertas con bancos, descuentos en la compra de diversos productos, servicios de formación, sanitarios, acceso a actividades culturales o deportivas. Sirvan como ejemplo: Deutsche Bank, oferta especial a través de PC Online, sorteo de entradas, escuela oficial de esquí Sierra Nevada, ofertas hoteleras.

Dentro de este apartado, cabe también destacar que la compañía dispone de comedores y office en todas sus sedes, completamente equipados con cafeteras, microondas y otros aparatos para facilitar al personal que quiera comer como en casa sin tener que desplazarse, ni gastar un dinero extra, lo pueda hacer. Además, gracias a acuerdos fijados con compañías de vending, existen máquinas expendedoras en las sedes de la compañía con descuentos exclusivos para los empleados.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Para conocer la opinión de las personas con respecto a temas como el reconocimiento, condiciones laborales, conciliación de la vida laboral y familiar y políticas de igualdad, se evalúan y revisan atributos como sentimiento de pertenencia, posibilidad de desarrollo profesional, accesibilidad, etc. que se encuentran recogidos en los resultados de la encuesta de clima laboral, algunos de ellos expuestos en la presente memoria (7.a.).

ENFOQUES ADICIONALES

Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.

DESPLIEGUE

Novasoft ha sido una de las empresas de base tecnológica andaluzas pioneras en aplicar un modelo de excelencia empresarial y por ende los criterios de la RSC en toda su cadena de valor. La implantación de este modelo es una iniciativa que recorre todos los niveles de la organización, desde la presidencia hasta cada uno de los colaboradores.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En relación con la seguridad e higiene, en Novasoft se aplican las disposiciones establecidas en el Manual y Plan de Prevención de Riesgos Laborales que incluye la evaluación de los riesgos de los trabajadores y las medidas a prevenir los posibles accidentes o reducir los daños si estos se producen (Antea).

Publicaciones y Documentación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

24

CRITERIO 4. Alianzas y recursos

SUBCRITERIO 4A	Novasoft gestiona las alianzas externas para incrementar sus capacidades y habilidades y generar más valor a sus clientes
SUBCRITERIO 4B	Novasoft gestiona los recursos económicos-financieros alineado con la estrategia
SUBCRITERIO 4C	Novasoft realiza una gestión sostenible de sus recurso
SUBCRITERIO 4D	La Innovación como base en la gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia de Novasoft
SUBCRITERIO 4E	Novasoft gestiona de forma integral toda la información y el conocimiento

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cómo contribuyen a la política y estrategia de la organización las alianzas y la gestión de los diversos recursos (mencionados en los subcriterios 4a-4e)?

Novasoft desarrolla la planificación y gestión de las alianzas externas y de los diversos recursos en línea con la misión y visión establecidos. En ambos casos son factores claves para el desarrollo de la estrategia y la consecución de los objetivos operativos de la organización. En el PME se actualiza el mensaje de la necesidad de la colaboración con alianzas externas que, desde su carácter estratégico y por su importancia para el desarrollo de la Misión-Visión, se convierten en un objetivo para Novasoft. La apertura del mismo es una de las piezas claves para poder afrontar con éxito el trabajo diario siendo imprescindible para la mejora de la calidad de lo que se hace en la organización y para mantener la misma con objeto de satisfacer las necesidad de sus clientes.

Novasoft ha trabajado intensamente en los últimos años en la búsqueda de alianzas que le permitan mejorar como organización con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y conseguir así un beneficio mutuo para ambas partes. Este beneficio es el que permite continuar el trabajo orientado a la consecución de la Visión.

Cada una de las UNEs de Novasoft identifica aquellos clientes, organizaciones o proveedores con los que establecer alianzas, en línea con los objetivos definidos en el PME. El objetivo de las alianzas es maximizar el valor de ambas organizaciones. Las alianzas, mediante la cooperación competitiva es, en la actualidad, una de las estrategias competitivas principales que está llevando a cabo Novasoft.

Los recursos y su gestión planificada se convierten en otro de los pilares fundamentales para la planificación estratégica de la organización y por ello se integran dentro de la misma. Se realiza esta gestión de recursos a través del proceso de presupuestos que incluye su planificación, elaboración, seguimiento y evaluación. En este documento, no sólo se estipulan los criterios básicos para una eficaz administración y gestión de dichos recursos, sino que también evalúa la evolución de los indicadores de rendimiento a través del cuadro de mando respectivo como parte también de la propia estrategia.

Novasoft lleva a cabo para planificar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de edificios, instalaciones, equipos y materiales, alineadas con la estrategia de la organización (obras de acondicionamiento y redistribución de espacios en las diferentes oficinas, renovación de equipos informáticos,...).

Desde el área de Desarrollo de Sistemas de la Información de Novasoft, se gestiona la tecnología para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y prestar un servicio de calidad. Esta área, además de desarrollar, implantar y mantener proyectos, junto con el área de Innovación, también identifica y analiza nuevas tecnologías que son susceptibles de ser utilizadas por la organización de cara a la mejora del servicio ofrecido.

Publicaciones y Divulgación Científica
Universidad de Málaga

SUBCRITERIO 4A

Novasoft gestiona las alianzas externas para incrementar sus capacidades y habilidades y generar más valor a sus clientes

ENFOQUE

Novasoft ha definido como proveedores clave aquellos que proporcionan servicios considerados estratégicos para el desarrollo de su Misión; en este caso destacan los acuerdos de colaboración empresa –Universidad como un requisito ineludible para la construcción de la economía basada en el conocimiento.

Novasoft ha trabajado intensamente en los últimos años en la búsqueda de alianzas que le permitan mejorar como organización con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y conseguir así un beneficio mutuo para ambas partes. Este beneficio es el que permite continuar el trabajo orientado a la consecución de la Visión.

Por otro lado, la cooperación competitiva permite el conocimiento más profundo entre las organizaciones, dando pie a una mayor confianza y permitiendo establecer alianzas verdaderas y duraderas que mejoren el posicionamiento en el mercado, mediante la captación de nuevos clientes, el desarrollo de nuevos productos y lo mejor aún, la creación de altas barreras a los competidores de mayor tamaño.

DESPLIEGUE

Cada una de las diferentes UNE's y áreas de trabajo de Novasoft, identifica aquellos clientes, organizaciones o proveedores con los que establecer alianzas, en línea con los objetivos definidos en el PME.

Concretamente, el área de Innovación apuesta firmemente por la capacidad de transferencia de tecnología/conocimiento del ámbito universitario al sector productivo, traduciendo la excelencia científica en competitividad tecnológica a nivel empresarial.

Esta estrecha relación con otros centros universitarios generadores de conocimiento se materializa en los últimos tres años en acciones como:

- 4 Spin Off de nueva creación, como son Innostrategy, G2Crea, Insecta y CIMA.
- 22 acuerdos de colaboración con diferentes programas como son la agencia IDEA, CDTI, CTA, CENIT o AVANZA, entre otros.
- 17 proyectos de I+D+i con participación de grupos de investigación universitarios con la UMA, UC3M, UZA, UCO, UPM, o la USE.
- Colaboración con los Campus de Excelencia BioTic de la Universidad de Granada y Andalucía Tech (universidad de Málaga y Sevilla).
- Acuerdos de colaboración para inserción laboral de alumnos con las universidades de Málaga, Jaén, Granada y Sevilla.

Respecto a la cooperación competitiva, Novasoft realiza Uniones Temporales de Empresas (UTE's) para incrementar las capacidades y habilidades para generar más valor a los clientes. En el año 2004, se realizó la primera UTE, habiendo formalizado hasta el momento un total de 101. En el último ejercicio se han se han firmado 40 UTE's, con una cifra de negocio de 8.765.346,41 € (9.b.)

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Estos acuerdos y colaboraciones se evalúan periódicamente según se establece en la metodología de seguimiento y evaluación de las actividades de I+D+i. Novasoft está certificada según la norma UNE 166002:2006 de Gestión de la I+D+i, lo que le ha ayudado a establecer una metodología que facilita la identificación, planificación y seguimiento de las actividades de I+D+i y que ha aportado diversas ventajas, el más destacado el fomento del desarrollo de actividades de I+D+i: herramientas para el desarrollo de las actividades, identificación y análisis de problemas y oportunidades, análisis y selección de ideas de I+D+i, planificación, seguimiento y control de la cartera de proyectos, transferencia de tecnología, compras, protección y explotación de los resultados de las actividades de I+D+i.

Respecto a las UTE´s, tras la ejecución de los proyectos se revisan los resultados y su gestión, para identificar mejoras y planificar futuras colaboraciones.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de compras.	Existe una Central de Compras para la gestión óptima del proceso y según criterios de trazabilidad, usando la aplicación gsbase y HelpDesk. (N_FP Compras)	De forma periódica se hace un análisis de la evolución de las compras efectuadas a través del Cuadro de Mando dirigidos a la dirección.
Gestión de proveedores.	Anualmente se evalúan los proveedores en base a unos criterios de homologación y una sistemática que queda reflejada en el siguiente documento N_IT_ Homologación de proveedores.	Revisión por la dirección.

CRITERIO 4. Alianzas y recursos

SUBCRITERIO 4B

Novasoft gestiona los recursos económicos-financieros alineado con la estrategia

ENFOQUE

Las líneas de actuación recogidas en el PME de Novasoft tienen un reflejo directo en la planificación económico-financiera. Esta proyección engloba los objetivos del grupo en cada una de sus UNE's, las previsiones funcionales, la actividad esperada, los recursos humanos necesarios, el presupuesto de ingresos y gastos, el plan de inversiones y el presupuesto de tesorería.

La Dirección General, junto con el área de Control de Novasoft, presupuesta los gastos, ingresos e inversiones; realiza el control presupuestario, gestiona el flujo de fondos, factura los servicios y genera toda la información económica-financiera necesaria para la gestión de los recursos económicos, dando respuesta asimismo a la normativa legal y las necesidades de la organización en base al PME. Esta sistemática está documentada en la N_FP_ Administración y Control de Gestión.

DESPLIEGUE

Anualmente, mediante la planificación y el control presupuestario se cuantifica la valoración de los recursos necesarios para desarrollar la actividad prevista, así como los ingresos esperados por la facturación por parte de los clientes, controlando periódicamente su ejecución, asegurando el equilibrio financiero y proponiendo acciones correctoras oportunas ante posibles desviaciones.

En Novasoft se ha establecido un proceso de seguimiento de los indicadores económico-financieros, que se establecen con carácter anual en la planificación. Toda esta información es analizada por el equipo directivo de cada una de las UNE´s y las áreas de Administración y Control, informando e involucrando al presidente ejecutivo de Novasoft para que disponga de una visión global de la evolución histórica y futura de la empresa.

En el PME se recoge la inversión realizada desde el año 2009 hasta el próximo 2015, acorde a las estrategias de la organización. Esta previsión está dividida en: Proyectos de I+D+i, red de centros educativos, apertura de nuevos mercados y proyectos en UNE distribución.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El control y seguimiento del presupuesto se realiza trimestralmente y se presenta a la dirección a través del Cuadro de Mando. Anualmente se presenta en las cuentas anuales de la organización la realización del presupuesto, sus desviaciones y las justificaciones del mismo.

En Novasoft se utilizan diferentes herramientas de control global de la gestión, como son: el balance de situación, la cuenta de explotación, controles financieros periódicos y una auditoría de cuentas a disposición de órganos de control de la administración. Entre las medidas y herramientas de control que se llevan a cabo desde Novasoft para la gestión financiera se encuentran:

- Estructura de costes por proyectos.
- Sistemas de Costes Activiti Based Costing.
- Auditorías externas.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Gestión de la tesorería con el objetivo de alcanzar el mayor rendimiento de los recursos existentes.	Recursos económicos de la organización N_IT_ Cobro Fallido.	Ingresos financieros (9.a)
La organización sistemática de aplicación de los presupuestos en apoyo de la estrategia.	Los presupuestos se conforman como la herramienta básica de la gestión, no sólo a nivel económico sino también a nivel de objetivos.	Indicadores del Cuadro de Mando.
Gestión de inversiones.	En el PME se recoge el Plan de Inversiones previsto que contempla inversiones en un horizonte temporal 2009/2015. El grueso de las acciones se enmarca en el periodo 2010/2013, que acapara el 90% del total. Este Plan de Inversiones detalla los principales proyectos a los que se asocian las grandes inversiones previstas, con una breve descripción de las mismas y con un ejemplo claro de respaldo a la apuesta estratégica de Novasoft.	PME.
Gestión económica de proyectos.	La gestión económica de todos los proyectos se realiza a través de Signova y de los ISI mensuales.	Indicadores recogidos en los ISI.
Gestión de la deuda.	Creación del área de Control, como línea de actuación estratégica, con procedimientos para la gestión de la deuda y del cobro a clientes.	Indicadores del Cuadro de Mando. Informe de deuda.

SUBCRITERIO 4C

Novasoft realiza una gestión sostenible de sus recursos

ENFOQUE

Novasoft, en línea con su estrategia de organización socialmente responsable, ha asumido un claro compromiso con el mantenimiento de su entorno, implantando y certificando su Sistema de Gestión Ambiental, según los requisitos de la norma ISO 14001.

DESPLIEGUE

Previa a la implantación y puesta en marcha en Novasoft del Sistema de Gestión Medioambiental en 2005, se realizó una 'Revisión Inicial Medioambiental'' para la detección, identificación y priorización de su impacto medioambiental, entre las que se destacan acciones como el mantenimiento preventivo sobre todo el material, ordenadores, impresoras, monitores etc; la disminución del consumo energético y de agua, el reciclado de los diferentes materiales y el contacto con gestores de residuos.

Desde los inicios de la actividad, Novasoft ha tenido muy en cuenta su impacto en el ambiente, pero a partir de 2005 fue cuando se reguló a través de un Sistema de Gestión Ambiental. La sistemática comienza con la Identificación y Evaluación de Aspectos Ambientales (documentado en la N_IT_Identificación y Evaluación de Aspectos Ambientales) a través de una comisión multidisciplinar considerando las siguientes categorías:

- Emisiones atmosféricas.
- Vertidos líquidos.
- Residuos.
- Ruido y vibraciones.
- Consumo de recursos.
- Aspectos susceptibles de causar contaminación del suelo.

La Comisión identifica los aspectos ambientales indirectos de Novasoft, considerando las siguientes cuestiones:

- Aspectos relacionados con el transporte de los trabajadores.
- Vehículos ajenos a Novasoft que acceden a sus instalaciones.
- El comportamiento ambiental y las prácticas de contratistas, subcontratistas y proveedores.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Novasoft tiene definidos todos los aspectos e impactos medioambientales así como su nivel de riesgo, planificándose objetivos y metas que permitan disminuir el impacto ambiental. Desde el área de Calidad se establecen indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas, como disminución de energía y agua. (8.b)

La evaluación y revisión de la Gestión Ambiental se realiza a través de los indicadores definidos y de la revisión anual por la dirección.

Las principales mejoras introducidas han sido las siguientes:

- Identificación en las oficinas de ''Punto Limpio'' para el reciclaje de material orgánico, papel, envases, tóner, pilas, cd's y dvd's.
- Identificación de ''Punto Limpio'' en el almacén de equipos electrónicos para depositar los residuos destinados a su reciclaje.
- Señalización de los diferentes depósitos a utilizar para el reciclaje de los materiales.
- Envío de un comunicado de sensibilización medioambiental a toda la plantilla de Novasoft.



ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Prevención de Riesgos Laborales.	Servicio de Prevención Ajeno, con estudios sobre la ergonomía y condiciones ambientales. Revisiones de Salud anual.	Resultados de los Estudios realizados por el Servicio de Prevención Ajeno. Encuesta de clima laboral.
Mantenimiento preventivo y correctivo de edificios y equipamiento.	Inventario de equipos. Utilización de Helpdesk para las incidencias de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informe de seguimiento incidencias.
Mantenimiento de los equipos.	Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de aire acondicionado, ascensor y sistema contra incendios.	Instrucción técnica de mantenimiento de equipos.

CRITERIO 4. Alianzas y recursos

SUBCRITERIO 4D

La Innovación como base en la gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia de Novasoft

ENFOQUE

Desde sus orígenes, Novasoft ha estado íntimamente ligada a la actividad de Investigación y Desarrollo. La orientación hacia los clientes-mercados, exige y obliga a la organización a desarrollar un conocimiento muy cercano al mercado. La innovación se entiende en Novasoft como el medio a través del cual la organización se acerca y se adentra en la gestión de cualquier proyecto en el que participe y en cualquier ámbito de actuación.

DESPLIEGUE

La innovación es un factor diferenciador clave en la organización, una seña de identidad y parte de la cultura empresarial de Novasoft, la cual considera la inversión en Innovación como un pilar esencial de sus políticas empresariales. En el PME quedan reflejados los objetivos de la organización en materia de Innovación, en base a estos, desde el área de Innovación se elabora el Plan de Innovación, en el que se marcan las estrategias para alcanzar dichos objetivos:

- Identificación/priorización de Áreas Temáticas.
- Identificación de Áreas – Problemas – Oportunidades.
- Identificación de Áreas Sensibles a las Ideas.
- Invertir en líneas de I+D+i que sean tecnologías punta de lanza.
- Participación en Plataformas Tecnológicas.
- Socio Tecnológico para acceso a fuentes de financiación privada.
- Acceso a fuentes de financiación pública para proyectos.

Los principios bajo los cuales se rige el Plan de Innovación de Novasoft se enumeran a continuación:

- Hacer de la Innovación un factor de mejora de la competitividad.
- Ser un elemento esencial para la generación de nuevos conocimientos en la empresa.
- Contribuir a poner las actividades de investigación, desarrollo e innovación al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible.

Desde 1993 la actividad en Innovación empieza a contar con el apoyo de diversos organismos oficiales siguiendo varios objetivos:

- Mejora del conocimiento y productos en las áreas tecnológicas de la compañía: Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones, Formación y Sostenibilidad.
- Situar a Novasoft en la vanguardia del conocimiento en sectores estratégicos.
- Aumento de la capacitación técnica y competitiva de la compañía, mejorando la gestión del conocimiento competitivo y de vigilancia competitiva de la misma.

Abrir nuevas líneas de productos en función de la demanda del Mercado de Novasoft y del estado del arte de la tecnología.

En este proceso de innovación, Novasoft cuenta con el apoyo de instituciones públicas como la Agencia IDEA, la Corporación Tecnológica de Andalucía o los Ministerios de Ciencia, Innovación e Industria, Turismo y Comercio, a través de programas como el Plan Avanza, CENIT o el Fondo Tecnológico. Así como con la colaboración de instituciones tan importantes como Universidades y Centros de Innovación y Tecnologías.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Novasoft está certificada según la norma UNE 166002:2006 de Gestión de la I+D+i, lo que le ha ayudado a establecer una metodología que facilita la identificación, planificación y seguimiento de las actividades de I+D+i y que ha aportado diversas ventajas:

- Fomento del desarrollo de actividades de I+D+i: herramientas para el desarrollo de las actividades, identificación y análisis de problemas y oportunidades, análisis y selección de ideas de I+D+i, planificación, seguimiento y control de la cartera de proyectos, transferencia de tecnología, compras, protección y explotación de los resultados de las actividades de I+D+i.
- Proporciona directrices para organizar y gestionar la actividad de Innovación.
- Define mecanismos que ayudan a detectar actividades susceptibles de generar tecnologías y patentes propias.
- Aporta reconocimiento en el mercado y la sociedad.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Creación y puesta en marcha de las jornadas I+Day.	Foro de encuentro en el que los profesionales de la compañía debaten y reciben formación sobre sectores emergentes y nuevos lenguajes al objeto de mantenerse siempre en la vanguardia de estas novedades, desarrollar habilidades y generar propuestas.	Revisión por la dirección de Innovación. Integrado en el Sistema de Gestión de la I+D+i.
Aplicación de una sistemática basada en la Vigilancia Tecnológica.	Esta sistemática consiste en la recopilación por parte de los gestores de innovación de la información de interés de diversas fuentes diariamente y la cuál es compartida en una plataforma de social tagging "Diigo", accesible vía web o mediante suscripción RSS, y posteriormente divulgada con lo más destacado al resto de la organización a través del "Boletín de Vigilancia tecnológica". También queda recogido en el blog interno de Novasoft a disposición de los trabajadores de la organización.	Revisión mensual por los gestores de innovación del número y tipología de alertas clasificadas por área estratégica de innovación, sector y fuente de información para proporcionar una aproximación cuantitativa de la actividad de vigilancia tecnológica.

SUBCRITERIO 4E

Novasoft gestiona de forma integral toda la información y el conocimiento

ENFOQUE

Novasoft gestiona la tecnología para apoyar la política y estrategia, poder cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios y dar un servicio de calidad. Cuenta con un Sistema de Gestión Integral personalizado, "Signova", para llevar a cabo una gestión eficaz y automatizada de la organización. Esta herramienta permite optimizar la gestión de la información existente y generada, de forma que se permita acceso, explotación y consulta por los usuarios así como revelar puntos débiles de la misma gracias a la obtención de métricas. En el ámbito organizativo, la dispersión geográfica de las distintas oficinas por toda la geografía española y parte a nivel internacional, hace necesaria la implantación de las nuevas tecnologías con el fin de mejorar el control de los recursos, la comunicación interna dentro de la organización, la compartición de información, etc.

DESPLIEGUE

Signova nace como una herramienta integral para la gestión del conocimiento de la organización, y con el doble objetivo de disponer de un sistema de información como herramienta de carácter general que permita una correcta gestión de los procesos sobre la base del sistema de calidad y para recoger datos asociados a las decisiones que se toman en la organización.

A través de Signova se tramita toda la gestión comercial, desde la generación de una oferta para un cliente, la aceptación de la misma y gestión del proyecto, hasta la facturación y cierre del mismo. Por tanto, y debido a que toda la información se gestiona a través de esta aplicación, se puede tener un control total sobre los proyectos.

Signova es una herramienta fundamental para la gestión comercial en Novasoft. Además, al englobar los datos de todas las UNE´s, permite gestionar los datos de las operaciones tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel global. Por tanto, Signova permite el estudio de resultados a distintos niveles: operación comercial, unidad de negocio y todas las áreas, lo que hace que se pueda evaluar la gestión económica de una manera eficaz.

La ventaja principal que ofrece Signova para la organización, es la integración bajo un sistema de información de procesos, clientes internos y externos, que permite detectar áreas de mejora en los procesos y cómo los clientes internos y externos perciben dichas mejoras. El resultado es disponer de una organización más competitiva gracias a la posibilidad de acceder a la información online que permite tomar decisiones de manera eficaz.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Signova dispone de módulos específicos que permiten medir la satisfacción de los clientes internos y externos, para ello se ha diseñado un conjunto de formularios de encuestas. Para su explotación se dispone de un Cuadro de Mando con indicadores específicos para la medición de la satisfacción por área.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Novasoft garantiza la seguridad de la información que gestiona siguiendo la Norma ISO 27001:2005 / ISO 20001:2011.	Desde el área de Sistemas se ha desarrollado una política de seguridad de la información (control de acceso, copias de seguridad, ...), como parte del proceso de implantación de la Norma ISO 27001:2005.	Revisión por dirección del Sistema de Gestión. Indicadores de gestión.
Gestión de la Intranet corporativa. Tecnología Web.	Se traslada a todo el personal de la organización.	Número de mejoras implantadas en la Intranet y niveles de utilización y transmisión de datos a través de ésta.
Gestión del conocimiento a través de sistemas de información.	Se dispone de herramientas para gestionar la información y el conocimiento a través de Redmine, Novadata, Wiki, etc.	Autoevaluación EFQM. Encuesta de clima laboral.
Utilización de herramientas tecnológicas que dan soporte a la comunicación entre los miembros de la organización. (3.d.)	A través de diferentes herramientas tecnológicas, correo electrónicos, blog interno, revista interna, etc. Los miembros de la organización están continuamente informados sobre lo que ocurre en Novasoft.	Revisión por dirección y feedback recibido en la utilización de cada una de las herramientas.

CRITERIO 5. Procesos, productos y servicios

SUBCRITERIO 5A	Novasoft diseña y gestiona los procesos a fin de optimizar el valor para los grupos de interés
SUBCRITERIO 5B	Novasoft desarrolla los productos y servicios para dar valor óptimo a los clientes
SUBCRITERIO 5C	Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente
SUBCRITERIO 5D	Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan
SUBCRITERIO 5E	Novasoft gestiona y mejora su relación con los clientes

Principales grupos de clientes

Administración Pública: El Cliente Objetivo por excelencia para Novasoft es, sin lugar a duda, la Administración Pública, en la que se centran de forma casi exclusiva.

Cuando nos referimos a la Administración Pública, esto incluye a: Administración Nacional, Administración Regional, Administración Local y todas las Empresas Públicas y Organismos dependientes de la Administración. En Novasoft, se pone en valor todo el conocimiento y experiencia acumulada durante la historia de la compañía en cuanto al modo de relación de la Administración con sus proveedores. Sabe cómo actuar y conoce perfectamente el procedimiento, por tanto, se posiciona de forma directa y clara ante el principal cliente.

Coorporaciones: aquellas compañías privadas y/o gestión de colectivos (Asociaciones Empresariales sobre todo) que, sea cual sea su actividad, permitan desarrollar y desplegar las capacidades de Novasoft en su organización estableciendo una relación de "valor" mutuo.

Por tanto, Novasoft se dirige al sector privado a través de los llamados Clientes Corporativos: grandes empresas y colectivos de clientes con interlocutor único.

Productos y Servicios de la Organización

Actualmente, el 'core' de negocio de Novasoft está sujeto a tres grandes UNE's que engloban la totalidad de nuestro portafolio de productos y servicios. Dichas UNE's son Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (que engloba todo la creación, despliegue y desarrollo TIC), Distribución (que aglutina a las empresas que se desenvuelven en el mercado mayorista y minorista de distribución informática y tecnológica) y Educación (categoría bajo la que se engloban todos los proyectos educativos en el ámbito privado y bajo una fórmula mixta público/privada en el sector de la enseñanza reglada).

Además, Novasoft sigue apostando por "invertir" en desarrollar una red de empresas participadas (start up, la mayoría de ellas spin off universitarios) en un marco apropiado en el que Novasoft pueda asumir el rol de socio industrial desde el inicio de la relación.

Los objetivos para los procesos se fijan y revisan anualmente por los responsables del área y en consonancia con la estrategia, éstos quedan recogidos en un informe de objetivos junto con las metas para alcanzar cada objetivo en cuestión.

La metodología de gestión, de enfoque a procesos, cumple con los requisitos de normas de referencia de reconocimiento internacional que se muestran a continuación:



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

SUBCRITERIO 5A

Los líderes desarrollan y comunican la Misión, Visión y Valores de Novasoft

ENFOQUE

Novasoft dispone de un Sistema de Gestión Corporativo, en el que se identifican, gestionan y mejoran los procesos, asegurando que se establezca un sistema de mejora continua y permitiendo la integración y cohesión de las diferentes áreas de negocio bajo el mismo marco de actuación y con el objetivo común de optimizar el valor para los grupos de interés.

DESPLIEGUE

El Sistema de Gestión Corporativo de Novasoft tiene un reflejo directo en el Mapa de Procesos (Introducción 2) el cual se revisa y actualiza según las necesidades de adaptación a la realidad de la empresa y su evolución. En dicho documento se observa como la organización ha definido sus procesos en base a tres niveles de estructura: Procesos estratégicos, clave y soporte. Novasoft entiende que la mejora que aporta mayor valor a una organización es la mejora de los procesos.

La filosofía del Sistema de Gestión Corporativo se basa en tres principios: Identificación, medición y mejora. La medición constituye el eje fundamental de la mejora. Para cada uno de los procesos se han definido indicadores capaces de medir los resultados del proceso (8.b, 7.b, y 6.b) tanto en términos de calidad como de eficiencia, siempre con el objetivo de que la medida aporte valor para la empresa o para el cliente. La revisión del Sistema de Gestión Corporativo es una medida utilizada por la dirección de Novasoft para asegurar la cohesión, solidez y grado de implantación del mismo, detectando puntos fuertes y áreas de mejora que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

La aplicación de procedimientos documentados ha hecho que el umbral de competitividad de nuestras ofertas dirigidas a licitaciones públicas esté en un nivel óptimo. Por tanto, como resultado podemos constatar un aumento considerable de las ventas. A lo largo del año 2011, el porcentaje de éxito que Novasoft está obteniendo en las Operaciones Comerciales Vitales ronda el 68%.

Siguiendo con la línea anterior del objetivo de alcanzar la excelencia en el desarrollo de los proyectos, hay que destacar que Novasoft viene trabajando desde el 2008 en la modernización y mejora de la gestión empresarial, apostando por la implantación de nuevas metodologías y estándares, así como el modelo CMMI para la mejora de los procesos tecnológicos.

Desde la puesta en marcha del modelo CMMI, Novasoft ha seguido evolucionando en este sentido y ha sido evaluada en 2010 con éxito para alcanzar el nivel 3 de madurez. Esta acreditación reconoce el esfuerzo realizado en la compañía por considerar la calidad y la mejora continua como un elemento diferencial y de valor. Se ha alcanzado el objetivo planteado en el 2009 (reflejado en la memoria EFQM 08-09).Novasoft es la primera empresa andaluza en obtener el nivel 3 en certificación CMMI.

Todas las mejoras incorporadas en los proyectos y procesos de la organización se comunican y aprueban por un Comité de Calidad formado por responsables de diversas áreas y UNE's de Novasoft. Cada responsable le hace llegar al resto de personal los avances y cambios que surjan en su Sistema de Gestión concreto (área). Toda la documentación relativa al Sistema de Gestión también se puede consultar en la herramienta colaborativa Redmine, la recopilación y elaboración de la misma se centraliza para un mayor control en el área de Calidad de Novasoft.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

A través de los indicadores de gestión que ha establecido cada área se puede hacer un análisis de la tendencia que siguen los valores contemplados en el mismo y que arrojan una imagen de hacia dónde evoluciona una actividad concreta y ayuda a la toma de decisiones. En base a estos indicadores y los resultados obtenidos en encuestas de satisfacción de clientes y la observación externa de otros factores, la organización se platea su estrategia y acciones comerciales futuras. Reflejado en el informe del Cuadro de Mando semestral y los indicadores del Sistema de Gestión archivados en Redmine (9.b). Asimismo, anualmente se fijan objetivos por áreas dentro del Sistema de Gestión Corporativo y se revisan y evalúan semestralmente (N_I_Seguimiento objetivos)

En el 2011 se ha visto necesaria la revisión completa del proceso de formación por la integración en el Sistema de Gestión Corporativo de Diasoft Formación (empresa incorporada al grupo Novasoft en 2010), al cual se ha simplificado y adecuado a la realidad de ambas todo el Sistema de Gestión, identificando las sinergias y buenas prácticas que las nuevas empresas proporcionan al grupo empresarial.

Herramientas de Mejora del Sistema

Acciones correctoras y preventivas, auditorías internas, revisión por la dirección, aportaciones directas de los trabajadores, aportaciones de los clientes (6.a), resultados de indicadores y objetivos, sugerencias aportadas por los trabajadores que son remitidas al área de Calidad por medio de la dirección electrónica 'calidad@novasoft.es', donde son analizadas y comunicadas a los responsables de los procesos a los que pueden afectar. Cuando se considera oportuno, se solicita al personal implicado en el proceso que participe en la aplicación de la mejora propuesta.

Fruto de la evaluación y revisión de los procesos del Sistema de Gestión de Novasoft, se detecta la necesidad de certificar el área de Innovación de reciente creación para dar un valor añadido a nuestros clientes a la hora de emprender proyectos de I+D+i de forma más eficiente y organizada. Este objetivo se alcanza en 2010.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Definición clara de responsables y funciones en el esquema procesos clave.	Detallado dentro de las fichas de proceso del Sistema de Gestión implantado (flujogramas).	Revisión anual en el informe de revisión por dirección, reflejado en el cuadro de cambios dentro de cada proceso.
La organización pone en marcha nuevas ideas, mediante procesos que facilitan la innovación y análisis de los cambios e impacto producido por éstas.	El Sistema de Gestión del área de Innovación tiene definidos procesos para la generación y puesta en marcha de ideas, la vigilancia tecnológica previa y análisis de la innovación.	Revisión mediante indicadores de control del área de Innovación, reuniones periódicas de brainstorming para analizar las ideas a desarrollar y para la revisión y evaluación del impacto de las mejoras en el área de Innovación.

CRITERIO 5. Procesos, productos y servicios

SUBCRITERIO 5B
Novasoft desarrolla los productos y servicios para dar valor óptimo a los clientes

ENFOQUE

Novasoft mejora y fortalece su cartera de productos y servicios a través de la innovación, para aportar valor a sus clientes, basándose en procesos sistemáticos de revisión, adaptación y mejora continua de sus actividades para satisfacer a sus grupos de interés.

Para ello Novasoft tiene establecido unos mecanismos que le permite detectar las necesidades y expectativas de sus clientes. Asimismo, para conseguir mantener el alto rendimiento del Sistema de Gestión e identificar las oportunidades de mejora y cambios que puedan afectar al sistema, éste está sometido a continuas revisiones por parte del Comité de Dirección.

DESPLIEGUE

Identificación de áreas de mejora relacionadas con el cliente

Novasoft utiliza los siguientes medios para detectar áreas de mejora relacionadas con los clientes:

- Análisis de las encuestas de satisfacción.
- Análisis de las encuestas de formación a clientes.
- Análisis de las quejas y reclamaciones de los clientes.
- Mediante las reuniones de los Responsables de Proyectos (CPD).
- Relación directa de los implantadores con los usuarios de los productos.
- Reuniones con los miembros del Comité de Dirección.

Mejora continuada de los productos en línea con los requisitos y necesidades de los clientes

Desde el área de Marketing, donde se estudian, preparan y presentan la mayor parte de las ofertas de productos y servicios de Novasoft, mantienen siempre una actitud orientada a la mejora continua, basándose en la innovación para crear valor. El personal que elabora y prepara las ofertas no sólo ofrece las condiciones del pliego o del cliente, sino que siempre aporta e incorpora ideas nuevas y mejoras no exigidas que aumentan el valor de la propuesta, siendo algunas realmente innovaciones y en otros casos un añadido al servicio requerido.

Otro de los grandes avances que se ha ido incorporando en Novasoft, ha sido la reciente implantación del Sistema de Gestión de la I+D+i, que tiene un papel relevante en el esfuerzo por innovar y aportar ideas no sólo a nivel interno, sino también a nuestros propios clientes.

Para ello Novasoft, dispone de un área totalmente dedicada a las actividades de I+D+i, donde se lleva a cabo tareas como:

- Evolución de servicios/ productos existentes en la cartera de Novasoft, incorporando mejoras que convierten un producto conocido en innovador con objeto de adaptarlo a las necesidades del cliente. En definitiva mejorar a través de la anticipación del mercado utilizando como herramienta la creatividad.
- Crear y poner en marcha proyectos de Innovación y Desarrollo en base a una vigilancia y prospección tecnológica previa (4.b), para minimizar riesgos sin olvidar el estudio de la viabilidad técnica y comercial del producto/servicio resultante.

En el catálogo de productos/servicios actuales de Novasoft (Anexo 2, 5.b) se evidencia la variedad del portfolio de servicios y productos de la organización como consecuencia de la integración de las actividades de I+D+i en los procesos clave de la misma.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Tanto el área de Marketing, como el área de I+D+i, disponen de objetivos que se enmarcan dentro del PME. Este Plan se revisa anualmente por parte del Comité de Dirección, analizando las acciones del año anterior y proponiendo nuevas actuaciones para el siguiente (actualización anual del PME). A final de año en el Novameeting, evento dirigido a todos los empleados de la compañía, el presidente ejecutivo expone los resultados del año trascurrido, así como los objetivos y metas del año próximo y la visión del Comité de Dirección acerca de la organización para años venideros.

Se realiza además una revisión de los indicadores y objetivos del Sistema de Gestión, relacionados con la satisfacción del cliente (6.a, 6.b), con una periodicidad de revisión semestral.

En relación a los proyectos de I+D+i, se dispone de herramientas que permiten analizar la aportación de valor y que son puestas en marcha de manera sistemática y procedimentadas (DAFO, Estudio Viabilidad), para verificar que aportan valor al cliente y su carácter innovador. Periódicamente se revisan las fuentes de información y se evalúa la eficacia de los nuevos servicios incorporados.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Novasoft entiende y anticipa el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.	La organización, en base a su estrategia, analiza las necesidades de algunos clientes para mejorar sus procesos, incorporando las nuevas tecnologías e implicando a las áreas de Innovación, Consultoría y Marketing en la elaboración de propuestas de valor en esa dirección que cubran las necesidades y expectativas del cliente. Ej: Resultados de la Simplificación de Procedimientos Administrativos o Administración Electrónica.	Seguimiento de proyectos, reuniones periódicas, encuesta satisfacción, incidencias, vigilancia tecnológica.
Novasoft utiliza la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores junto a clientes, partners y otros grupos de interés.	Proyectos de I+D+i con Grupos de Investigación, Universidad, Administraciones Públicas y empresas del ámbito de la Innovación.	Estudios y planes de viabilidad del producto/proyecto.

SUBCRITERIO 5C

Los líderes identifican y promueven las alianzas estratégicas y operativas de Novasoft

ENFOQUE

Novasoft despliega todo su porfolio de productos y servicios (offering) en un entorno muy competitivo y agresivo, hacia unos clientes bien preparados y cada día más exigentes. Novasoft entiende como vital ajustarse a las reglas de los mercados a los que se dirige y alinear sus capacidades con las necesidades y expectativas de los clientes.

Por tanto, para hacer evolucionar y adaptar el offering a las necesidades actuales y futuras del mercado, se realizan las acciones que se consideren necesarias, investigando las necesidades del cliente, detectando las tendencias del mercado y haciendo un análisis de los productos similares.

DESPLIEGUE

Información de los Clientes

Algunas de las acciones desarrolladas y enfocadas a la obtención de información del entorno son: encuestas de satisfacción de clientes (6.a), mantenimiento de la Central de Soporte, la recepción de nuevos requisitos sobre los productos de nuestro portfolio, la resolución de las incidencias, PIR, sobre los productos de la empresa, la participación en Asociaciones y en Foros (ETICOM, CITIC, CTA, CEM, SEIS, SEMFYC), la suscripción a diferentes publicaciones de sectores como tecnología, telecomunicaciones, consultoría, comunicación, formación, etc; la asesoría de expertos en las labores de desarrollo de los productos y servicios, la realización de DEMOS (demostraciones) de los productos para conocer las impresiones de los potenciales clientes.

Información de la competencia

La competitividad de una compañía como Novasoft no sólo se mide analizando la cartera de clientes y la capacidad de fidelización, sino que obligatoriamente ha de conjugarse con la captación de nuevos clientes, nuevos mercados que obliguen al crecimiento y aumento de la competitividad. El estudio de la competencia es algo irrenunciable y obligatorio.

Novasoft obtiene información de la competencia por varias vías principales: las publicaciones especializadas y la participación en Ferias y Congresos especializados.

Esta información es analizada y tratada por el área de I+D+i, el área de Marketing y el Comité de Dirección. Posteriormente es utilizada por la dirección de las áreas de negocio para la toma de decisiones e introducción de mejoras que aporten valores añadidos a los servicios y productos de Novasoft. Todo este conocimiento queda reflejado en el PME, mediante objetivos, estrategias, programas generales y específicos.

Información del Mercado

Al inicio del diseño de un nuevo producto se realiza un estudio de los requisitos necesarios para los mercados potenciales a los que va dirigido. El director del área de I+D+i realiza un análisis de mercado y un estudio de los posibles competidores. A partir de este punto se estudian dichos productos analizando las carencias junto con la información proporcionada por los clientes y colaboradores.

De este estudio se genera un análisis de la integración de los diferentes módulos que formarán la aplicación y finalmente se genera un análisis funcional que se entrega al área de Desarrollo de SI para realizar el diseño y desarrollo de la aplicación.

Con esta actuación se obtiene un conjunto de requisitos que son considerados "Mediana del Mercado" y que cubre un aspecto importante de las necesidades funcionales y operativas del mercado.

Una vez obtenida la información de los stakeholders clave, se procede al análisis e interpretación de la misma, lo que permite: La mejora de los productos/servicios con la introducción de nuevas funcionalidades, una adecuada 'customización', a las necesidades reales del cliente, la mejora de las actividades de implantación y formación, una eficaz planificación conjunta de los proyectos, el desarrollo de nuevos servicios que aporten mayor valor a los clientes.

La información recibida (aspectos técnicos, nuevos desarrollos, satisfacción...), es valorada siempre por la dirección del área de negocio afectada, dirección de operaciones, dirección comercial, dirección de sistemas de gestión, junto a los responsables de desarrollo, directores de proyecto, ingenieros de implantación y consultores. De este análisis se podrán desprender acciones de diversa índole, como realizar nuevos desarrollos en los productos, revisar los procesos actuales de trabajo..., documentándose, en el caso que se considere necesario, por medio de acciones de mejora.

Para orientar la estrategia de promoción y comunicación se ha identificado al público objetivo. Para ello Novasoft dispone de un Mix de Marketing que desarrolla todos estos canales y vías para llegar a cliente objetivo.

La sociedad en su conjunto también forma parte del target por lo cual Novasoft tiene muy en cuenta la estrategia basada en la Responsabilidad Social Corporativa (8.a).



EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Novasoft evalúa de manera periódica la eficacia de la consecución de los servicios prestados con el fin de asegurarse que se llegan a cumplir las expectativas marcadas, mediante el seguimiento del cumplimiento de los hitos del proyecto planificados en la memoria técnica, plan de proyecto de lanzamiento, que son controlados por los directores de proyecto. Como consecuencia de estas revisiones, a final de 2011 se ha iniciado un nuevo proyecto de mejora para la evolución del portal web de Novasoft dirigida a la mejora de la interacción de la entidad con todos sus stakeholders y a la profundización de Novasoft en su modelo de empresa 2.0. Se han identificado las comunidades virtuales y los servicios ofrecidos para cada uno de los stakeholders.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 5. Procesos, productos y servicios

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Aprovechar los canales de promoción implantados para apoyar la estrategia de la organización de expansión internacional.	Apertura de nuevos modelos de relación para acercarse al cliente objetivo.	Proceso de evaluación y valoración de oportunidades realizado en cada una de las áreas de negocio con impacto directo en clientes y clientes potenciales.
Formato de la ecoinnovación como estrategia empresarial.	Para la compañía, ecoinnovar es "ser competitivos de forma sostenible". Se establecen nuevos procesos de provisión y gestión para crear valor en los 'stakeholders' a través de la innovación y adaptación continua.	Seguimientos de resultados de los procesos. Evaluación de los cambios introducidos a través del Cuadro de Mando.

SUBCRITERIO 5D

Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan

ENFOQUE

En Novasoft, los productos y servicios se gestionan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, a través de procedimientos documentados para la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos (N_FP_Marketing y Comercial y N_FP_Desarrollo de Proyectos).

Además Novasoft se asegura de proporcionar las herramientas, conocimientos e información necesaria a su personal para el correcto desempeño de sus funciones, que permite alcanzar los objetivos esperados por parte del cliente.

DESPLIEGUE

A través del proceso de desarrollo de proyectos se ofrecen los productos y/o servicios a los clientes. Es un proceso totalmente implantado que aborda todos los proyectos de clientes ejecutados por Novasoft, que se encuentra en su revisión 5. Novasoft cuenta con un gran número de herramientas que aseguran el correcto control, gestión y ejecución de los trabajos:

- Oferta aceptada por el cliente o concurso adjudicado: permite establecer con carácter vinculante, los requisitos y compromisos adquiridos con el cliente por parte de Novasoft.
- Plan de proyecto: permite planificar los trabajos, asignar recursos, establecer tiempos de ejecución y gestionar retrasos o adelantos de manera eficaz.
- Informes de seguimiento: sirve para dejar constancia de los acuerdos formulados junto con el cliente y asegura el cumplimiento y realización de los trabajos por parte de Novasoft.
- Informe de seguimiento interno: es una herramienta orientada para conocer en tiempo real el estado de un proyecto en cuanto a desviaciones económicas y/o temporales, además de arrojar multitud de parámetros económicos-financieros que permiten gestionar los riesgos, mediante la anticipación.
- Certificado de fin de proyecto: este documento confirma que Novasoft ha ejecutado los trabajos ofrecidos en la oferta técnica, por el importe establecido y en los tiempos acordados.

Distribución producto

Novasoft, para un mayor control de la distribución de productos software resultado de su línea estratégica TIC, ha adquirido en 2010 el 100% del Grupo PC-Online que es actualmente una de las mayores centrales de compras de informática, electrónica y telefonía del panorama nacional.

Esta UNE tiene como objetivo principal gestionar todas las necesidades en materia de infraestructura tecnológica que puedan presentarse en las empresas y organismos públicos. Abarca todo tipo de sistemas hardware, software y comunicaciones para convertirse en proveedor global de infraestructuras TI.

En este sentido hemos desplegado una serie de estrategias y programas que permiten a Novasoft gestionar la distribución de una gama importante de los productos y servicios.

Distribución de Servicios

Si se habla de distribución en términos de puesta del servicio a disposición del cliente los canales son: entrevista o reunión en directo con el cliente (es el personal de Novasoft el que se desplaza al lugar de localización del cliente), videoconferencia (canal innovador), mailling o correo postal certificado.

El offering de Novasoft incluye un importante número de servicios de valor. Estos se prestan normalmente en las instalaciones de los clientes. Para el caso de productos, como software o hardware, la distribución es realizada por diferentes canales. En el caso del Software se distribuye en formato físico (CD Rom, DVD,...) pero también la distribución se puede realizar por medios de comunicación electrónicos, (FTP, Internet, Correo electrónico,...). Aún así, y si el proyecto lo exige, personal de Novasoft se desplaza a las instalaciones para asegurar la implantación y la puesta en marcha de las aplicaciones. Para el caso de la entrega de hardware, la distribución se realiza según los canales establecidos previamente con los clientes y los proveedores. Toda la gestión de entregables y distribución de productos a clientes está recogido a través de nuestro Sistema de Gestión CMMI nivel 3.

Servicio Posventa

Novasoft ha establecido un proceso para la gestión del servicio postventa que asegura una comunicación efectiva y eficaz de los clientes con la corporación. Este servicio tiene como puerta de acceso la Cen-

tral de Soporte, que tramita y dirige cualquier incidencia o problema que pueda surgir en un cliente, al responsable del Producto / Servicio. Además, es una de las principales vías de entrada para las peticiones de mejora que el cliente solicita.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los mecanismos principales para la evaluación y revisión de las herramientas y canales de gestión y distribución de los Productos y Servicios son:

a) Auditorías internas y externas (ISO 9001, ISO 14001, ISO 166001).
b) Autoevaluación EFQM.
c) Revisión mensual de la Gestión de Proyectos en los Comités de Dirección.
d) Encuestas de satisfacción de los clientes.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Aplicación de estándares y metodologías de control y gestión de proyectos.	Se están implementando medidas y sistemáticas de trabajo basados en estándares. - Aplicación de la Metodología ITIL. - Implementación de CMMI Nivel 3.	- Autoevaluación EFQM. - Revisión por la dirección del Sistema de Gestión. - Cuadro de Mando.

SUBCRITERIO 5E

Novasoft gestiona y mejora su relación con los clientes

ENFOQUE

Para gestionar y mejorar las relaciones con los clientes, es necesaria la trasparencia, el compromiso y un continuo contacto con los mismos, permitiendo identificar sus necesidades y expectativas actuales y futuras, así como un análisis de su satisfacción, siendo la mejor garantía de que el esfuerzo se vea reflejado en la evolución de los resultados obtenidos. Esta sistemática de trabajo queda recogida en la Instrucción Técnica N_IT_Satisfacción de Partes Interesadas.



DESPLIEGUE

Para identificar las expectativas y necesidades de los clientes, se establecen diferentes canales que garantizan la atención de los mismos. Para ello se dispone de las siguientes líneas de actuación:

1. Atención a los clientes.
2. Información general y específica de las actividades que se realizan.
3. Atención de quejas y sugerencias propuestas por los clientes.
4. Información de las encuestas de satisfacción.

Atención a los clientes

Novasoft parte del estudio de las necesidades del cliente de manera pormenorizada, exclusiva y de forma independiente para adaptar su amplia cartera de servicios y productos a sus necesidades y expectativas. Para ello tiene identificado su público objetivo (5.c), sobre el cual a su vez establece una segmentación en base a los siguientes criterios:

- Por tipo de cliente.
- Zona geográfica de actuación.
- Línea estratégica de negocio (TIC, Sanidad, I+D+í, Consultoría,...).

Esto permite establecer la mejor relación y comunicación posible con el cliente, estudiando su perfil y necesidades de manera más segmentada.

La estrategia de la organización contempla que, desde la acción comercial por sus respectivos responsables, hasta los ejecutores del proyecto representados en la figura del Jefe de Proyecto, tienen como misión destacada el mantener una constante relación con el cliente en sus diferentes vertientes, de dirección, comercial, administrativo y técnico.

Además se hace necesaria la implicación de manera proactiva con los clientes, para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

La mejora permanente de las relaciones con los clientes supone la implicación preventiva del jefe de proyecto en los aspectos:

- Contactos directos, materializados en reuniones, cartas, fax, e-mail...

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Involucrándose y haciéndose participe del desarrollo y ejecución de los proyectos.
- Proporcionando formación orientada a un futuro desarrollo de su proyecto o suministro.
- Dando un tratamiento riguroso y eficaz a los problemas y quejas de los clientes.
- Ofreciendo visitas de cortesía, tanto a nuestras instalaciones como otras que se consideren convenientes y que la organización puede coordinar.

Información general y específica de las actividades que se realizan
En la fase de preparación de la oferta, Novasoft adapta su oferta a la especificación del cliente lo más fielmente posible, identificando todas las desviaciones y alternativas en la propia oferta, razonándolas y valorándolas convenientemente.

Atención de quejas y sugerencias propuestas por los clientes.
El seguimiento de las ventas, sumado al servicio de atención al cliente y a otros contactos realizados con estos, permite gestionar la información facilitada por el cliente, en forma de sugerencia, queja o petición.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El empleo de encuestas de satisfacción (6.a) y recogida de incidencias ofrecen información muy valiosa para poner en marcha acciones que mejoren los niveles de satisfacción de los clientes.

Las encuestas de satisfacción se revisan y evalúan cada año, y el detalle de la metodología empleada queda registrado en la Instrucción técnica N_IT_Satisfacción de Partes Interesadas.

Como consecuencia de la aplicación de la metodología REDER se ha evaluado y revisado el canal utilizado para captar información de los clientes. Para ello se utiliza actualmente la aplicación Limesurvey que gestiona y facilita el análisis de la satisfacción de los clientes. En la encuesta de satisfacción a clientes de Novasoft 2011 se ha aumentado el número de preguntas por bloque para tener un mayor conocimiento del grado de satisfacción de los clientes y poder establecer mecanismos de mejora sobre los aspectos que se estime necesario. Los cambios realizados son:

1. Se valoran dos nuevos aspectos: el posicionamiento de Novasoft respecto a otros proveedores y la relación de los clientes con Novasoft (no se ciñe sólo a la relación con el Jefe de Proyecto, sino que también involucra a otras áreas como Marketing y Administración).
2. Se ha profundizado en la evaluación de la calidad de los servicios y la gestión del proyecto, incluyendo nuevas preguntas para tener mayor información sobre este aspecto.

Debido a que la estructura y preguntas de las encuestas realizadas en el 2010 y el 2011 son diferentes, se ha establecido una comparativa entre ambas para destacar aquellos aspectos generales comunes y ver una evolución en la satisfacción del cliente:

- Evaluación de la calidad de los servicios.
- Nivel de accesibilidad/disponibilidad al personal de Novasoft.
- Correspondencia ente el calendario de trabajo y los plazos establecidos.
- Solución entregada.

La evaluación y revisión del subcriterio (5.e) se realiza básicamente a través de las siguientes acciones:

a) Auditorías internas y externas (ISO 9001, ISO 14001, ISO 166001).
b) Autoevaluación EFQM.
c) Revisión mensual de la Gestión de Proyectos en los Comités de Dirección.
d) Encuestas de satisfacción de los clientes.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Identifican sus distintos grupos de interés, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.	Desde el área de Ventas y Marketing establecen la segmentación con ayuda de la cumplimentación sistemática de una base de datos muy detallada donde registran cualquier incidencia, frecuencia de compra, nivel de satisfacción, etc.	Encuestas de satisfacción, reuniones periódicas,seguimiento de proyectos. Feedback con clientes.
Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la f ranqueza, transparencia y confianza.	Actuaciones dirigidas a la fidelización del cliente a través del seguimiento de la base de datos de los clientes en Signova.	Resultados de fidelización de clientes (6.b)

INTRODUCCIÓN CRITERIOS 6-9

CRITERIO 6 Resultados en clientes

CRITERIO 7 Resultados en personas

CRITERIO 8 Resultados en la sociedad

CRITERIO 9 Resultados Clave

INFORMACIÓN GENERAL

Ámbito y relevancia de los resultados presentados

En el caso de que la organización no esté compuesta por una sola entidad sino por un grupo de empresas, la complejidad que supone el elaborar y formular los indicadores se hace aún más creciente.

Este es el caso de Novasoft, grupo de empresas liderada por una matriz y compuesta por una serie de organizaciones cuyo grado de implicación tanto en el accionariado como en la toma de decisiones es variable de unas a otras.

En este punto, por tanto, hay que tomar un criterio único de tratamiento de la información, a fin de poder trasladar tanto a los entes decisores de la propia organización, como a los externos, los datos obtenidos y mostrar una imagen real y fiable de la compañía.

En este sentido, se ha tomado como criterio único el presentar los datos agregados de aquellas compañías que:

1. Poseen un volumen mínimo de negocio suficientemente significativo.
2. Novasoft posee capacidad suficiente de decisión en sus órganos gestores.

Una vez definido este criterio de partida, se pasa a la elaboración de la información, la cual se presenta atendiendo a tres reglas fundamentales:

1. Plasmar un horizonte temporal mínimo que le proporcione al indicador una perspectiva histórica y evolutiva.
2. Determinar previamente unos objetivos para los indicadores clave y comparar la evolución del mismo con estos objetivos.
3. Comparar los indicadores posibles con los del sector (siempre que la fuente de la información proporcione la confianza suficiente).

De esta manera, los usuarios de la información elaborada en el panel de indicadores, así como aquellos miembros cuya función principal es la toma de decisiones en la empresa, obtienen no sólo la información de manera aislada, sino que disponen una perspectiva global de los resultados obtenidos, comparados con el sector y con los objetivos marcados por la propia empresa.

Segmentación de resultados

La segmentación de los resultados se realiza en base a las necesidades de las distintas unidades de negocio que conforman el grupo Novasoft, siendo una segmentación heterogénea que permite obtener la información necesaria en cada Criterio Resultado. Se han definido varios criterios de segmentación: por tipo de proyecto, por áreas de actividad, por unidad de negocio y por tipo de cliente. En las encuestas de satisfacción de personal o de clientes y en los cuadros de mandos mensuales que nos sirven para controlar los resultados económicos y no económicos, se puede comprobar dicha segmentación.

Tendencias generales en los resultados

Las tendencias generales son positivas como se pueden contemplar en las distintas graficas que se adjuntan. Es significativo que a pesar de la situación coyuntural actual, la gestión de los recursos humanos y materiales propicia la estabilidad de los resultados y en muchos casos su evolución positiva.

Es especialmente significativa la mejora de la satisfacción de los clientes, de los profesionales y de la sociedad en general, donde prácticamente se progresa en los resultados en todos los aspectos medidos.

Los resultados son consecuencia de la lógica REDER ya que los mismos son analizados por el Comité de Dirección de la organización iniciando de nuevo el ciclo para poder aspirar a la excelencia.

Relaciones causa-efecto y referencias cruzadas que se pueden establecer entre los Agentes Facilitadores y los resultados mostrados en las páginas posteriores

RESULTADOS	SUBCRITERIOS AGENTES
CLIENTES	5.a, 5.b, 5.e.
PERSONAS	1.a, 1.d, 1.e, 3.a, 3.b, 3.c, 3.e.
SOCIEDAD	2.c, 5.a, 5.c.
CLAVES	2.b, 3.c, 5.a, 4.a.

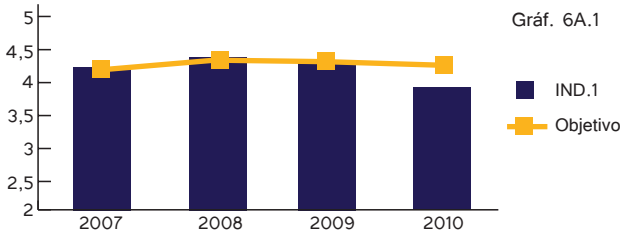
Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 6. Resultados en clientes

SUBCRITERIO 6A
Percepción en clientes

El desarrollo del calendario de trabajo se ha correspondido con los plazos establecidos

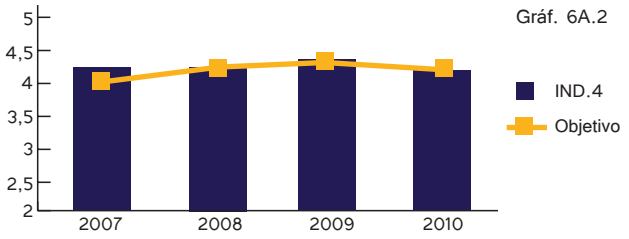
Gráf. 6A.1



Descripción: Satisfacción de los clientes con el cumplimiento de plazos e hitos fijados. Se puntúa de 1 a 5 (insatisfecho a muy satisfecho) Se trata de un indicador fiable, puesto que aporta información de cómo percibe el cliente el cumplimiento del cronograma planificado del proyecto.
Segmentación: Sí.
Tendencia: La tendencia es positiva. Se mantienen cifras estables por encima del valor 4 (satisfecho).
Objetivo: Cada año el objetivo a nivel global se ha superado estableciéndose en la organización un nivel de exigencia mayor respecto al cliente.
Causas: Debido a la coyuntura económica, algunos clientes se han visto en dificultad para hacer frente a sus compromisos de pago durante el 2010, esto provocó impactos sobre algunos proyectos que se vieron dilatados en el tiempo dificultando el cumplimiento del calendario planificación de los trabajos.

El nivel de satisfacción global

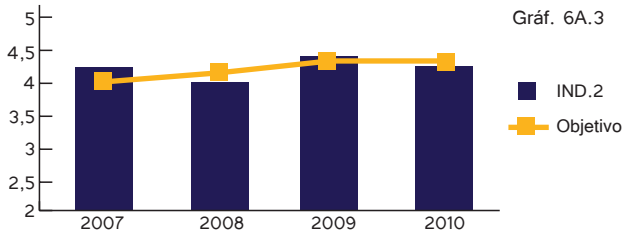
Gráf. 6A.2



Descripción: La gráfica de satisfacción global arroja información fiable de cómo perciben los clientes la calidad en la realización de proyectos y servicios valorándolos en su conjunto. Aglutina información sobre el trato personal del cliente, trabajos entregados, servicio a nivel de consultoría y técnico, etc.
Segmentación: Sí.
Tendencia: La gráfica muestra una tendencia positiva estable con valores entre 4 y 4.5, es decir, se mantiene en el rango "Satisfecho".
Objetivos: Los objetivos fijados desde el 2007 han ido incrementándose hasta 2010.
Causas: Incorporación de mejoras derivadas de la revisión de los procesos de desarrollo de proyectos y de procesos de evaluación de la satisfacción de los clientes, tratamiento de sugerencias y trato directo por parte del área Comercial.

Se han cubierto todos los servicios acordados en el contrato de forma satisfactoria

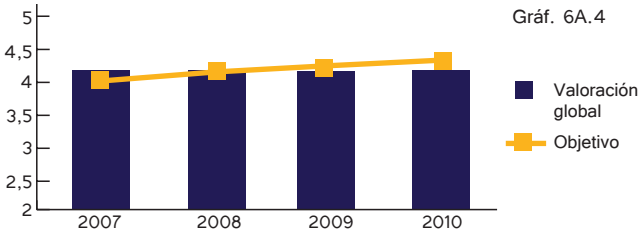
Gráf. 6A.3



Descripción: Satisfacción de los clientes respecto a la cobertura total de los servicios ofertados.
Segmentación: Sí.
Tendencia: La tendencia es positiva.
Objetivos: El valor objetivo se ha ido incrementando desde 2007. En 2010, el objetivo fijado está cerca del nivel muy satisfactorio.
Causas: La prestación de servicios, basada en el esquema de procesos clave de la compañía, reforzada por aplicación de la Metodología CMMI, y un enfoque basado en la Metodología ITIL asegura una sistemática de trabajo que cubre todos los aspectos acordados con el cliente y dispone de mecanismos de verificación y evaluación de los compromisos.

Valoración global

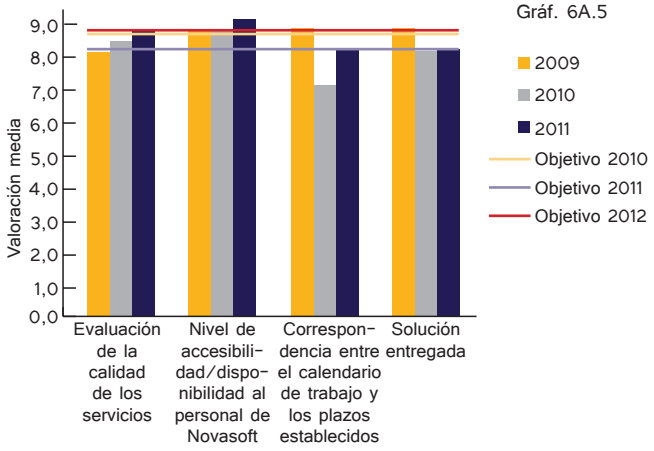
Gráf. 6A.4



Descripción: Esta gráfica muestra el promedio de todos los indicadores resultantes del análisis de la encuesta de satisfacción de cliente. Para ratificar la satisfacción global respecto a los proyectos emprendidos por personal de Novasoft.
Segmentación: Sí.
Tendencia: El gráfico muestra una tendencia positiva estable con valores entre 4 y 4.5, es decir se mantiene en el rango "Satisfecho".
Objetivos: Cada año el objetivo a nivel global se ha superado estableciéndose la organización un nivel de exigencia respecto al cliente mayor.
Causas: Incorporación de mejoras derivadas de la revisión del sistema de gestión aplicadas a los procesos clave, Ej.: Entregables bajo metodología CMMI nivel 3, registro de incidencias ITIL, acciones correctivas propuestas por responsables proyectos, etc.

Percepción en clientes

Gráf. 6A.5



Publicaciones y Divulgación Científica
ma
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

Descripción: La gráfica anterior muestra un resumen del análisis por bloques de la encuesta de satisfacción de clientes bajo la nueva metodología de preguntas y con la herramienta online "Limesurvey", con los datos extrapolados a una escala del 1 al 10 y una vez establecida una correspondencia con la metodología de preguntas de periodos anteriores para poder establecer la comparativa.

Segmentación: Sí.

Tendencia: Tendencia positiva.

Objetivos: El valor objetivo marcado en 2011 es alcanzar la valoración media global del año anterior. El objetivo se ha alcanzado notablemente pues la valoración global de 2011 es 8.70 y el valor objetivo es de 8.07. Si se comparan individualmente cada uno de los aspectos generales comunes con el objetivo 2011, las valoraciones obtenidas en cada uno supera el valor objetivo salvo el ítem "Solución entregada" que coincide.

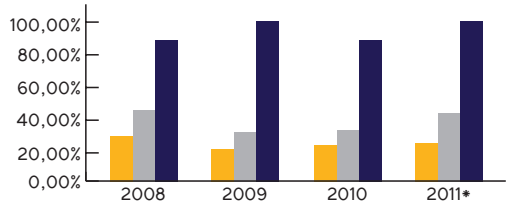
Causas: El nivel de accesibilidad/disponibilidad al personal de Novasoft es el aspecto con mayor valoración en el periodo 2010-2011, cada año ha alcanzado el valor global correspondiente y se ha superado el objetivo fijado para el 2011. Por el contrario, la solución entregada es el aspecto menos valorado si se comparan las valoraciones globales de cada año no llegan a alcanzar el nivel del 2009. Es en ese aspecto donde se focaliza el esfuerzo de mejora, es en la prestación de los servicios y presentación de los trabajos a los clientes. Esto se traduce en una ligera mejora en el 2011 con una tendencia positiva.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Nivel de accesibilidad/ disponibilidad de nuestro personal	Tipo proyecto	Mantenido	Obtener al menos una media de 4.63	Mejorar el trato de nuestro personal con el cliente
Contenidos de formación a los servicios/productos implantados	Tipo proyecto	Positivas	Obtener al menos una media de 4.2	Adecuar las necesidades de formación a los clientes
Tiempo de dedicación en el proyecto	Tipo proyecto	Positivas	Obtener al menos una valoración media de 4.33	Mejorar las planificaciones de proyectos con los clientes
Satisfacción del alumnado en Colegios	Por Colegios	Mantenidas	Obtener al menos una media de 4 (entre 1 y 5)	Evolución del curso
Satisfacción de familiares en los Colegios/Escuelas	Por Centros	Positivas	Obtener al menos una media de 4 (entre 1 y 5)	Medir la percepción de los clientes potenciales
Satisfacción de los usuarios que recibieron formación externa	No	Positivas	Obtener al menos una valoración en torno al 75 %	Mejora permanente de los contenidos
Satisfacción de clientes respecto a Grupo PC-Online	Rescate Informático y PC-Online	Por valorar	sobre el 100% Pendiente próximo año	Detectar mejoras del servicio y aplicarlas

SUBCRITERIO 6B
Indicadores de rendimiento

Porcentaje de número de concursos adjudicados con respecto al total licitados

Gráf. 6B.1



	2008	2009	2010	2011*
Cliente nuevo	32,95%	21,47%	25,59%	28,24%
Cliente recurrente	46,81%	36,54%	37,80%	43,93%
Renovación de cartera	88,24%	100,00%	88,24%	100,00%

* Datos para el primer semestre de 2011.

Descripción: Este gráfico permite conocer la distribución de la cartera de clientes y el porcentaje de licitaciones adjudicadas que representa cada grupo respecto al total.

Segmentación: Sí.

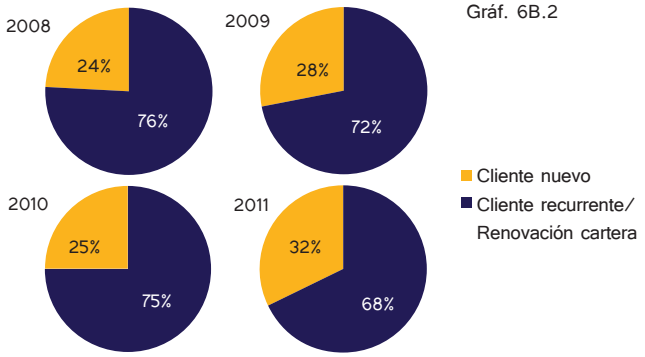
Tendencia: El indicador aumenta de media más del 7% en el 2011 respecto al 2010 para un cliente recurrente, es decir que ya ha trabajado con Novasoft, frente a los nuevos clientes. Este porcentaje llega prácticamente al 100% de proyectos adjudicados en proyectos de renovación de continuidad del mismo (renovación de cartera).

Objetivo: Los objetivos de venta y volumen de licitaciones se establecen en función al año anterior y como se observa en la gráfica en 2011 se ha alcanzado y la tendencia indica una previsión mayor hasta que termine el ejercicio. Este indicador se revisa y actualiza semestralmente para evaluar el cumplimiento de los objetivos de venta fijados para el año en cuestión.

Causas: La tendencia positiva se mantiene y aumenta a lo largo de los años lo cual refleja que el grado de satisfacción de los clientes con respecto a su relación con Novasoft es elevado, impactando muy positivamente en las ventas de la empresa, y de manera más positiva en clientes que ya conocen la forma de trabajar y los resultados de contratar a Novasoft para un proyecto concreto.

Porcentaje sobre el total adjudicado

Gráf. 6B.2



Publicaciones y Documentación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

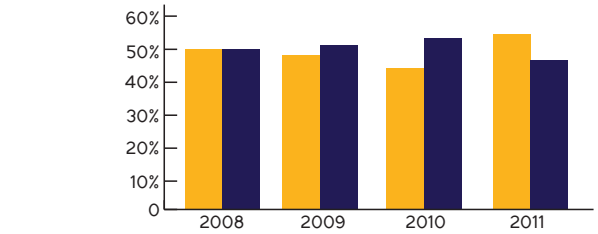
CRITERIO 6. Resultados en clientes

Descripción: Las gráficas 6b.2 reflejan el % de fidelización de clientes y la renovación de la cartera, son muy útiles para la organización ya que ayudan a determinar las estrategias de venta. Las gráficas 6b.3 representan la comparativa anual de % de concursos licitados por tipo de cliente que junto con el 6b.1 permite establecer una segmentación de la cartera de clientes.

Segmentación: Sí.

Tendencia: El porcentaje asociado a clientes recurrentes (Clientes recurrentes y renovación de cartera) supone de media un 70% del total adjudicado a lo largo de un año. Si además comparamos estas cantidades con la gráfica, donde vemos el número de concursos licitados a lo largo de un año, tanto para nuevos clientes, como para clientes recurrentes, podemos deducir que el esfuerzo medio dedicado para desarrollar propuestas para clientes recurrentes ronda el 50%, mientras que los beneficios obtenidos de ellos están en un 70% del total anual. Estos números dan una idea de lo importante que es mantener alta la satisfacción de los clientes, ya que esto repercute directamente en la cantidad y el esfuerzo requerido para lograr nuevas ventas.

Porcentaje de concursos licitados sobre el total Gráf. 6B.3



	2008	2009	2010	2011
Cliente nuevo	50%	47%	44%	54%
Cliente recurrente/ Renovación cartera	50%	53%	56%	46%

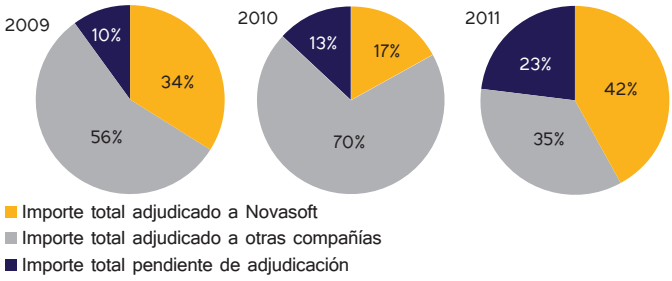
Objetivo: Aumentar el porcentaje de fidelización de los clientes nuevos del año anterior en un 5%.

Causas: La evolución de estos 4 últimos años, muestra que el esfuerzo comercial de integrar nuevos clientes en la cartera viva de Novasoft ha tenido un rendimiento exitoso y se han captado clientes nuevos que se espera sean recurrentes en el próximo año, tal y como muestra el gráfico del 2010 con respecto al 2009. En el 2011 se cumple con la estrategia de diversificación de cartera de clientes para disminuir riesgo comercial y la de internacionalización que está en proceso de desarrollo como objetivo estratégico del 2011.

Este indicador se revisa y evalúa anualmente. En general, los esfuerzos realizados para una mayor fidelización de los clientes tienen su reflejo en los buenos resultados obtenidos, ya que parte de estos tienen como punto de partida clientes y proyectos anteriores. Como consecuencia, una vez concluido el período de garantía firman contratos de mantenimiento para continuar con las aplicaciones y contar con sus actualizaciones, contratando paquetes de horas de desarrollo para adaptar las aplicaciones a sus necesidades. Esto indica una clara consolidación de los productos en las instalaciones de los clientes.

Importe total adjudicado

Gráf. 6B.4



Descripción: Esta gráfica muestra los resultados de las licitaciones presentadas por Novasoft desde el 2009 al 2011, donde se observa el % total adjudicado a Novasoft, comparado con el total adjudicado al resto de empresas competidoras. Partiendo que dentro del mercado TIC Español, un porcentaje de adjudicación, en torno a un 12-15%, ya se considera como un valor positivo."Importe Pendiente de Adjudicación" son todos aquellos concursos que, a fecha de 31 de diciembre (cada año que corresponda a cada gráfica) todavía están pendientes de resolverse y por tanto pueden ser adjudicados o no (ese dato entrará como tal en la gráfica del año siguiente).

Segmentación: Sí.

Tendencia: La evolución de este indicador refleja que Novasoft se sitúa muy por encima de la mayoría de empresas. Además es especialmente destacable que, para el 2011, prácticamente la mitad de los contratos a los que ha optado Novasoft (4,2 de cada 10) han sido finalmente adjudicados.

Objetivos: El objetivo, que se situaba por encima del 35% en el 2011, se ha superado y se fijará para el 2012 mayor del 42%.

Causas: Se revisó la estrategia de preventa y selección de concursos a licitar para el 2011 y se observa la mejora que deriva en resultados muy positivos que aumentan el % de proyectos adjudicados frente a la competencia, esto es resultado también de la observación del mercado y de incorporar la innovación en la preparación de memorias que aportan más valor al cliente. Estas conclusiones y gráficos se extraen del Excel de Marketing, donde hacen el seguimiento de las empresas adjudicatarias de los Concursos a los que Novasoft se presenta.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Comparativa interanual importe total adjudicado por nivel de fidelización del cliente	Tipo cliente	Positiva	Objetivo fijado por tipo de cliente, aumentado el importe de licitaciones adjudicadas respecto al año anterior en un 50%	Hemos mejorado el trato de nuestro personal con el cliente y emprendido acciones de marketing (mailling, visitas, promociones, etc.). Seguimiento de nuestra base de datos de cliente
Comparativa interanual importe total adjudicado por tipo de cliente	Tipo cliente	Positiva	Objetivo fijado por tipo de cliente, superado en un 90% del total de la cartera segmentada	Se han adecuado las ofertas a las necesidades específicas de cada tipo de cliente
Comparativa interanual importe total adjudicado por línea de servicio	Tipo cliente	Positiva al alza	Objetivo fijado por línea de servicio, superado en un 80% de las líneas	Se ha aumentado la capacidad y especialización del área de marketing y ventas, que ha desembocado en una mayor participación en licitación

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

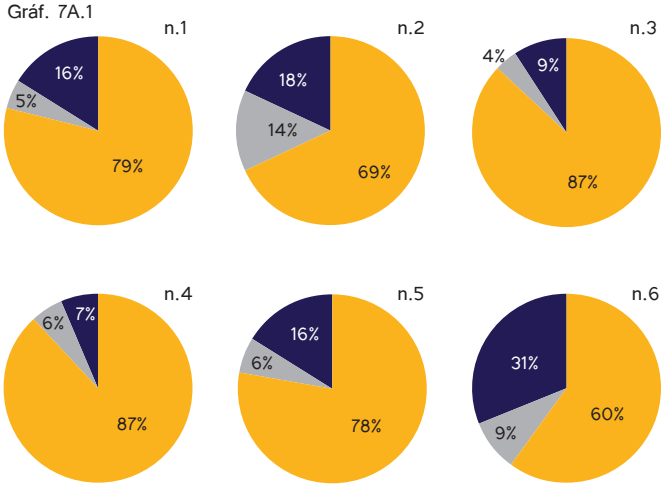
SUBCRITERIO 7A
Percepciones

Percepciones

1. Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa.
2. Me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente.
3. Los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos.
4. Aquí nos preocupamos los unos por los otros.
5. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
6. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

- Bueno o muy bueno
- A veces bueno / a veces malo
- Malo o muy malo

Gráf. 7A.1



Descripción: Las anteriores gráficas muestran las respuestas sobre temas más destacados por su relevancia y utilidad a la hora de establecer medidas de mejora en la gestión de los RR.HH; recogidas de la última encuesta de clima laboral realizada en el 2008 a todo el personal de la organización. Dicha encuesta se basa en un modelo propuesto por el instituto independiente Great Place to Work.

Objetivos y resultados: En general la valoración resultó muy positiva; alrededor del 81% del personal concluyó que Novasoft es un lugar "excelente para trabajar": Los valores obtenidos en las gráficas arrojan las siguientes conclusiones:

1. Una media de valoración por pregunta en torno al 75%.
2. El personal considera a Novasoft una empresa para hacer carrera, y seguir creciendo profesionalmente gracias a la formación continua recibida y las promociones internas.
3. Denota un alto índice de motivación por reconocimiento a la labor y los retos que se le proponen al personal, el capital humano es flexible a los cambios y necesidades de recursos por proyectos.
4. Novasoft es considerada por sus trabajadores como una empresa modelo de la cual están orgullosos y comparten sus Valores, Misión y Visión.

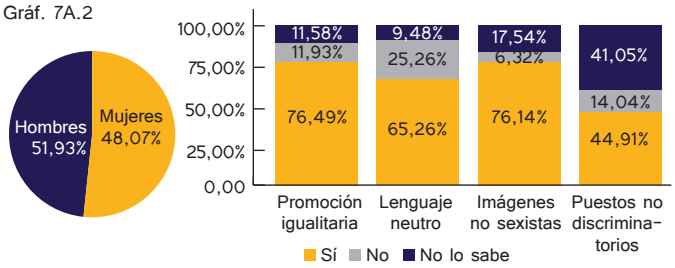
La permanencia y estabilidad de la plantilla se evidencia con un índice de rotación laboral por debajo del 7% en los últimos años.

Causas: Estos resultados son fruto de las mejoras propuestas tras la revisión y evaluación de la anterior encuesta de clima laboral de 2004. Las medidas que se tomaron fueron:

- Formación continua.
- Comunicación interna.
- Reconocimiento, valoración y conocimiento de los objetivos y la misión empresarial.
- Imagen exterior de la compañía.
- Ambiente de trabajo e instalaciones.

Plantilla que ha realizado la encuesta de igualdad

Gráf. 7A.2



Descripción: Muestran el grado de conocimiento y valoración de la Política de Igualdad de Novasoft.

Objetivos y resultados: Gran parte de los encuestados/as admite saber que la compañía vela por una igualdad efectiva entre los trabajadores y trabajadoras de Novasoft en lo que se refiere a:

Que las mujeres y los hombres ocupen puestos tradicionalmente desarrollados por el sexo opuesto.
(44,91% – SI; 14,04% – NO; 41,05% NO LO SABE)

Que exista una promoción igualitaria de los trabajadores/as.
(76,49% SI; 11,93% – NO; 11,58% – NO LO SABE)

Lenguaje neutro utilizado en los documentos.
(65,26% – SI; 25,26% NO; 9,48% – NO LO SABE)

Imágenes expuestas no sexistas en las publicaciones realizadas
(76,14% – SI; 6,32% – NO; 17,54% – NO LO SABE)

RESULTADOS ADICIONALES	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Orgullo de los logros comunes	Positiva	70% superado con un 82% en valoración Bueno o Muy bueno	Obtención de Premios por parte de la organización y cantidad de ofertas adjudicadas respecto a las licitadas
Novasoft es un lugar cordial para trabajar	Positiva	70% superado con un 86% en valoración Bueno o Muy bueno	Se evidencia con la obtención del premio Best Work Place, las personas fomentan la cordialidad y buen entendimiento a la hora de trabajar y formar equipo, existe un dialogo abierto y vertical (consideración de las opiniones)
Las instalaciones contribuyen a un clima laboral agradable	Positiva	70% superado con un 75% en valoración Bueno o Muy bueno	Se ha realizado una remodelación de la imagen interna de las instalaciones de las oficinas y se han fomentado los conceptos de innovación, creatividad, trabajo en equipo entre otros
Satisfacción global del cliente interno (Directores de Proyecto) en Pc-Online	–	Se ha obtenido un grado de satisfacción medio de 2,4 en el año 2011.	La principal mejora ha sido la incorporación de una herramienta de Gestión de Compras y Pedidos (GS-Base)

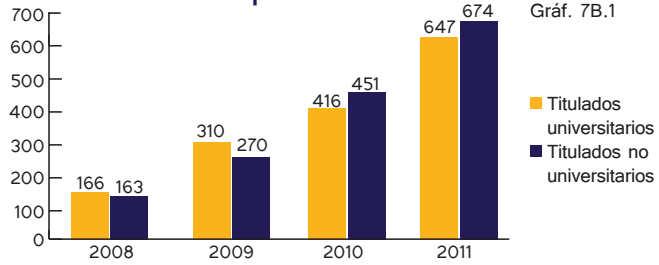
Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 7. Resultados en las personas

SUBCRITERIO 7B
Indicadores de rendimiento

Formación de los empleados

Gráf. 7B.1



Descripción: La gráfica indica el número de trabajadores con una cualificación reconocida.

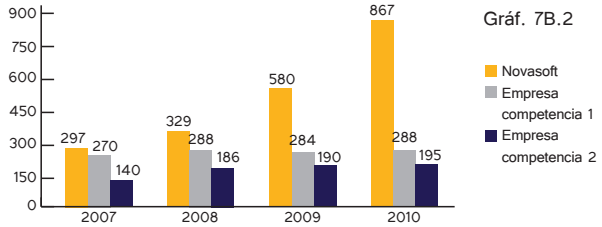
Tendencia: El gráfico muestra una tendencia positiva.

Objetivos y resultados: Puede observarse como en el año 2010 el 47% de la plantilla dispone de una titulación reconocida, suponiendo un porcentaje muy elevado para este aspecto.

Causas: Cada vez se busca un perfil más especializado que se ajuste a los nuevos retos y proyectos en los que incurre Novasoft y esto se refuerza en la estrategia definida, el NW´s es parte del servicio que ofrece la empresa, el recurso productivo que da soporte a la cartera de servicios la cual se fundamenta en el conocimiento (3.a). Revisión ficha de perfil de puesto.

Comparación del número de empleados entre empresas

Gráf. 7B.2



Descripción: Refleja el crecimiento de la entidad, en cuanto al aumento de la plantilla, frente a competidores directos.

Tendencia: El gráfico muestra una tendencia positiva describiendo una curva exponencial.

Objetivo: Mantener el crecimiento sostenido de la plantilla. Se alcanza el objetivo año tras año.

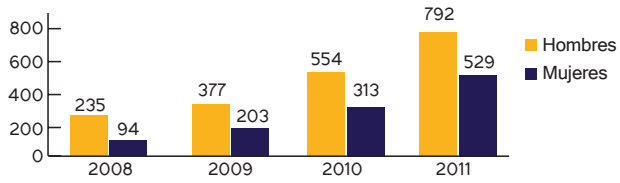
Comparación: Novasoft ha conseguido despegarse de sus inmediatas perseguidoras en los años 2009 y 2010 con un crecimiento mantenido que le ha situado como una de las empresas referentes del sector TIC a nivel nacional.

Cabe destacar el papel que da la empresa a sus colaboradores, como demuestran los datos, en años donde la mayoría de negocios han recortado su plantilla para así sanear sus cuentas, Novasoft ha seguido aumentando su número de empleados hasta superar los 1000 trabajadores en 2011.

Causas: Resultado de la estrategia de diversificación y ampliación del grupo Novasoft.

Empleados por sexo

Gráf. 7B.3



Descripción: Refleja la proporción de aumento en plantilla entre hombres y mujeres, útil para desarrollar el Plan de Igualdad (7.a y 8.a) y revisar la Política de Igualdad de la empresa en base a estos resultados entre otros datos.

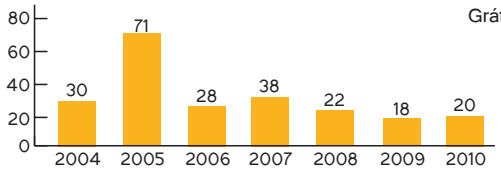
Tendencia: Positiva de forma progresiva, incrementando la cuota de mujeres dentro de la plantilla año tras año.

Objetivos y resultados: La paridad de 2010 refleja un 39% de la plantilla formada por mujeres, que supone un gran logro ya que en 2008 se encontraba en un 28%.

Causas: Estos resultados son fruto de la aplicación del modelo de RSC en la gestión y modo de hacer de la organización. Está incorporado en su Misión y reflejado en la Política Corporativa (1.a).

Evolución de porcentaje de rotación

Gráf. 7B.4



Descripción: Este indicador muestra el índice de rotación del personal, arrojando una percepción sobre la estabilidad en el puesto de trabajo. Permite conocer la fidelidad del personal hacia la empresa de manera indirecta.

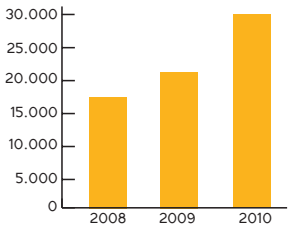
Tendencia: Hacia la estabilidad, constante durante los últimos tres años.

Objetivo: Mantener unos niveles bajos de rotación rondando el 6%.

Causas: La Política de RR.HH. hacia la formación del personal y su permanencia en la empresa, así como el desarrollo de carreras profesionales, han permitido conseguir estas cotas de baja rotación. En conclusión, los datos reflejan un alto índice de estabilidad, motivación y bienestar del personal que se refuerza con los resultados obtenidos en la última encuesta de clima laboral realizada en 2008 (7.a).

Inversión en formación interna

Gráf. 7B.5



Descripción: Se indica el importe destinado a formación interna durante los 3 últimos años, dicha formación se planifica desde el propio Sistema de Gestión y está definida en un proceso específico para ello. Destacar la inversión de 370.000 en el periodo 2010-2011, en el denominado "Plan de desarrollo Directivo": formación especializada impartida por entidades externas y recibida por mandos intermedios y responsables de área. (1.d)

Tendencia: Positiva al alza.

Objetivo: Conseguir una plantilla polivalente y flexible (definido en la estrategia).

Causas: En estos últimos 3 años se ha revisado el proceso de formación interna.

RESULTADOS ADICIONALES	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
% Bajas / Plantilla Media	Positiva	Consecución de un 6,08% en el período 31/12/2010 - 30/06/2011	Con la principal motivación de un excelente entorno de trabajo, favorecido y apoyado por la Estrategia Corporativa y Política de RR.HH; y puesta en práctica a través de diferentes actuaciones en el ámbito laboral y social, se derivan los resultados obtenidos (Criterio 3): Política de Crecimiento de Novasoft, Política de Igualdad de Género y Oportunidades, Beneficios Sociales (3.e), Planes de Formación y Planes de Carrera, ambiente de trabajo seguro, respetuoso con el medioambiente y saludable (7.a)
Ratio de Altas / Bajas	Positiva	El ratio de altas / bajas se encuentra entre el 3% y 4%, lo que quiere decir que se realizan 7 altas por cada 2 bajas. Dato extraído del período 31/12/2010 - 30/06/2011	

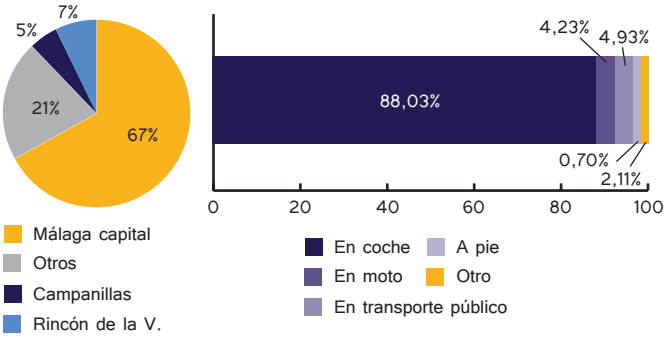
Publicaciones y Divulgación Científica
Universidad de Málaga
NOVASOFT®

SUBCRITERIO 8A
Percepciones

A través de una encuesta interna se han generado las bases para la elaboración del Plan de Movilidad de Novasoft que tiene como objetivo contribuir con la Política Empresarial en Materia de Movilidad dentro de dos políticas señeras para Novasoft: Prevención de Riesgos Laborales y Responsabilidad Social Corporativa.

Procedencia y medio de transporte

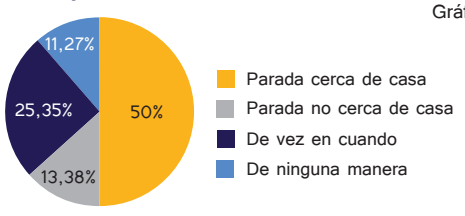
Gráf. 8A.1



Descripción: Procedencia de los empleados/as y medio de transporte utilizado.
Objetivo: Conocer el lugar de procedencia de los empleados así como el medio de transporte utilizado con el fin de hacer una valoración global y proponer a la organización medidas alternativas.
Resultados: El 66,90% de la plantilla acude a su puesto de trabajo desde Málaga Capital. El Rincón de la Victoria es la 2ª localidad de procedencia con un 7,04% y Campanillas la 3ª con un 4,93%. El resto de trabajadores están dispersos por la provincia, incluso alguno procedente de la provincia de Granada. Respecto al medio de transporte, la mayoría del personal utiliza el coche (88%), utilizando menos del 5% un transporte público (Bus).
Causas: Las instalaciones de Novasoft se encuentran en el Parque Tecnológico de Andalucía que tienen una ubicación estratégica privilegiada situado a 13 Km del centro de Málaga, a 7 km del Campus Universitario y a 6 km del Aeropuerto Internacional de Málaga.

Autobús de empresa

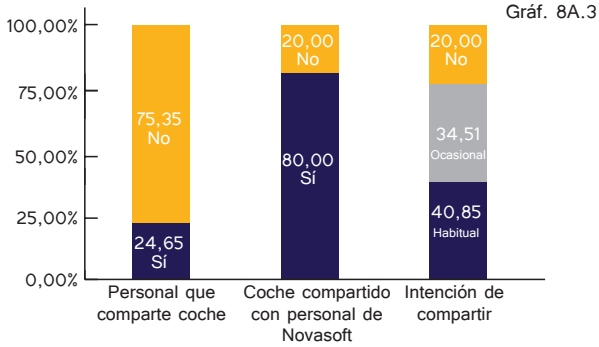
Gráf. 8A.2



Descripción: Disposición del personal a utilizar autobús de empresa.
Objetivos: Conocer la disposición por parte de los empleados consultados a la utilización de un autobús de empresa para volver a efectuar la propuesta.
Resultados: Respecto a la posibilidad de acudir al puesto de trabajo en un autobús proporcionado por la empresa, el 50% de la gente estaría dispuesta a utilizarlo habitualmente si la parada quedara cerca de su casa. Un 25,35% admite que lo utilizaría en alguna ocasión.
De estos datos se extrae que de los que estarían dispuestos a utilizar autobús de empresa, estuviera o no la parada cerca de su casa, un 74,44% tiene su residencia habitual en Málaga Capital.
Causas: Este resultado puede deberse a la flexibilidad de horario que posibilita acudir al trabajo entre 30 y 90 minutos más tarde a partir delas 8.30 horas. Lo mismo ocurre con el horario de salida.

Coche compartido

Gráf. 8A.3



Descripción: Utilización e intención de compartir coche.
Objetivos: De aquellos que utilizan como medio de transporte el coche, conocer si lo comparte para acudir al lugar de trabajo, si lo hacen con otros compañeros de Novasoft y, en caso de no compartirlo, si tienen intención de hacerlo.
Resultados: Estudiando los datos referentes a coche compartido, tan sólo una cuarta parte de la plantilla encuestada (24,65%) admite compartir coche habitualmente o compartirlo en alguna ocasión para acudir al puesto de trabajo. El 75,35% nunca comparte vehículo. Del total de personas que comparten vehículo, destacar que el 80% lo hace con gente que también pertenece a Novasoft. La tasa de personas que estarían dispuestas a ello asciende hasta un 40,85%, de manera habitual, y un 34,51%, de manera ocasional, es decir, un gran porcentaje de personas que actualmente no comparte coche estaría dispuesto a hacerlo de manera habitual u ocasionalmente, más concretamente un 50,70%.
Causas: Este resultado puede deberse a la flexibilidad de horario que posibilita acudir al trabajo entre 30 y 90 minutos más tarde a partir de las 8.30 horas. Lo mismo ocurre con el horario de salida.

RECONOCIMIENTOS, EVENTOS Y PATROCINIOS	
2008	– Novasoft es galardonada con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en la categoría de Calidad Industrial. – Presentación del proyecto del Nuevo Centro de Competencias de Novasoft en Geolit.
2009	– Novasoft se suma como Mecenas al proyecto social Andalucía Compromiso Digital, impulsado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. – Novasoft obtiene el sello "Best Workplaces 2009" que incluye a la compañía en la lista de las Mejores Empresas para trabajar de toda España. – Patrocinio de la II Feria de las industrias culturales de Andalucía.
2010	– Presentación del libro "Del Empresario al Emprendedor" en el que Francisco Barrionuevo colabora con el capítulo 'La historia de los emprendedores españoles' – La Cátedra UNESCO de Comunicación de la Universidad de Málaga cuenta con el apoyo de Novasoft en el proyecto Contenedor de Contenedores – Francisco Barrionuevo nombrado Ejecutivo del Año por la revista Ejecutivos – Francisco Barrionuevo presenta el modelo de negocio de Novasoft en el foro Nueva Economía dentro de la línea España Innova – Acto de colocación de Primera Piedra del Nuevo Centro de Competencias en el Parque Científico Tecnológico de Geolit presidido por el consejero de Economía, Innovación y Ciencia.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 8. Resultados en la sociedad

RECONOCIMIENTOS, EVENTOS Y PATROCINIOS	
2010	– Novasoft recibe el reconocimiento Bandera de Andalucía. – La Junta de Andalucía distingue la iniciativa solidaria 'Damos la cara por Haití, impulsada por la Fundación Novasoft. – Patrocinio del II Congreso de Modernización de Servicios Público. – Patrocinio del Congreso Tecnimap 2010.
2011	– Fundación Novasoft y Fundación Cesare Scariolo unidas en la organización del I Encuentro Benéfico Encestando Sueños. – El documental producido por Novasoft sobre la figura de Manuel Alcántara es seleccionado entre los diez mejores del año por Documenta Madrid.

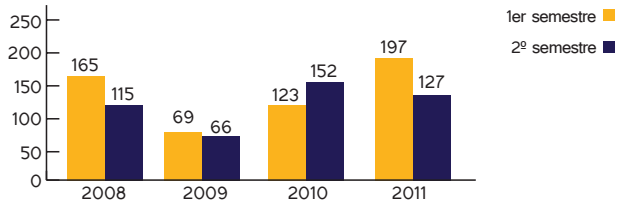
RECONOCIMIENTOS, EVENTOS Y PATROCINIOS	
2011	– Novasoft es reconocida en la XV Conferencia Nacional de Business Partners por su contribución al impulso de la innovación. – I Campus de Baloncesto Novaschool. – Novaschool Añoreta by Novasoft y la ONG Save de Children organizan la VII Carrera por los Derechos del Niño. – Patrocinio de los II Premios a la Excelencia Educativa y a los valores del alumnado convocados por la Delegación de Educación del Ayuntamiento de Jerez. – Patrocinio de la revista del Ateneo de Málaga Nuevo Siglo. – Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

ENFOQUES ADICIONALES	OBJETIVOS	RESULTADOS	CAUSAS
Fundación Novasoft	La Fundación Novasoft es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno iniciativas sociales que parten de su política de RSC	Dentro del ámbito de la cultura y la divulgación destaca el acuerdo que mantiene con el Museo Picasso Málaga, formando parte del grupo de Socios Protectores, así como con la Fundación Manuel Alcántara, de la que es Patrono Fundador	En 2003 nace la Fundación Novasoft cuyas acciones giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social
Donación y reciclaje de material electrónico	La Fundación Novasoft es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno iniciativas sociales que parten de su política de RSC	Donación de artículos electrónicos, no utilizables por Novasoft a centros de estudios como la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Málaga y al PCPI Juan Nepomuceno Rojas de Sevilla	Los responsables de la Fundación Novasoft están en continuo conocimiento de aquellos materiales favorables de ser donados así como del depósito de los desechables en los puntos limpios identificados

SUBCRITERIO 8B
Indicadores de rendimiento

Apariciones en medios

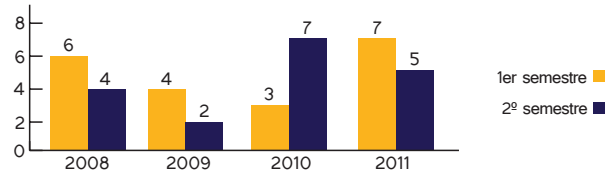
Gráf. 8B.1



Descripción: Apariciones en medios.
Tendencia: Positiva.
Objetivo: Incremento año a año.
Causas: Destaca sobre todo la disminución de apariciones en 2009, debido al escenario en el que se desarrolló, muy marcado por la crisis económica mundial y por tanto por el recorte en todos los ámbitos.
Cabe destacar además, la importancia presente de Novasoft en el ámbito local a pesar de la expansión conseguida, ya que más de 400 apariciones en prensa han sido en medios locales.

Apariciones en portada

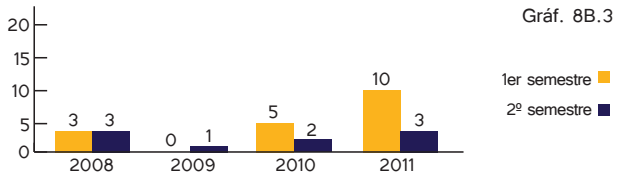
Gráf. 8B.2



Descripción: Apariciones en portada .
Tendencia: Positiva.
Objetivo: Incremento año a año.
Causas: Atendiendo a las apariciones en portada se puede apreciar la trascendencia de las actuaciones llevadas a cabo por Novasoft en los últimos años, dentro de las cuales sobresalen la obtención del premio Príncipe Felipe a la excelencia industrial o la compra de empresas como Diasoft, además de la fusión con el grupo americano SMS que muestran la expansión conseguida por Novasoft en el pasado reciente.

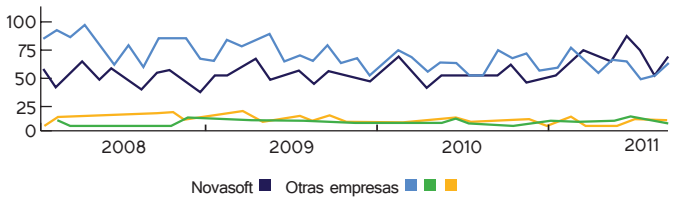
Publicaciones y Documentación Científica
Universidad de Málaga

Apariciones de Francisco Barrionuevo



Descripción: Apariciones de Francisco Barrionuevo, Presidente de la compañía.
Tendencia y causas: Positiva. Se observa cómo ha ido ganando en popularidad a lo largo del tiempo, convirtiéndose en un líder de opinión en la actualidad en todo lo que se refiere al ámbito económico y empresarial. Cabe destacar su participación en el libro "Del empresario al emprendedor" o la obtención por parte de la revista ejecutivos del premio Ejecutivo del año.
Objetivo: Incremento año a año.

Impacto en internet



Descripción: Impacto de Novasoft en internet.
Tendencia: Positiva.
Objetivo: Incremento año a año.
Causa: Debido al crecimiento de Novasoft en los últimos años y el esfuerzo del equipo de comunicación.
Comparaciones: Posicionamiento de Novasoft en la web con respecto a tres empresas de características similares.



ENFOQUES ADICIONALES	OBJETIVOS	TENDENCIA	CAUSAS
Consumo electricidad	Se establece un valor tolerable de reducción del consumo de electricidad en un 5% que es revisado según la realidad de cada centro con respecto al año anterior cumplimentando las metas establecidas para la consecución del objetivo.	Positiva respecto al valor tolerable de referencia	Desde el área de Calidad se trabaja en la sensibilización del trabajador con el Medio Ambiente a través de la Guía de Responsabilidad Social Corporativa de Gestión Ambiental para fomentar el uso sostenible de los recursos naturales desde los puestos de trabajo.
Consumo papel 100 grs.	Se establece un valor tolerable de reducción del consumo de papel en un 5% que es revisado según la realidad de cada centro con respecto al año anterior cumplimentando las metas establecidas para la consecución del objetivo.	Positiva respecto al valor tolerable de referencia	Calidad trabaja en la sensibilización del trabajador con el Medio Ambiente a través de la Guía de Responsabilidad Social Corporativa de Gestión Ambiental para fomentar el uso sostenible de los recursos naturales desde los puestos de trabajo.
Consumo de tóner	Se establece un valor tolerable de reducción del consumo de tóner y tinta de impresora en un 5% que es revisado según la realidad de cada centro con respecto al año anterior cumplimentando las metas establecidas para la consecución del objetivo.	Positiva respecto al valor tolerable de referencia	Calidad trabaja en la sensibilización del trabajador con el Medio Ambiente a través de la Guía de Responsabilidad Social Corporativa de Gestión Ambiental para fomentar el uso sostenible de los recursos naturales desde los puestos de trabajo.

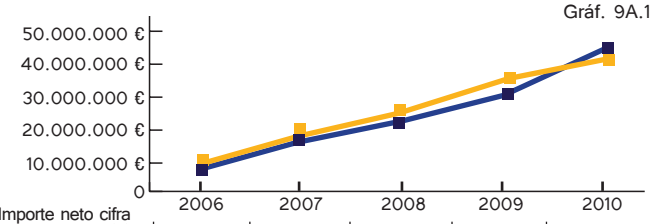
Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CRITERIO 9. Resultados estratégicos clave

SUBCRITERIO 9A
Resultados estratégicos claves

Evolución Importe Neto Cifra de Ingresos y de Negocios Grupo Novasoft 2006-2010

Gráf. 9A.1



	2006	2007	2008	2009	2010
Importe neto cifra de negocio (€)	8.770.189	16.294.306	21.042.093	30.757.110	44.363.893
Ingresos expl. (€)	10.486.799	18.409.812	24.145.791	35.985.819	42.349.393

Descripción: Evolución Ingresos y Negocio del Grupo.

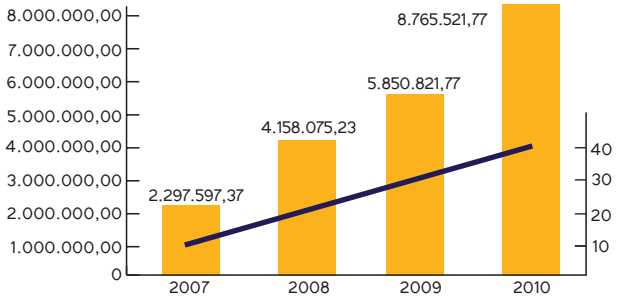
Tendencia: Positiva. Con una tasa anual de crecimiento compuesta, para la serie temporal (06-10), de 37,29% en el Importe Neto de Negocios y de 37,93% en los Ingresos de Explotación. Las ventas respecto al ejercicio anterior crecen a la tasa de crecimiento interanual del 45,47% y del 44,24% respectivamente.

Causa: Se incrementa el perímetro de consolidación del grupo Novasoft debido a la adquisición del grupo de PC-Online en 2009 revertiendo en el grupo los volúmenes del negocio de la distribución informática.

Objetivo: El objetivo perseguido INCN para 2010 fue de 40.000.000 EUR. Si observamos la gráfica, el incremento sufrido en 2010 (más del 40%) supera con creces el objetivo definido en el PME a medio plazo de la compañía.

Facturación UTE´s

Gráf. 9A.2



	2007	2008	2009	2010
Facturación	2.297.597,37	4.158.075,23	5.850.821,77	8.765.521,77
Nº UTE	10	21	30	40

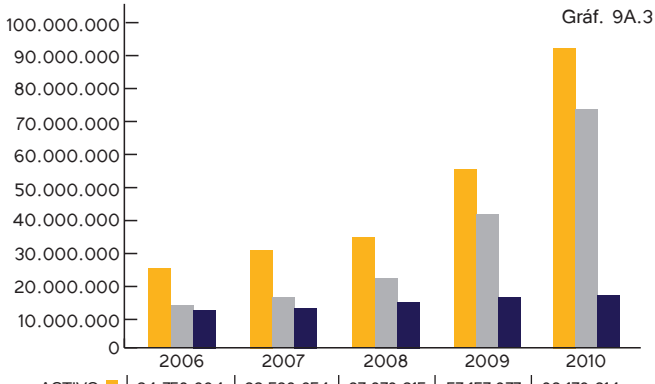
Descripción: Alianzas estratégicas. UTE's con otras empresas.

Tendencia y Causas: La tendencia del grupo Novasoft es positiva en este tipo de alianzas, demostrando la apuesta por la Cooperación Competitiva (Coopetition) que permite a través de sinergias con empresas similares abordar proyectos de mayor envergadura que de forma individual nunca se podrían acometer debido a su tamaño mínimo eficiente. El grupo experimenta un incremento del 49,82% en alianzas estratégicas respecto al año anterior.

Objetivo: Para 2010 el volumen de facturación perseguido en cuanto a Alianzas estratégicas era superar los 8 millones, la cifra a cierre para este efecto.

Evolución del Balance en Grupo Novasoft 2006-2010

Gráf. 9A.3



	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO	24.758.604	32.538.654	37.879.215	57.157.977	93.170.314
PASIVO	12.888.727	18.424.484	23.150.311	40.525.366	74.624.266
PN	11.869.877	13.596.169	14.728.903	16.632.612	18.546.047

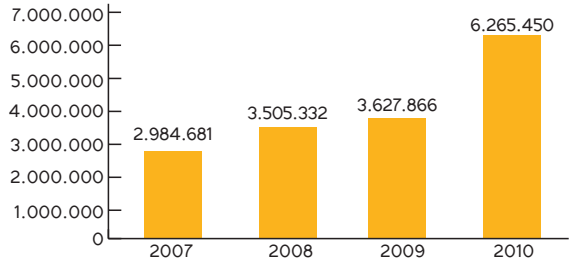
Descripción: Balance del Grupo.

Tendencia y Causas: Positiva. Debido al crecimiento orgánico e inorgánico soportado en la estrategia de diversificación relacionada acometida por el grupo Novasoft. La incorporación de nuevas empresa en los últimos periodos afecta al patrimonio neto generando un incremento de éste proporcional al incremento del EBITDA comparado, generando como resultado equilibrio financiero entre los incrementos de pasivo y activo.

Objetivo: Se remite al objetivo mencionado para la Evolución del Importe Neto de la cifra de Ingresos y Negocios Grupo Novasoft 2006-2010.

EBITDA

Gráf. 9A.4



	2007	2008	2009	2010
EBITDA	2.984.681	3.505.332	3.627.866	6.265.450

Descripción: Beneficios antes de intereses, impuestos y amortizaciones.

Tendencia y Causas: Positiva. Especialmente significativo es el aumento producido en 2010 en el que se produjo un aumento que casi duplica al EBITDA del año anterior, llegando a la cifra de 6.265.450€, esto es debido a que el incremento en los ingresos de explotación es significativamente mayor al experimentado por los gastos de explotación.

Objetivo: EBITDA sobre ingresos totales ejercicio 2010: 6.260.298 €
EBITDA sobre ingresos totales ejercicio 2011: 6.839.834 €

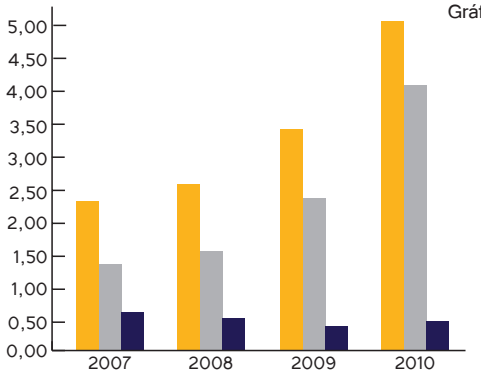
RESULTADOS ADICIONALES	TENDENCIAS	SEGMENTADO	CAUSAS
Cuenta de Resultados	Positiva	Por UNE	Explicado en Informe de CMI
Ventas	Positiva	Por UNE	Explicado en Informe de CMI
Facturación	Positiva	Por canal, por producto	Explicado en Informe de CMI
Importe Proyectos de I+D+i	Positiva	Por proyecto	Explicado en Informe de CMI

Publicaciones y Divulgación Científica
ma
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

SUBCRITERIO 9B
Indicadores clave de rendimiento

Evolución Ratios de Endeudamiento en Grupo Novasoft

Gráf. 9B.1



	2007	2008	2009	2010
Apalancamiento	2,39	2,57	3,44	5,02
Endeudamiento	1,39	1,57	2,44	4,02
Calidad de la deuda	0,63	0,55	0,46	0,51

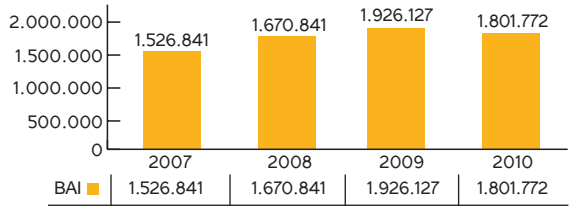
Descripción: Evolución del ratio de apalancamiento y del ratio de endeudamiento, analizando además la calidad de la deuda. El ratio de apalancamiento se mide como porcentaje sobre el total activo o total recursos propios, lo que proporciona una idea del riesgo de la compañía por financiación. El ratio de endeudamiento indica el grado de endeudamiento de una empresa, en relación a la respuesta de sus activos. La calidad de la deuda califica ésta misma respecto al plazo para su cancelación. Cuanto menor sea esta razón, mayor será la calidad de la deuda ya que se estarán cancelando las deudas a largo plazo.

Tendencia y causa: El aumento del endeudamiento para los últimos periodos se debe en gran medida a la fuerte expansión del activo acompañada por una disminución de la financiación espontánea generada por operaciones. Por lo tanto el incremento del apalancamiento revierte en mayor rentabilidad para el accionista. De otra parte la calidad de la deuda se mantiene estable sobre el 0,5 reflejando el equilibro entre el corto y largo plazo de la misma

Objetivo: Endeudamiento 2010: 4,5
Apalancamiento 2010: 5,5
Calidad de la deuda 2010: 1

Beneficios Antes de Impuestos (BAI)

Gráf. 9B.2



	2007	2008	2009	2010
BAI	1.526.841	1.670.841	1.926.127	1.801.772

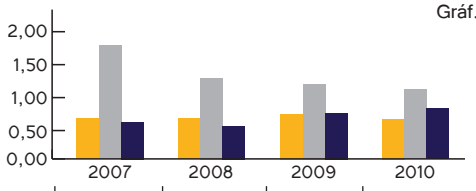
Descripción: Beneficios Antes de Impuestos

Tendencia y Causas: Estable. Se aprecia un BAI creciente hasta 2009, donde comienza a decrecer debido al resultado financiero que arroja un aumento de los gastos financieros para tal periodo.

Objetivo: BAI 2010: 1.800.000 EUR

Evolución Ratios de Garantía y Estabilidad en Grupo Novasoft

Gráf. 9B.3



	2007	2008	2009	2010
Garantia	0,66	0,61	0,71	0,62
Consistencia	1,76	1,36	1,32	1,26
Estabilidad	0,60	0,56	0,75	0,84

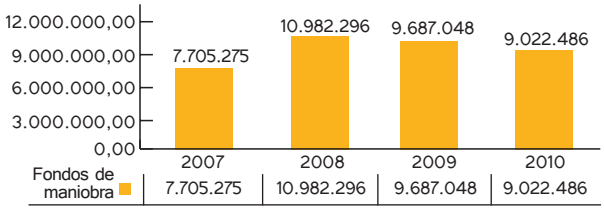
Descripción: evolución de los ratios de garantía, consistencia y estabilidad. El ratio de garantía compara el activo real de la empresa con el total de deudas de la misma y significa la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores. El ratio de consistencia o firmeza compara el activo fijo (inmovilizado) con las deudas a largo plazo y representa el grado de seguridad que se ofrece a los acreedores a largo plazo. El ratio de estabilidad relaciona el activo fijo con el pasivo fijo. Lo deseado es que su resultado se mantenga inferior a uno para hablar de que la economía de la empresa es estable.

Tendencia y Causas: El aumento del activo fijo es proporcionalmente menor al incremento del pasivo total provocado por la financiación del circulante debido a las dilaciones en cuentas a cobrar en la cartera de clientes, por lo que la tendencia del ratio de consistencia es decreciente en toda la serie temporal observada. El ratio de estabilidad y garantía no presentan tendencias significativas permaneciendo en los limite normales.

Objetivo: Estabilidad 2010: 0,84
Garantía 2010: 0,62
Consistencia 2010: 1,26

Fondo de maniobra

Gráf. 9B.4



	2007	2008	2009	2010
Fondos de maniobra	7.705.275	10.982.296	9.687.048	9.022.486

Descripción: El fondo de maniobra o capital de trabajo es la cantidad de circulante que permanece inmovilizado durante el ciclo operativo para hacer posible el funcionamiento de la actividad ordinaria de la empresa.

Tendencia y Causas: Estable. El aumento de la cartera de clientes que provoca aumentos en la financiación externa, la cifra actual de 9.022.486 EUR es más que suficiente para hacer frente los endeudamientos con terceros a corto plazo.

Objetivo: Fondo Maniobra 2010: 9.000.000 EUR

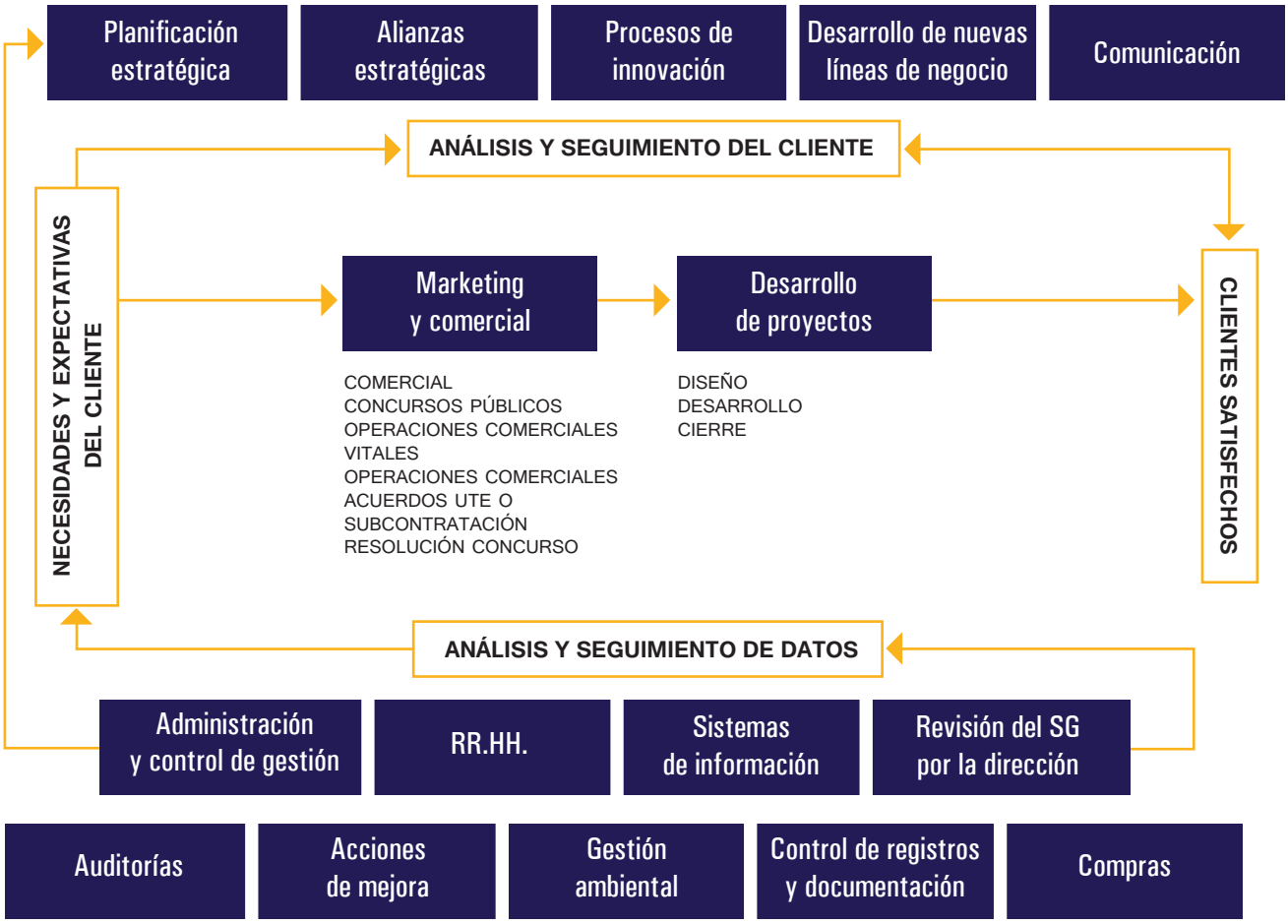
RESULTADOS ADICIONALES	TENDENCIAS	SEGMENTADO	CAUSAS
Distribución de Clientes	Positiva (en aumento la cartera y tipología de clientes)	Mercados, Tipos de Clientes, Geográfica	Explicado en Informe de CMI
Fidelización de clientes	Positiva		Explicado en Informe de CMI
Cartera de Pedidos	Positiva	Geográfica	Explicado en Informe de CMI
Operaciones Comerciales en curso	Positiva	Probabilidad de éxito	Explicado en Informe de CMI

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

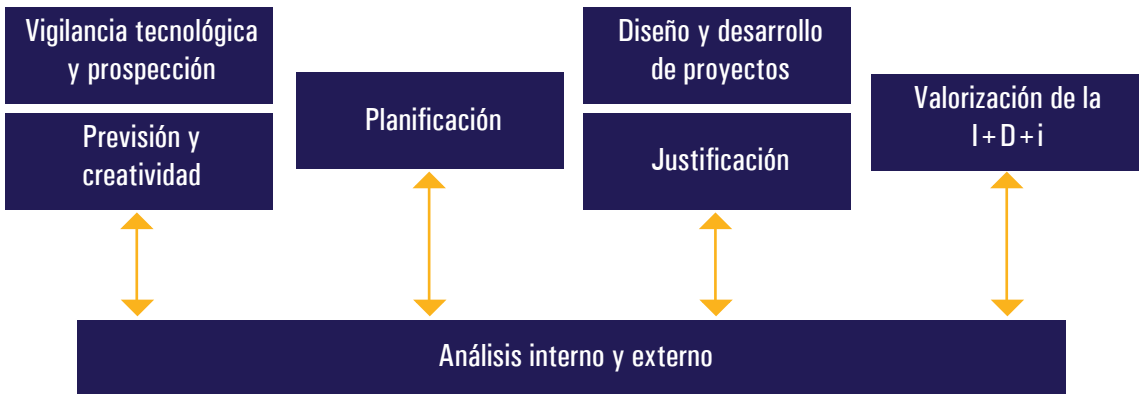
ANEXO 1

ANEXO 1
Sistema de Gestión Corporativa

MAPA DE PROCESOS



PROCESOS DE INNOVACIÓN



Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®

ANEXO 2
Productos/servicios actuales de Novasoft

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	PRODUCTO/SERVICIO
Tecnologías de la Información Desarrollo, implantación y mantenimiento de Sistemas de Información	Plataforma de Administración Electrónica
	Sistema de Gestión
	Portales
	GIS (SIG- Sistema de Información Geográfica)
BPO - Externalización de procesos de negocio	Soporte integral TIC
	Soporte de Sistemas
	Soporte de Microinformática
	CAU TIC
	Mantenimiento UCA
	Contact Center - Atención al ciudadano
Consultoría de procesos, estratégica y de negocio. Consultoría TIC.	Consultoría estratégica
	Reingeniería de procesos
	Análisis y diagnóstico
	Consultoría de calidad por procesos
	Consultoría de RR.HH.
	Consultoría en excelencia empresarial
	Seguridad de Sistemas de Información (SGSI)
	Plan de Sistemas
	Oficina técnica de gestión de proyectos
Formación	Formación presencial
	Teleformación
	Blended learning
	Gestión de centros formativos
Servicio de diseño, despliegue, operación y explotación de redes inalámbricas	Redes inalámbricas
	Dispositivos móviles
Suministros e instalaciones	Suministro e instalación hardware
	Suministro e instalación software
	Infraestructura de red
Gestión y explotación de escuelas	Gestión y explotación de escuelas
Restauración Ecológica	Restauración Ecológica

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO 3

ANEXO 3

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Skype	Los empleados se comunican de forma directa saltando las barreras geográficas que separan unas oficinas de otras.
Signova	Una plataforma de gestión y repositorio de documentación que actúa incluso como una biblioteca en red donde se puede encontrar toda la documentación de la empresa.
Outlook	Herramienta fundamental para la comunicación entre el personal. Todos y cada uno de ellos/ellas disponen de una cuenta de email personalizada con una firma de correo en la que se especifica su nombre y apellido, departamento al que pertenece y oficina, así como sus datos de contacto.
Blog interno (https://bloginterno.novasoft.es/)	Se cuelgan informaciones de interés para el personal de la empresa, así como acontecimientos sociales, eventos organizados en la misma, felicitaciones, comunicados internos, etc.
La 'Repesca Semanal'	Se trata de un resumen, a modo de titulares, ya que esta información aparece recogida en otras fuentes de información como el blog o la web, dónde poder saber más de las noticias internas de interés, enviado cada viernes de la semana mediante un email a todos los trabajadores/as.
Novameeting	Momento en el que los compañeros/as pueden disfrutar en un ambiente más distendido con sus compañeros del día a día y entablar relación con aquellos que se encuentran en otras sedes y con los que trabajan puntualmente.
Helpdesk	Herramienta a través de la cual se canalizan y autorizan compras, se registran incidencias, se solicitan firmas, etc. Es muy versátil y accesible a todo el personal.
Redmine	Se registran las propuestas y acciones de mejora relativas al sistema de gestión de distintas áreas y delegaciones y se notifican a otros responsables para su control y seguimiento a través de un email recibido a través de Outlook.
Disponibilidad de terminales de telefonía móvil	Cada persona en la organización dispone de un teléfono móvil y en la mayoría de los casos de un terminal Blackberry.
Reuniones periódicas por área	Se establecen reuniones periódicas por áreas y equipos de trabajo para revisar el estado de dicha área o para avanzar y/o resolver cuestiones puntuales de proyectos.
Asambleas Anuales de Dirección	Cada año se celebra una reunión donde la dirección comparte con todos los líderes de la organización sus logros, estrategia, cambios, etc.
Videoconferencia	Canal audiovisual, que permite mantener reuniones (vídeo conferencias) con personas localizadas fuera de las oficinas de Novasoft, ya sea entre delegaciones, unidades de negocio u otros stakeholders (clientes, partners,...).

Publicaciones y Divulgación Científica
ma UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
NOVASOFT®



Datos de contacto

MÁLAGA SEDE SOCIAL
C/ Marie Curie, nº 14
Parque Tecnológico de
Andalucía (PTA)
29590 Campanillas (Málaga)
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

SEVILLA
Avda. Isaac Newton, s/n
(Centro Empresarial)
Pabellón de Italia, 3ª pl.
41092 Isla de la Cartua (Sevilla)
TEL. 954 081 152
FAX. 954 081 153

CÓRDOBA
Avda Cervantes, nº6,
planta baja
14008 Córdoba
TEL. 957 480 876
FAX. 957 474 537

GRANADA
C/ Almuñécar, nº365
Polígono Industrial Juncaril
18220 Albolote, Granada
TEL. 958 011 560
FAX. 958 430 227

VALENCIA
Avda. Cortes Valencianas, nº39
Edif. Géminis Center
45015 Valencia
TEL. 961 199 616
FAX. 961 199 601

SANTA CRUZ DE TENERIFE
Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº4
Planta 1ª. Oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife
TEL. 922 206 037
FAX. 922 209 053

TOLEDO
C/ Berna, nº2. Edificio Bulévar
Planta 1ª, oficina nº4
45003 Toledo
TEL. 925 274 522
FAX. 925 258 233

MÉRIDA
Polígono Industrial El Prado
C/ Palencia, parcela R32, nave 3
06800 Mérida (Badajoz)
TEL. 902 530 520
FAX. 924 378 229

MADRID
C/ Velázquez, nº50
PBR, 3ª planta.
Despacho nº 1
28001 Madrid
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

SANTIAGO DE COMPOSTELA
Centro de Negocios Costa Vella
Parque Empresarial Costa Vella
Rúa de Amio, nº 114
15707 Santiago de Compostela
TEL. 902 101 810
FAX. 902 505 240

MURCIA
Centro de Negocios María
Center, despacho 103
Travesía de Madrid, s/n
Esq. Miguel de Cervantes
30100 Murcia
TEL. 968 969 103
FAX. 968 969 023

JAÉN
Avda. de la Innovación, nº3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico
Geolit
23620 Mengíbar, Jaén
TEL. 953 100 531
FAX. 953 373 010

PANAMÁ
Clayton, Ciudad del Saber
Edificio 223, planta 4ª, oficina B
Ciudad de Panamá
República de Panamá
TEL. +50 739 79700

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



Empresa Socialmente Responsable

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

INDICE

1. Perspectiva Interna Social:

1.1. Beneficios Sociales
1.2. Relaciones Empresa/Personal
1.3 Política y Gestión de satisfacción del personal
1.4 Conciliación laboral con la vida familiar y/o vida personal
1.5. Gestión de la diversidad
1.6. Igualdad de oportunidades
1.7. Formación
1.8. Programas de jubilación
1.9. Multiculturalidad
1.10. Integración personas con discapacidad

2. Perspectiva Interna Económica:

2.1. Programas y políticas de desempeño económico: Buen Gobierno
2.2 Productos Socialmente Responsables
2.3. Código éticos
2.4. Aplicación de Sistemas de Gestión
2.5. Trazabilidad de los productos y servicios
2.6 Identificación y Diálogo con los Grupos de Interés
2.7 Aplicación de Indicadores de Sostenibilidad

3. Perspectiva Interna Medioambiental:

3.1. Ecoeficiencia
3.2. Productos medioambientales responsables
3.3. Reducción de consumos energéticos: eficiencia energética
3.4. Reducción de consumo de materias primas
3.5. Actividades de reciclado y reutilización
3.6. Reducción o minimización de residuos, vertidos y emisiones
3.7. Compensación de emisiones de CO2

4. Perspectiva Externa Social:

4.1. Acción social
4.2. Voluntariado
4.3. Patrocinio. Mecenazgo
4.4. Creación de empleo de colectivos con riesgo de exclusión social
4.5. Integración en la Comunidad
4.6 Participación de los dirigentes en la promoción de la RSC

5. Perspectiva Externa Económica:

5.1. Política y Gestión de satisfacción del cliente
5.2. Fomento de la Inversión Socialmente Responsable
5.3. Distribución de riqueza
5.4. Precio Justo
5.5. Evaluación de la Cadena de suministro
5.6. Creación de alianzas con proveedores
5.7. Fomento y apoyo a proveedores locales
5.8. Comunicación transparente
5.9. Elaboración de memorias de sostenibilidad

6. Perspectiva Externa Medioambiental

6.1. Políticas y gestión de iniciativas de responsabilidad medioambiental
6.2. Conservación del entorno
6.3. Promoción activa del desarrollo sostenible y en actividades medioambientales

Perspectiva Interna Social

1.1. Beneficios Sociales
1.2. Relaciones Empresa/Personal
1.3. Política y Gestión de satisfacción del personal
1.4. Conciliación laboral con la vida familiar y/o vida personal
1.5. Gestión de la diversidad
1.6. Igualdad de oportunidades
1.7. Formación
1.8. Programas de jubilación
1.9. Multiculturalidad
1.10. Integración personas con discapacidad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.1 Beneficios Sociales

Desde el punto de vista de los beneficios sociales a nivel interno, Novasoft se ha postulado como una de las compañías de Málaga que más acciones realiza para con sus colaboradores y que mayor tasa de empleo y estabilidad del mismo ha conseguido a lo largo de 2008 en todas las provincias en las que está presente, especialmente en la de Málaga. Sirvan como justificantes de esta aseveración dos datos representativos. Uno demuestra el apoyo a la creación de empleo, ya que la compañía cerró 2007 con una plantilla de 297 empleados y ha comenzado 2009 con 437 (un aumento del 32% del personal en un sólo año), y otro revela su implicación con el personal, ya que según se desprende de los resultados de la encuesta de satisfacción profesional confeccionada por el Instituto Great Place to Work, de carácter independiente, el 77% de toda la plantilla de Novasoft, considera que esta compañía es "un lugar excelente para trabajar".

Las claves para entender esta recompensa hay que encontrarlas en tres pilares fundamentales para los colaboradores de la compañía y para el desarrollo sostenible de ésta:
- Estabilidad laboral y plan de carrera.
- Mejora de la calidad de vida laboral.
- Mejora de las relaciones con su entorno.

En el primero de estos pilares cabe destacar los convenios suscritos con las consejerías de Innovación y Empleo de la Junta de Andalucía para absorber a los ex trabajadores de la extinta Vitelcom, de una parte, y para convertir de eventuales a fijos indefinidos a 80 trabajadores de una sola vez, de otra parte.

En el segundo de estos casos, mencionar la política de flexibilidad laboral de la que gozan todos los miembros de la compañía, que más adelante será desarrollada, y las continuas acciones de mejora en las instalaciones para que los colaboradores de Novasoft puedan desarrollar su trabajo con la mayor comodidad posible.

El tercer pilar haría mención expresa a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que desarrolla Novasoft y en las que involucra directamente a todos sus colaboradores.

Además, Novasoft desarrolla y mantiene numerosos convenios y relaciones con proveedores externos que buscan un beneficio directo en los colaboradores de la compañía, bien sea a través de ofertas con bancos, descuentos en la compra de diversos productos, servicios de formación, sanitarios, acceso a actividades culturales o deportivas. Sirvan como ejemplo:

:: Ofertas bancarias con condiciones exclusivas para los empleados de la empresa, como ocurre con Caja Mediterráneo (CAM) y Banesto; o Deutsche Bank cuya promoción para la plantilla de Novasoft es una oferta especial de productos y servicios financieros. En otro ámbito encontramos las condiciones que ofrece Sanitas para asistencia sanitaria, seguros o garantías para pólizas.

:: Novasoft facilita el 100% del coste de una línea ADSL, Tecnología UMTS, mediante módems UMTS, o tarjetas de datos Mobile Connect 3G a USB, para trabajar desde cualquier lugar necesario. Así mismo se facilita teléfono corporativo, portátil y las herramientas necesarias para facilitar el trabajo de quienes por sus funciones lo necesiten.

:: La empresa facilita viaje de ida y vuelta para desplazados, o apartamentos en caso de estancias largas para la ejecución de proyectos; o de coches de empresa para los que lo precisen por su función y mantiene acuerdos con grandes firmas hoteleras para que los colaboradores de la compañía se puedan desplazar por los hoteles de estas cadenas con una 'tarifa plana' en cualquier momento del año.

:: Gracias a acuerdos con entidades deportivas, grandes centros culturales y patrocinadores, se facilita a los empleados entradas y facilidades para asistencia a eventos deportivos (partidos de Unicaja o del Málaga CF celebrados en Málaga) y culturales (Museo Picasso de Málaga, Festival de Cine, teatro...).

:: La compañía dispone de comedores y office en todas sus sedes, completamente equipados con cafeteras, mircoondas y otros electrodomésticos, para facilitar que todo aquél que quiera comer como en casa sin tender que desplazarse y sin gastar un dinero extra, lo pueda hacer. Además, gracias a acuerdos fijados con compañías de vending, existen máquinas expendedoras en las sedes de la compañía con descuentos exclusivos para los empleados de Novasoft y con productos seleccionados (fruta, ensaladas, zumos naturales) para garantizar la alimentación más sana posible.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.2 Relaciones Empresa/Personal

Novasoft concibe su desarrollo como compañía en función de la relación que mantiene con su plantilla. Los valores de la compañía están directamente relacionados con la apuesta por el talento de sus colaboradores y de ahí que la relación entre Novasoft y su personal sea estrecha y consistente. La primera relación que se establece entre la compañía y sus trabajadores es un amplio intercambio de comunicación, que poco a poco va confluyendo en sinergias mutuas.

La primera relación que se establece con el trabajador tiene como objeto la transmisión de valores de la compañía y la transmisión del una cultura empresarial distinta a las que conoce, donde prima la apuesta por el empleado, la elaboración y el diseño de un plan de carrera y una estabilidad demostrable en función de las cifras económicas de la compañía y de los proyectos que desarrolla. Posteriormente, la compañía desarrolla múltiples sistemas de comunicación empresa/empleado por distintas vías, y a distintos niveles, canalizando el grueso a través del departamento de Comunicación e Imagen Corporativa.

Podemos clasificar las relaciones entre la compañía y su plantilla en grandes bloques:

- Relaciones laborales.
- Comunicaciones.

El primero de elloshace referencia a la relación que se establece entre un trabajador y su empresa desde el punto de vista estrictamente laboral. Desde el inicio de esta relación, el trabajador conoce cuales son sus condiciones salariales, su plan de carrera y la descripción de su puesto laboral. El Manual de Acogida de Novasoft pone en antecedecentes en todo momento al nuevo incorporado sobre todas las ventajas, los beneficios y los procedimientos que debe conocer para su inserción en la compañía. De entrada, el nuevo trabajador recibe el primer día de incorporación a Novasoft un pack consistente en el citado manual, el catálogo de relación de puestos laborales y documentación (presentaciones de la empresa) y material corporativo para desarrollar su trabajo. Desde el primer día, además, la compañía surte al empleado de todo tipo de material tecnológico para poder ejercer: ordenador portátil, línea de teléfono, y dependiendo de sus actividades (Blackberry, tarjeta 3G para conexiones inalámbricas...).
Por otra parte, y sin dejar de formar parte de las relaciones laborales que se establecen entre la compañía y el trabajador, merece la pena hacer hincapié en las acciones de comunicación que se llevan a cabo desde la compañía y para con sus empleados, con el fin de que ambos compartan los mismos objetivos. El resultado de esta política puede comprobarse también teniendo en cuenta las estadísticas recabadas por el instituto catalán Great Place to Work, que desvelan que el 80% de los trabajadores de Novasoft tienen conciencia de ser un equipo y de estar todos 'en el mismo barco'.

Algunas de las acciones de comunicación interna que se desarrollan en la compañía se pueden clasificar en:

- Herramientas de comunicación interactiva.
:: En este apartado nos encontramos en primer lugar la página web de Novasoft (**www.novasoft.eu**), que es la carta de presentación de la empresa en Internet, a través de ella se obtener prácticamente cualquier información, y casi desde el primer día que nació Novasoft. La Web se estructura en seis grandes pilares:

1. Acerca de Novasoft, donde se encuentra toda la información referente a la historia de la empresa, órganos de gobierno, estructura, datos económicos.

2. Mercados, se encuentran los públicos a los que se dirige el servicio y los productos de Novasoft.

3.Novasoft-Servicios, despliegue de las áreas que componen Novasoft, formación, ingeniería, consultoría, soluciones de negocio.

4. Responsabilidad Corporativa, se puede encontrar aquella información referida a las actuaciones de Novasoft como empresa socialmente responsable en diferentes ámbitos.

5. I+D+i es uno de los departamentos más potentes de la compañía y sobre todo, más innovador por lo que se le dedica una sección exclusiva en la que desarrollar el concepto base sobre el que ha implantado, sus objetivos, estructura y técnicas.

6. Sala de Prensa es el pilar que le corresponde al departamento de comunicación, aquí se recogen todas las noticias sobre novasoft, publicadas en prensa o desde la propia empresa, así como reportajes especiales, como el dedicado al Premio Príncipe Felipe que recibió Novasoft el pasado año 2008 en la categoría de Calidad Industrial.

:: **Correo electrónico.** Hablando de una compañía que desarrolla su actividad en el ámbito de las nuevas tecnologías y la innovación, y que además tiende a ser sostenible y responsable con el medio ambiente, el correo electrónico se presenta indispensable para el envío de textos y archivos con la mayor tasa de eliminación de papel posible. Además, las firmas de cada coreo electrónico llevan implícito un pequeño texto en el que se recuerda la conveniencia de no imprimir el citado correo si no es estrictamente necesario. Entre las funciones del correo electrónico no sólo está el itercambio de información básica para el desarrollo del trabajo diario, sino también podemos encontrar el uso

Publicaciones Postgrado Comunicación
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

del mismo para las felicitaciones de cumpleaños, la convocatoria de reuniones, el sorteo de entradas, las comunicaciones informales...Un sistema de gestión de listas de distribución de correo electrónico ayuda a que dependiendo del tipo de información que sea, llegue correctamente a su destinatario.

:: La principal herramienta de comunicación interna es el **Skype**, un programa de mensajería instantánea que permite una comunicación inmediata con el resto de compañeros, así como la transferencia de archivos y la realización de llamadas. Cuando hay una nueva incorporación a la empresa el procedimiento es el siguiente: una vez se les presenta a sus compañeros se le hace una fotografía que será su carta de presentación cuando abra su cuenta de Skype; así cuando tenga una conversación con cualquier compañero de la empresa (de Málaga, Sevilla, Jaén, Tenerife o Badajoz) todos podrán ver su cara y reconocerle en futuras reuniones o eventos de la compañía. Esto hace que el trato sea más cercano una vez que 'sabes con quién estás hablando'. Esta herramienta resulta muy eficaz, ya que Novasoft supera los 400 empleados a lo largo de toda la geografía española y no todos sus empleados se conocen personalmente.

:: **Intranet**. Denominado Sistema de Información y Gestión del Conocimiento Corporativo de Novasoft (Signova). Se trata de una plataforma de gestión y repositorio de documentación que actúa incluso como una biblioteca en red donde se puede encontrar toda la documentación de Novasoft. Signova se trabaja desde cualquier ámbito, como cuadro de mando integral, como gestor documental, de la calidad, de marketing operativo y relacional, de administración, de RR.HH, de gestión comercial, ventas y proyectos. Todos los empelados acceden con su cuenta de correo Novasoft, pero no todos tienen acceso a todas las áreas de las que se compone Signova, sino que determinadas informaciones están restringidas, sólo con acceso al personal autorizado.

:: **Publicaciones on line.** Son varias las publicaciones que se divulgan desde la empresa; en ellas encontramos el conocido como **Novanews**, una revista on-line en la que aparecen las noticias más importantes ocurridas alrededor de la empresa, como pueden ser los últimos proyectos desarrollados por Novasoft, creación de nuevas sedes, premios entregados a la empresa, sorteos o incluso eventos realizados en la misma. A través del Novanews los empleados están al corriente de las últimas novedades de la compañía. Para acceder a Novanews se puede hacer a través de la Web de Novasoft. También posee una versión externa, que es accesible únicamente desde Signova, y en la que a las secciones que aparecen en la parte externa se unen otras relacionadas única y exclusivamente con aspectos internos (tablón de anuncios, concursos, crónica social...).

En la red los empleados de Novasoft también pueden encontrarse y comunicarse en el **Blog-interno**, en el que aparece el día a día de Novasoft; además los empleados pueden comentar todo lo que quieran y para que funcione, es necesario que la gente participe y aporte lo que se quiera compartir o dar a conocer. Es un buen elemento de comunicación, ya que además de conocer cosas de la empresa, es un lugar de evasión a través del que conocer la cara más informal de la compañía. Al ser un blog interno sólo puede acceder la plantilla de la empresa. El **Novablog,** http://blog.novasoft.es/, sería la parte pública, además de la Web, que Novasoft tiene en la red, y el internauta puede encontrar las últimas noticias relacionadas con Novasoft, artículos del Presidente de la Compañía, Francisco Barrionuevo, eventos informales u oficiales.

Los empleados de Novasoft disponen de un servicio de Seguimiento de Prensa on line, **'Seguired'**, esta herramienta facilita que, a través de un servicio contratado, día a día todas aquellas noticias que aparezcan en prensa relacionadas con Novasoft, con el Parque Tecnológico de Andalucía o con Francisco Barrionuevo lleguen directamente a una lista de distribución determinada. No todos los empleados están incluidos en dicha lista, pero pueden acceder a estas noticias a través de la Web de la compañía donde se publica un dossier de prensa on-line.

Este documento se traslada al papel en los dosieres de Prensa que se publica anualmente. En él aparece una recopilación de todas estas noticias. Esta revista suele ser muy demandada entre los clientes de Novasoft ya que tiene un formato muy práctico y llamativo visualmente.

- Publicaciones en papel/documentación.
:: El material utilizado a diario tanto para reuniones con clientes, como para presentaciones y congresos es la **Presentación Corporativa** de la compañía, dónde se recoge la estructura y organización de la empresa, clientes, colaboradores...esta versión se resume en un folleto que se utiliza como sustituto de la Presentación Corporativa en el caso de visitas informales a la Sede de la Compañía. Además se dispone de un documento de referencias de Novasoft, un resumen de todos los proyectos que ha desarrollado la empresa.

:: El primer contacto que tiene un nuevo empleado con la comunicación interna de la compañía es el **Manual de Acogida**, compuesto por una Carta de Bienvenida; Información de Novasoft, la historia, filosofía, misión de la empresa, modelo y cultura empresarial; el reglamento laboral; Presentación de Novasoft, órganos de gobierno, estructura empresarial, planos de las sedes; Reglamento Laboral, horarios, calendario, bajas por enfermedad, convenio colectivo, derechos y deberes de los empleados; Derechos y Deberes de los empleados de Novasoft... Se entrega a cada nuevo empleado y el primer día se le deja tiempo libre para que lo consulte.

:: Para cuidar la **Identidad Corporativa** de Novasoft se dispone de un Manual con el mimo nombre. El manual de identidad refleja el color corporativo, logotipo, diseño y demás distinciones utilizadas en los diferentes soportes internos y externos de la empresa, especialmente en aquellos que se mostrarán al público.

Gracias a éste, el personal de Novasoft conoce mejor su Identidad Visual y su aplicación en las diferentes superficies: carpetas, adhesivos, sobres, tarjetas de visita, pantallas de ordenador, notas interiores, folletos, firma de identificación para e-mail, y un largo etc.

:: Para la elaboración de manuales para clientes u ofertas presentadas a concurso en la intranet de Novasoft está disponible un **Manual de Edición** y contenidos 'tipo' con una imagen única. Los documentos que salgan de la empresa al exterior deben ser presentados en este formato.

:: Con el fin de crear un buen entorno laboral y motivar a los empleados se dispone de un texto recomendatorio de **buenas costumbres** en el que se hacen sugerencias a los empleados sobre presencia, cuidado de las instalaciones, compañerismo, respeto, colaboración, transmitir espíritu de equipo...

:: El **Arte de e-Emprender en Andalucía**, es un libro escrito por Francisco Barrionuevo, Presidente de Novasoft, en el que se encuentran las claves del desarrollo tecnológico andaluz y de la gestión empresaria en este mismo ámbito. Se tratan aspectos como el entorno andaluz, los motivos que mueven al nacimiento de la idea en la mente de un emprendedor, los primeros pasos a dar para crear una empresa-modelo de negocio, cómo afrontar el crecimiento en la Pyme de base tecnológica, las estrategias competitivas más exitosas y la financiación en las empresas. Además el Presidente cuenta con blog propio http://franciscobarrionuevo.eu en el que se pueden encontrar artículos, fotografías, publicaciones...

- Comunicaciones interpersonales.
:: **Reuniones jerárquicas.** Otras herramientas, no menos importantes, son las que se utilizan periódicamente como Comités de Dirección, que se celebran mensualmente, y la asistencia es reducida; están presentes los miembros del Comité: presidente ejecutivo, director de I+D+i, director técnico, director de Marketing y Ventas, directora de Administración y Finanzas, director del área negocio de Formación, directores del área de negocio de Consultoría, director del área negocio de Sanidad, y directores de zona (Santa Cruz de Tenerife, Sevilla y Jaén). Por otro lado, los Consejos de Administración tienen lugar trimestralmente y se componen por los socios accionistas de la compañía.

Los directivos tienen a su vez reuniones periódicas con su equipo para explicarles estrategias y decisiones adoptadas en los comités, así como para evaluar el seguimiento de los proyectos que se están desarrollando desde distintas áreas. También existen reuniones transversales entre miembros de un mismo nivel del departamento. Los directivos siempre están abiertos a recibir a cualquier compañero que necesite comentar con ellos cualquier tipo de cuestión.

:: **Otras reuniones.** Como eventos más informales dentro de la empresa se celebran el **Novabreak**, que son los desayunos de empresas, en los que se contrata un servicio de catering y se convoca a todos los compañeros para desconectar y relacionarse entre ellos. Se celebran preferiblemente los viernes. Y el **Novameeting**, que es la reunión anual de empresa. Suele coincidir en fechas previas a la Navidad y se divide en varias fases. *Tomaremos como ejemplo la última convocatoria de Novameeting celebrada el pasado 12 de diciembre. Se reunieron a todas las personas que componen esta gran empresa, traídos de Tenerife, Murcia, Jaén, Sevilla, Badajoz y Murcia, además de los que se encuentran en Málaga. El día comenzó con una visita a la Sede Social, situada en el Parque Tecnológico de Andalucía, para que todos los compañeros conociesen las instalaciones. A continuación se celebró un desayuno para presentar el restaurante Softfood, un nuevo proyecto de Novasoft. EL almuerzo tuvo lugar en un hotel del centro de la ciudad malagueña, donde previamente el Presidente, Francisco Barrionuevo, expuso la revisión de objetivos empresariales de la compañía. Tras la comida continuó la celebración con un tono más desenfadado hasta altas horas de la madrugada. Este tipo de eventos favorece a las relaciones entre los compañeros, a conocer a otros que hasta ahora no sabían ni que existían, o a ponerle cuerpo y voz a ese compañero con el que hablas todos los días a través del Skype.*

:: ***Espacios amplios y sin barreras***. *Además de todas estas herramientas las instalaciones de la empresa han sido planteadas para facilitar la total transparencia y comunicación entre todas las áreas, de forma que no hay despachos ni compartimentos separados y se trabaja en salas diáfanas para facilitar la comunicación entre equipos de trabajo diferentes y entre distintos niveles.*

1.3 Política y Gestión de satisfacción del personal

Periódicamente, la dirección general de Novasoft realiza reuniones con todos los cargos intermedios. Estas reuniones tienen dos partes bien definidas con unos objetivos claros. La primera parte sirve a la dirección general para dar a conocer los nuevos objetivos a alcanzar y las estrategias a desarrollar. La segunda parte se reserva para un debate abierto en el cual todos los participantes de la reunión pueden expresar sus opiniones, hacer aportaciones y los reajustes necesarios para conseguir una alineación total de la compañía en torno a esas estrategias.

Con una mayor periodicidad, se realizan reuniones a otros niveles, entre los directores de área de negocio y su grupo, los directores de proyecto y su grupo y reuniones transversales para la puesta en común de estrategias y operaciones singulares. Las encuestas de clima laboral son otra de las fuentes más valiosas de información cuyos resultados permiten detectar áreas de mejora (se adjunta última encuesta -noviembre de 2008- en anexos). La participación en las encuestas es muy elevada, por lo

Publicaciones y Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

que el enfoque cumple las expectativas y los objetivos de la organización. Novasoft dispone de una Intranet propia que permite una comunicación muy fluida de la información entre todos los miembros de la compañía. En la mayoría de los casos, las respuestas a cuestiones estratégicas provienen de los directores de áreas de negocio y otros cargos intermedios (gerentes de área, gerentes de operaciones, director de proyecto). Ellos son los encargados de llevar a cabo estrategias y programas más adecuados para cumplir los objetivos marcados por el Consejo de Administración, en última instancia y por el Comité de Dirección en primera.

1.4 Conciliación laboral con la vida familiar y/o vida personal

Para Novasoft son primordiales sus trabajos y el bienestar de los mismos, por ello dispone de una Política de Flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, sin abandonar sus obligaciones profesionales y sin descuidar las personales.

:: Para comenzar, la semana laboral está comprimida en un horario intensivo de 8.30 a 18.30 de lunes a miércoles, no trabajando los jueves y viernes por la tarde. Los meses de julio, agosto y septiembre la jornada es intensiva sólo por la mañana con un horario de lunes a viernes de 8.00 a 15.00.

:: Para las horas de entrada y salida del puesto de trabajo se dispone de una flexibilidad de 30 a 90 minutos. El almuerzo puede durar entre 60 y 90 minutos.

:: Los empleados de Novasoft cuentan con todas las facilidades y material (portátiles, Balckberry, tarjetas de UMTS-3G) para poder realizar teletrabajo sin necesidad de desplazarse a la oficina.

:: En caso de haber dado a luz, la trabajadora se encuentra con la posibilidad de acumular el permiso de lactancia en 1 día completo al mes hasta los 9 meses del bebé.

:: En caso de baja por maternidad, desde el primer día la compañía complementa las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 100% del salario.

Además de disponer de otras muchos permisos y de diferentes caracteres:

:: Permiso para acompañar al médico a hijos menores de 14 años o de cualquier edad si son discapacitados así como al cónyuge

:: Posibilidad de pedir una excedencia máxima de 2 años, con reserva de su puesto de trabajo.

:: En el caso de incapacidad temporal que implicase hospitalización durante vacaciones, los días utilizados quedan excluidos del cómputo del período de vacaciones

:: En caso de enfermedad grave o fallecimiento de familiares (hasta 1er grado de consanguineidad), un día adicional a lo establecido en caso de necesidad, es decir, 3 o 5 días en total, dependiendo del desplazamiento que sea necesario

:: Aquellos empleados que se encuentre con situaciones difíciles, como es el caso de tener hijos disminuidos a su cargo, cuentan con una ayuda económica por parte de la empresa.

:: Quiénes estén cursando estudios oficiales para la realización de exámenes disponen de los días libres necesarios o las medias jornadas que precisen para atender las pruebas; la empresa facilita en el caso de desear continuar con estudios superiores de postgrado el tiempo necesario para el cumplimiento de los requisitos de asistencia obligatoria al mismo al mismo.

:: Si se tiene más de 3 años de antigüedad en la empresa, se puede solicitar permiso sin sueldo hasta un máximo de tres meses, siempre que el jefe directo lo apruebe.

:: Tras la incorporación por baja de maternidad/paternidad, se puede trabajar el 30% de la jornada sin que ello suponga una diferente percepción del profesional por su entorno próximo.

:: Por último, se posibilita al empleado de tomar unas horas libre para gestiones administrativas.

1.5 Gestión de la diversidad

En la compañía, aunque se opta un trato justo e igualitario a todos los empleados, es necesario responder a las necesidades particulares que algunos colaboradores puedan presentar. Para responder a ello se han diseñado parte de las medidas que se están exponiendo en esta memoria y que aquí reseñamos de forma escueta.

La plantilla de Novasoft está formada por personas de todas las edades, destacando aquellas comprendidas entre 30 y 45 años con una gran carga familiar (principalmente hijos pequeños con horarios complicados). Esta situación hace que desde la compañía se ofrezca a sus trabajadores lo que se conoce como 'horario flexible' con el fin de encontrar un equilibrio entre sus obligaciones laborales y de cuidado doméstico, tanto para hombres como para mujeres.

Por otra parte, en Novasoft, tanto la valoración de un profesional antes de sus incorporación a la empresa, como las correspondientes revisiones de salarios o ascensos, como el tratamiento general hacia los colaboradores se realizan acorde a criterios objetivos independientes del sexo, raza, religión de la persona.

Publicaciones Universidad de Málaga

Los candidatos a nuevos puestos de trabajo son evaluados según su currículum académico, la experiencia laboral previa en puestos similares y las actitudes necesarias para desempeñar el trabajo.

En el caso de revisiones internas, en un entorno de trabajo por objetivos, se valoran la valía demostrada en sus actividades acorde a indicares de productividad y rendimiento, así como las habilidades, actitudes y conocimientos del profesional.

El notable crecimiento de Novasoft en los últimos años, abriendo sedes en Sevilla, Tenerife y Jaén, conlleva el continuo traslado de determinados compañeros de la empresa provocando así una gran diversidad en las relaciones dentro de la propia empresa. La continua comunicación entre los empleados entre las sedes o el trabajo en grupo con compañeros que se encuentran a en otras ciudades conlleva a la formación de equipos multifuncionales.

Las instalaciones de Novasoft están todas adaptadas para personas con posible discapacidades físicas (rampas de entrada, ascensor para evitar escaleras, ancho de las puertas que permiten el acceso a sillas de ruedas, servicios para minusválidos...).

1.6 Igualdad de oportunidades

En el terreno de igualdad de oportunidades, desde el Comité de Igualdad de Novasoft se está trabajando en un 'Plan de Igualdad de Oportunidades de Mujeres y Hombres' con el objetivo de ofrecer las mismas oportunidades a los dos géneros y que no se vean discriminados o excluidos ninguno de los dos.

Éste comité fue diseñado por el departamento de Recursos Humanos. Este área planteó un grupo de trabajo formado por siete personas de la empresa con diferentes puestos: Directora de Administración y Finanzas, Responsable del Área de RRHH, Gerente de Área, Director del Área Negocio de Consultoría, Director de Proyecto y dos Gerentes de Operaciones.

Tras haberse realizado un baremo de situación entre la plantilla de Novasoft, en colaboración con la Universidad Autónoma de Barcelona, se pasó a un análisis de resultados del que se obtuvo que sigue habiendo cierta desigualdad entre ambos sexos. Para intentar paliar estas diferencias entre mujeres y hombres dentro de la empresa se creó este plan, que aún está por consensuar y ser aceptado por el Comité de Dirección, pero que va en la dirección correcta hacia la igualdad de género.

El objetivo general sobre el que se redacta dicho proyecto es 'desarrollar iniciativas internas que promuevan el seguimiento del estado de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la empresa'. Para ello se han desarrollado una serie de medidas e indicadores, a través de los que identificar carencias o posibles mejoras.

Entre los objetivos a alcanzar una vez puesto en marcha este proyecto de Igualdad se encuentran:

Poner en marcha un dispositivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Novasoft.

- Identificar y definir las funciones de la/el agente de igualdad.
-Designar un/a agente desigualdad con tiempos asignados para el seguimiento y comunicación del Plan de Igualdad.
- Integrar el Plan de Igualdad en los objetivos del Sistema de Gestión Integral.
- Establecer un Comité de Igualdad paritario con su correspondiente definición de funciones y atribución de reuniones periódicas.

Establecer un sistema de selección interna que favorezca la inclusión de mujeres para las diversas áreas cuando se produzcan puestos vacantes, con tal de equilibrar a largo plazo la composición de la plantilla.

- Establecer criterios de selección desde una perspectiva de género.
- Establecer los procesos de selección con presencia de hombres y mujeres.
- Formar en técnicas de selección con perspectiva de género.
- Enviar convocatorias y ofertas de empleo a instituciones orientadas a la inserción laboral de la mujer (Instituto Andaluz de la Mujer, Área de la Mujer de la Diputación, Ayuntamiento...).

Facilitar las promociones que potencien la igualdad entre mujeres y hombres por área y categoría.

- Revisar la distribución de sexos en plantilla, por puesto y categoría laboral.
- Establecer medidas de discriminación positiva (a igualdad de condiciones) en los procesos de promoción interna.

Potenciar las medidas tendientes a mejorar la formación del personal, tanto de mujeres y hombres, introduciendo una perspectiva de género.

- Realizar sesiones de formación en lenguaje no sexista.
- Introducir la perspectiva de género en los contenidos de formación en que sea pertinente.
- Garantizar una presencia proporcional de hombres y mujeres en los másters de formación.
- Estudiar y detectar las necesidades de formación para ambos sexos.
- Formar específicamente en cuestiones de género al Departamento de Comunicación e Imagen Corporativa.

Favorecer un proceso de sensibilización y comunicación

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Establecer un proceso de revisión de los documentos emitidos por la empresa, con vistas a la eliminación del lenguaje sexista.
- Introducir la sensibilización de género en los distintos canales de comunicación interna.
- Introducir la perspectiva de género en los contenidos de la documentación corporativa.
- Introducir una pregunta sobre cuestiones de igualdad de género en el concurso de Novanews.
- Plantear cuestiones de género en el foro de la empresa para vehicular sugerencias.
- Integrar la participación externa de la empresa en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género, en el marco de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft.

Potenciar el sistema de difusión interno sobre las medidas de igualdad existentes y las que se realizarán a futuro.

- Difundir las medidas de igualdad y de conciliación de la vida laboral y familiar de la empresa (con casuística y requisitos).
- Difundir cada iniciativa de igualdad de la empresa en los distintos canales de comunicación de la empresa (web, novanews, foro...).
- Publicar en Qnova (plataforma de gestión de la calidad de Novasoft) el Plan de Igualdad de la empresa, tras su aprobación por parte del Comité de Dirección.

Desarrollar medidas de flexibilización horaria que permitan compatibilizar a las trabajadoras y trabajadores sus labores personales, laborales y familiares.

- Establecer horarios que permitan la conciliación laboral y familiar en los cursos de formación de la plantilla.
- Analizar y plantear la incorporación del teletrabajo en la empresa como una opción organizativa y de relación laboral, más allá de la mera conectividad.

Perfeccionar los beneficios sociales de la plantilla para el cuidado de personas dependientes e hijas/os.

- Establecer ayudas económicas (totales o parciales) a trabajadores/as con necesidades especiales de cuidado a hijos/as menores o a personas dependientes.
- Restringir la movilidad obligada en los proyectos asignados al trabajador/a, en función de las necesidades de cuidado de menores o personas dependientes a su cargo.
- Identificar puestos y actividades con baja capacidad de conciliación (por viajes, horarios, etc.), para hacerlos conciliables.
- Establecer una guardería en el Parque Tecnológico como modelo de negocio, con beneficios para los trabajadores/as de la empresa.
- Facilitar y fomentar la formación continua online en casos de bajas o excedencias por paternidad/maternidad o cuidado de personas dependientes.

Establecimiento de un protocolo de actuaciones ante posibles casos de acoso sexual.
- Establecer sesiones de asesoramiento técnico (jurídico, forense, laboral, psicológico...) al Comité de Dirección sobre el tema del acoso sexual.
- Establecer y difundir un protocolo de actuación ante posibles casos de acoso sexual.
- Designar al o la agente de igualdad como interlocutor para casos de acoso sexual.

Revisar los rangos salariales por puesto de trabajo independientemente del sexo.

- Garantizar que a igual puesto de trabajo se perciba igual salario (no incentivos, no antigüedad).

Analizar la motivación de las salidas voluntarias de mujeres dentro de la empresa.

- Hacer un estudio retrospectivo de las bajas voluntarias en los últimos 3 años, para conocer las causas del fenómeno e identificar posibles factores relacionados con la cuestión de género.

1.7 Formación

Toda la actividad formativa de Novasoft se realiza a través de tres canales: presencial, a distancia y a través de e-learning. La efectividad de la formación continua, el aumento de las horas de formación y de los canales escogidos para facilitar dicha formación han sido valorados positivamente por los colaboradores-empleados en las encuestas de satisfacción.

Para Novasoft es crucial una formación adecuada, excelente y continua para todo el personal. El principal activo de la compañía son las personas y al constituirse como una organización intensiva en conocimiento, el aspecto formativo no se considera como una opción sino como una obligación. La dirección de RRHH y los directores de las distintas áreas de Novasoft planifican, desarrollan y definen los planes de formación para todo el personal de la compañía, siendo validados y respaldados en última instancia por el propio director general. Desde que Novasoft realizó su primera Autoevaluación según el Modelo EFQM, en el año 1999, se detectó como área de mejora la formación interna. Desde entonces, la formación ha sido una constante dentro de la organización. Como evolución de compromiso con la Formación, en el año 2002 Novasoft creó un área especializada en Formación, cuya misión principal consiste en generar valor, maximizando el potencial de las empresas a las que nos dirigimos y/o de las actividades vinculadas dentro de la compañía a la formación. Para desarrollar una oferta formativa interna y al mercado, el Área de Formación cuenta en la actualidad con FOR-

1. Perspectiva Interna Social

MAN (Centro de Formación en Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación), gestionado, por la UTE Fundación Novasoft -Fundación VMO, y con el conocimiento derivado de la absorción de una empresa catalana especializada en Formación y Certificación de alto nivel en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Novasoft es especialista a día de hoy en formación Técnica, formación en Desarrollo de Personas y Habilidades, Teleformación, e-Learning, Programas de Certificación tecnológica (Microsoft Authorized Technical Center, Novell Authorized Education Center, Lotus Authorised Education Center, Hewlett Packard Training Partner, Compaq Authorized Training Center, VUE Testing Center Authorized, Prometric Testing Center, SureCert Testing Center)

Novasoft articula y conjuga una serie de herramientas y capacidades para tal fin, y que pese describen brevemente a continuación:

:: Diseño de la Formación interna: la gestión de la formación se lidera, revisa y actualiza desde el departamento de RR.HH. El ciclo básico que se sigue es: detección de las necesidades formativas por los responsables de área, comunicación al Responsable de Formación, definición de los cursos, elaboración del Plan de Formación, aprobación del Plan por la Dirección, desarrollo del Plan de Formación y seguimiento.

Durante el periodo 2005/06/07/08 el Área de Negocio de Formación elaboró un Plan Formativo para toda la compañía subvencionado por FORCEM (Fundación para la Formación Continua), donde se cubren las necesidades técnicas, de habilidades y productos que complementan el Plan Formativo interno de Novasoft. Un aspecto innovador en la formación interna de Novasoft es la Teleformación. Repasando su historia, Novasoft firmó en el último trimestre de 2002 un contrato con el líder nacional de e-learning, AULAVIA, por un importe de 60.101 euros y por un periodo de un año (2003), para que todo el personal de la compañía pudiera recibir una formación gratuita y acceder, a través de Internet, desde casa o desde las propias instalaciones en horario no laboral a esa formación. Desde entonces, se garantiza que esta formación llega al 100% de los empleados y tiene un menor impacto en la jornada laboral. El amplio catálogo de cursos 'on-line' disponibles recoge desde cursos de inglés empresarial, management, marketing, ebusiness, entre otros, permitiendo a la compañía formar al personal en distintas áreas y complementar su CV, potenciando la creación de talentos abiertos a nuevas necesidades de la compañía y el mercado.

En el año 2004, Novasoft desarrolló una plataforma de e-learning propia, Aulacampus, que ampliaba las funcionalidades de Aulavía, adaptándose perfectamente a sus necesidades formativas y facilitando la gestión y control de los cursos y seminarios realizados a través de ella. Actualmente, el grupo de desarrollo de Aulacampus está desarrollando también funciones para realizar los cursos de acogida para nuevas incorporaciones con información sobre la estructura y filosofía de la empresa, áreas de actividad, personas de referencia, herramientas a utilizar y todo lo necesario para una incorporación rápida y exitosa de nuevos profesionales.

Como no puede ser de otra manera, de forma sistemática se realizan encuestas de satisfacción de la formación impartida a todo el personal, cuyos resultados son analizados por el responsable de formación y comunicados a la dirección, a los responsables de área afectados y a los docentes.

Como se ha comentado anteriormente, a raíz de las encuestas de satisfacción de personal realizadas en el año 1999, se detectó insatisfacción desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo de los cursos impartidos, lo que motivó la contratación de un responsable de formación y el diseño de la sistemática actualmente en vigor. A raíz de estas medidas, se incrementó el número de horas de formación de forma continua. El Sistema de Gestión de Calidad de Novasoft define la sistemática del proceso de formación, estableciendo entre otros aspectos, en qué casos es posible solicitar cursos de formación para el personal. Básicamente, los casos que se contempla son: que exista una desviación entre los requerimientos de formación previa, experiencia profesional y cualificación para tareas específicas en su caso, del puesto y del trabajador que lo ocupa; por introducción de nuevos productos, y/o nuevas herramientas; si se proyecta la adquisición de nuevos equipos o cuando se considere oportuno proporcionar formación teórico y/o práctica para la mejora de los conocimientos o el reciclaje del personal en una materia concreta.

Así, en el año 2008 más del 50% de la plantilla consideraba útil la política de formación de la empresa y el 69 % considera que Novasoft estimula su desarrollo profesional.

El responsable de Formación es el encargado de redefinir los planes de formación basándose en el análisis y estudio de las encuestas realizadas tras finalizar cada curso, en informaciones directas de los alumnos, o de los responsables de área o de la dirección, y en las nuevas necesidades en la organización.

Una de las acciones más importantes en la mejora de las actividades de formación ha sido la creación de tres modernas aulas de formación totalmente equipadas en las nuevas instalaciones de la sede central en el PTA. Preparadas para dar cualquier tipo de formación, en ellas se desarrolla toda la formación interna, cursos externos organizados por la empresa, formación a distancia a través de videoconferencia, así como los cursos de cantera.

En el capítulo de formación a los directivos, Novasoft fomenta, apoya y subvenciona la realización de Masters, impartidos por importantes escuelas de negocio, y que muestran el interés real

Publicación del Observatorio de la RSC
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

por la creación de talentos y la promoción interna.

A continuación, se destacan algunos cursos y master recibidos por Directivos de Novasoft:
En el año 2003, el responsable del departamento de Comunicación e Imagen Corporativa de Novasoft recibió el Master de 'Dirección de Marketing y Gestión Comercial', impartido en la Escuela de Negocios ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing). En ese mismo año, los directores del Área de Negocio de Consultoría y Área de Negocio de Formación recibieron el Master AD-1 en el Instituto Internacional San Telmo.
Otro curso impartido a varios directivos de la compañía desde el año 2004 ha sido el Master AD para directivos impartido y coordinado por el IPE (Instituto de Práctica Empresarial).
Como apuesta por las nuevas promesas, Novasoft ha cerrado acuerdos con el Instituto Internacional San Telmo para realizar dos Master Executive MBA, denominados 'Administración y Dirección de Empresas', con una duración de 18 meses y que ya han sido recibidos por dos directivos de Novasoft.
En 2004, tres directivos realizaron un Master denominado 'Programa de Desarrollo y Consolidación de la Pyme Exportadora' en la Escuela de Negocios EOI.

En 2005, dos directivos realizaron el master de 'Dirección de Marketing y Gestión Comercial', impartido en la Escuela de Negocios ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing).

En el año 2006, y con la misma política de incentivación a la formación de profesionales de alto nivel, formalizamos acuerdos de colaboración con varias escuelas de negocio, para la realización de nuevos Másters.

En el año 2007 fueron varios los directivos que cursaron Másters como el impartido por la Escuela de Negocios ESIC (Dirección de Marketing y Gestión Comercial), o programas en el Instituto Internacional San Telmo.

En 2008 se ha negociado la realización de una quincena de Másters con la Escuela de Negocios ESIC para directivos de la empresa que empezarán en el presente año 2009.

La formación de los directivos, en tanto en cuanto participan en un mayor grado en las decisiones de estrategia y política empresarial, es una constante que Novasoft asocia a su misión y a varias de su meta-estrategia, como liderazgo, apuesta por el talento y mejora continua y excelencia.

Un dato de especial relevancia como indicador de calidad y que completa la información de las encuestas, es el índice de asistencia a los cursos formativos. El sistema de Gestión de Calidad así lo entiende, y por tanto la asistencia a cursos o actividades de formación en el seno de la compañía supone la generación de un formulario de Control de asistencia de los cursos impartidos, debidamente firmados y sellados, que son consideradas Registros de Calidad. En el caso de cursos externos, los asistentes acreditan mediante certificado o similar, el aprovechamiento del mismo. Igualmente y derivado de la norma de calidad ISO 9001:2000 se realizan evaluaciones de la eficacia de toda la formación recibida, generando informes que se comunican a los responsables directos del personal que ha recibido la formación, y dónde se especifica la utilidad y aprovechamiento de los cursos realizados en el trabajo diario. Con esta medición garantizamos que los planes de formación están alineados con la propia estrategia de la compañía.

1.8 Programas de Jubilación

La media de edad de Novasoft no supera los 31 años, por lo que, a pesar de ser un tema presente en la agenda futura del Departamento de RR.HH. no se necesita por el momento establecer estos programas de forma concreta.

1.9 Multiculturalidad

La empresa tiene empleados de diferentes religiones y razas, lo que se asume sin ningún problema ni como situación especial. Se trata de algo normal en la sociedad actual por lo que nos adaptamos a los tiempos de globalización y multiculturalidad.

1.10 Integración personas con discapadidad

En la actualidad forman parte de la plantilla de Novasoft dos personas con discapacidad con un 51% y 65% correspondientemente, ocupando puestos de Administrativo y Técnico en Telecomunicaciones. En relación al número de empleados que compone esta compañía es un porcentaje mínimo, pero con ello se demuestra que tener una minusvalía no es un inconveniente para trabajar en Novasoft. Las barreras físicas tampoco constituyen un problema ya que las instalaciones de Novasoft están perfectamente diseñadas para que sean de fácil acceso.

Publicaciones y Divulgación Científica
ma
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2

Perspectiva Interna Económica

2.1. Programas y políticas de desempeño económico: Buen Gobierno
2.2 Productos Socialmente Responsables
2.3. Código Éticos
2.4. Aplicación de Sistemas de Gestión
2.5 Trazabilidad de los productos y servicios
2.6. Identificación y Diálogo con los Grupos de Interés
2.7 Aplicación de Indicadores de Sostenibilidad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.1 Programas y políticas de desempeño económico: Buen Gobierno

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ha jugado un papel muy importante en la estrategia de crecimiento de la organización. A raíz de la implantación de dicho sistema, se han conseguido las siguientes mejoras:

- Documentación y mejora de los procesos de la empresa.
- Sistematización y normalización de las actividades.
- Mejora de la organización interna.
- Criterios y referencias comunes para el personal (transparencia interna).
- Mejor conocimiento por parte de los clientes de nuestros procesos (transparencia externa).
- Reducción del periodo de aprendizaje de las nuevas incorporaciones.
- Una mejor gestión del conocimiento (conocimiento colectivo).

El Sistema de Gestión de la Calidad de Novasoft se adapta perfectamente a la evolución de la organización, gracias a la introducción de mejoras a través de:

- Auditorias internas.
- Revisiones por la Dirección.
- Aportaciones directas de los trabajadores. El personal de Novasoft participa en los Grupos de Mejora creados por la organización con el objetivo de definir correctamente nuestros procesos y evolucionar nuestros productos y servicios de acuerdo con las necesidades del mercado. Igualmente, existe un completo sistema de sugerencias para canalizarlas correctamente.
- Aportaciones de los clientes. Nuestro sistema de gestión de la calidad incluye herramientas destinadas a detectar áreas de mejora en los clientes, como son:

Encuestas de Satisfacción, Encuestas de Formación a Clientes, análisis de las Quejas y Reclamaciones, reuniones de Comités de Dirección de Proyectos (CPDs), relación directa de los implantadores con los usuarios de los productos y/o servicios, reuniones de desarrollo, reuniones con la dirección, etc.

Las mejoras introducidas en el S.G.C., se pilotan en primer lugar en un equipo de trabajo, de forma que los cambios sean introducidos paulatinamente en la organización. Una vez corregidos los posibles problemas de la nueva metodología, se implanta en el resto de equipos de trabajo.

Este método ha sido empleado en la adaptación a la nueva norma de todos los procesos. Cada equipo de trabajo ha pilotado un proceso para, finalmente, poner todos los nuevos procesos en funcionamiento. Así, todos los integrantes de los equipos se han sentido partícipes de los cambios del sistema, acogiéndolos con mayor entusiasmo.

Es vital la comunicación de los cambios y la formación a los usuarios, para asegurar que la nueva metodología es entendida y aceptada. Posteriormente a la implantación de estos cambios, existe un periodo de análisis y seguimiento, para asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

Novasoft se ha convertido en **la primera compañía andaluza que ha obtenido el certificado en nivel 2 de CMMI** (Capability Maturity Model), que es un modelo de organización que describe 5 etapas evolutivas (niveles) en las cuales los procesos en una organización se administran.

El pensamiento detrás del modelo CMMI sostienen que una organización debe ser capaz de **llevar a cabo sus aplicaciones de software**. El modelo también proporciona los pasos y las actividades específicas que ayudan a una organización a pesar de un nivel al siguiente.

Las 5 etapas representan los distintos estados, en relación con la **calidad**, en la que puede estar una organización en los procesos de desarrollo software.

1 Inicial: Pocos procesos están realmente definidos

2 Repetible: Los procesos se definen, se documentan, se estabilizan y se integran con los demás.

3 Definido: Todos los procesos se definen, se documentación, se estandarizan y se integran con los demás.

4 Manejado: Los procesos son medidos recogiendo datos detallados sobre los procesos y su calidad

5 Optimización: Se adoptan procesos de mejora continua y sostenidos por retroalimentación cuantitativa y de pruebas piloto con nue-

Publicaciones Investigación Comercial
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vas ideas y tecnologías.

El CMMI describe los principios y prácticas evolutivas subyacentes en el proceso de desarrollo de un software. Se pensó para ayudar a las empresas desarrolladoras de software para que mejoren sus procesos en términos de **madurez y de trayectoria evolutiva**. Esta trayectoria va de procesos caóticos hacia procesos maduros y disciplinados de desarrollo software. El foco está en identificar las áreas de proceso dominantes y las practicas modelo que puede abarcar un proceso disciplinado de desarrollo de software.

Desde 1997, año en que se inician los procesos de desarrollo e implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, hasta la fecha de hoy, Novasoft ha certificado cinco de las seis empresas principales que forman Novasoft y la delegación que posee en las Islas Canarias en base a la norma UNE / EN-ISO 9001:2000.

2.2 Productos Socialmente Responsables

Este es un aspecto que se cuida especialmente en los proyectos que desarrolla Novasoft para la Administración pública porque se generan productos que van a ser usados por múltiples usuarios con necesidades y características específicas. Desde su concepción, tanto los elementos de gestión interna para profesionales como los dirigidos a la población para solventar trámites con la administración, están diseñados bajo estrictos cánones de accesibilidad y usabilidad. Según estas especificaciones, se estudia la forma para que los usuarios puedan **interactuar con ellos de la forma más fácil, cómoda e intuitiva posible.**

Novasoft diseña interfaces usables centrando la atención en el usuario, se diseña para y por él, en contraposición a lo que podría ser un diseño centrado en la tecnología o uno centrado en la creatividad u originalidad. La clave está en crear fórmula innovadores y creativas, siempre teniendo claro que su destino es el usuario.

Novasoft impregna de esta filosofía a todos los proyectos que pone en marcha. Recientemente la empresa, en su búsqueda continua de innovación, se ha embarcado en la apertura de una cadena de restaurantes de un corte muy novedoso, en respuesta a una demanda detectada en la sociedad y que el concepto actual de restaurante no cubre. En sí mismo, el restaurante es un ejemplo de Producto Socialmente Responsable: desde la decoración elaborada con madera proveniente de bosques sostenibles, hasta el compromiso que adopta en su carta de ofrecer comida sana y de calidad a precios razonables; cumple todos los requisitos de esta denominación. En este sentido una de las medidas que más lo demuestran es la colaboración que se mantiene con la Asociación de Comercio Justo IDEAS, para comprarles directamente todos los alimentos de comercio justo con los que cuenten para elaborar los platos y bebidas de la carta.

2.3 Códigos Éticos

Todas las políticas y estrategias que emanan de Novasoft tienen cuatro pilares como referentes claros que son el sostén de la Cultura Empresarial de la compañía.

Son el soporte fundamental para la consecución de objetivos generales, y su traslación a los empleados aseguran la pervivencia del Modelo/Cultura empresarial de Novasoft de forma sana.

Estas cuatro claves son:

- Creación de Talentos y Liderazgo.
- Innovación Continua.
- Calidad y Excelencia.
- Internacionalización.

Estas claves se traducen en unas líneas de ética que la organización respeta y han sido fundamentales para el crecimiento continuo de la organización y la consolidación de la marca, además de dar lugar a la creación de la Fundación Novasoft en 2004:

1. Cambio permanente / Evolución. Las ventajas competitivas no perdurarán en el tiempo si no evolucionan en consonancia con los cambios de nuestro entorno.

2. Mejora Continua y Excelencia.

3. Liderazgo. En Novasoft existe un liderazgo distribuido que actúa como una dínamo generadora de entusiasmo y compromiso con los objetivos, estrategias y metas de la organización.

4. Apuesta por el talento. Esta estrategia de apoyo y motivación a los recursos humanos nos ha permitido que el equipo humano sea sin duda una pieza clave y el principal generador de ventajas competitivas en todas las áreas.

Publicaciones y Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5. Alianzas- Cooperación Competitiva.

6. Internacionalización. Diversificar Capacidades nos permite obtener clientes heterogéneos. Gracias a la experiencia en proyectos internacionales, mejoramos nuestros productos y servicios de forma sistemática y sistémica.

7. La comunicación como vehículo.

8. Crecer, crecer, crecer. El crecimiento de la empresa debe tener como objetivo conseguir el Tamaño Mínimo Eficiente (TME) que nos permita mantener una posición competitiva en el mercado.

9. Reinversión continua de los beneficios empresariales.

10. Innovación continua y perpetua.

11. Creación de valor social mediante acciones que mejoren nuestro entorno.

2.4 Aplicación de sistemas de gestión

En los últimos siete años Novasoft ha ido trasformando y evolucionando el sistema de gestión, de tipo vertical, a una gestión más descentralizada, orientada a procesos, con un fuerte apoyo en las nuevas tecnologías a través del proyecto interno Signova. Esta herramienta aglutina a la mayoría de recursos tecnológicos para la comunicación interna y la gestión de proyectos bajo la forma de una potente intranet corporativa.

La alta dirección ha dotado a nuestra organización de sistemas de gestión ágiles, eficaces e innovadores, participando en su desarrollo de forma activa: desde la toma de decisión estratégica, recibiendo e impartiendo formación, modelando procesos, o detectando e implantando acciones de mejora. Así, Novasoft ha implantado un Sistema de Gestión Integrado, basado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001/2000, y de Gestión Medioambiental, según la norma ISO 14001/2004, que ha evolucionado al Modelo EFQM de Excelencia. La clara orientación a procesos de la nueva norma y la metodología diseñada desde el Área de Negocio de Consultoría ha propiciado la elaboración de los Mapas de Procesos de todas las Área de negocios, así como el establecimiento de indicadores que nos permiten el seguimiento, la medición y el análisis del los procesos de la organización, identificando áreas de mejora y estableciendo objetivos.

La Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta utilizada por la dirección general de Novasoft para asegurar la cohesión, solidez, y grado de implantación de su Sistema de Gestión, detectando puntos fuertes y áreas de mejora, que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización.

Las reuniones de revisión del SGC tienen una periodicidad anual. En ellas participan: Presidencia, Directores de las áreas interesadas y aquellas personas que se consideren necesarias.

En las reuniones de revisión se analiza la información referente a política y objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, posibles cambios y/o acciones de mejora, información de los clientes, adecuación, funcionamiento y conformidad de los procesos y de los productos y seguimiento de las acciones derivadas de otras revisiones. Tras cada reunión, se redacta un acta que recoge las decisiones relativas a los puntos anteriores (cambios en procesos y/o productos, nuevos recursos): puntos fuertes del Sistema de Gestión de la Calidad y áreas y/o acciones de mejora.

En estas acciones de mejora inicialmente, Novasoft desarrolló procedimientos para la gestión de las no conformidades detectadas en la empresa, así como otra sistemática para la gestión de las acciones correctoras y preventivas. En los cursos de calidad se transmite otra idea sobre el significado de las no conformidades, que suele tener una connotación peyorativa. En este sentido se pretende trasmitir un nuevo significado: una no conformidad es una oportunidad de mejora y por tanto se convierte en procedimientos de avances. Además, simplificar todo el proceso a través de la elaboración de nuevos formatos denominados "Acciones de Mejora", que incluyen la gestión de las no conformidades y las acciones correctoras y preventivas.

Novasoft establece un Plan Anual de Auditorías de su Sistema de Calidad. Este plan es aprobado por la dirección y ejecutado por los auditores internos de la empresa. Las auditorías son parciales (se auditan aspectos, áreas o requisitos concretos de la norma) o completas (se auditan todo el sistema). El objetivo es que el sistema sea auditado de forma integra, al menos, una vez al año. Novasoft cuenta con un equipo de auditores internos (Auditores IRCA) formados para la ejecución del Plan Anual de Auditorias.
Página web de Excelencia

Publicaciones Digitales
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Novasoft, a través del Área de Negocio de Consultoría ha creado el portal www.calidadyexcelencia.com, como elemento de difusión de la calidad y la excelencia en las organizaciones.

2.5 Trazabilidad de los productos y servicios

Los productos y servicios de Novasoft tienen tres orígenes principales que constituyen la actividad principal de la compañía:

- Satisfacción directa de necesidades bajo demanda de los clientes: a través de concursos y licitaciones públicas, se analizan las necesidades de los diferentes actores de la administración y se elaboran proyectos de ingeniería, consultoría o formación ad hoc para responder a sus demandas.

- Trasladar productos y modelos de éxito a clientes potenciales para su posible implantación: la experiencia acumulada en la elaboración de proyecto y el análisis de las necesidades del mercado al que se dirige la compañía le permite prever las necesidades de clientes potenciales en su ámbito de actuación. Novasoft toma un papel activo y presenta soluciones de éxito contrastado para su implantación directa.

- Innovación a través del departamento de I+D+i: de forma continua el departamento de investigación y desarrollo trabaja en la mejora de los productos y procesos de la empresa a la vez que crea nuevos productos que satisfacen necesidades presentes y futuras en el ámbito de las TICs.

En Novasoft, ponemos en valor todo el conocimiento y experiencia acumulada durante la historia de la compañía en cuanto al modo de relación de la Administración con sus proveedores. Sabemos cómo actuar y conocemos perfectamente el procedimiento, por tanto, nos posicionamos de forma directa y clara ante nuestro principal cliente. La compañía sabe exhaustivamente, por años y por experiencia, cómo se ha de trabajar el proceso de venta y operaciones con la Administración interactuando con todos los niveles de decisión. Anticiparnos a las necesidades y alinear los intereses socio-políticos, económicos y técnicos, se nos antoja como la vía más oportuna de alcanzar sus objetivos.

En este sentido, hemos puesto los mecanismos oportunos para que toda la compañía trabaje de manera coordinada y orientada a todos y cada uno de los proyectos, tanto comerciales como operativos, lo que nos lleva a realizar ofertas técnicas muy competitivas, que se ajusten en cada momento a las expectativas y necesidades reales de la Administración.

Este conocimiento se renueva y retroalimenta a través de encuestas de satisfacción que se realizan en distintas fases de los proyectos y sobre todo al terminar el proyecto, lo que permite realizar un proceso de mejora continua, de análisis y de adaptación a las necesidades del cliente.

2.6 Identificación y Diálogo con los Grupos de Interés

La gestión de las relaciones humanas es una de las bases del Modelo Empresarial de Novasoft. Sus trabajadores son “Clientes internos” ya que no conciben a la plantilla como un pasivo laboral sino como un activo del que proviene nuestro capital intelectual, que paradójicamente es el más tangible de nuestros activos.

En este sentido, la gestión de los recursos humanos está integrada en la planificación estratégica de la organización. La política de RR.HH se basa en:

1. Política retributiva individualizada.

2. Fidelización. El índice de rotación de Novasoft es del 0,24%, muy inferior a otras organizaciones de nuestro sector.

3. Planes de carrera que permiten a todos los profesionales que trabajan en Novasoft optar a puestos de responsabilidad.

4. Formación continua. Actualmente contamos con un Responsable de Formación, un Aula de Formación en nuestras instalaciones, además de una oferta de cursos especializados ofrecidos por nuestra división de Formación y por otras entidades (ESIC; San Telmo, etc.).

5. Motivación e implicación de nuestros colaboradores. Buzones de sugerencias, encuestas anuales de satisfacción, evaluaciones de desempeño, dotación de todo el material necesario para el teletrabajo, adaptación de SIGNOVA a las nuevas necesidades.

6. Comunicación interna eficaz. Novasoft cuenta con una serie de herramientas de comunicación interna que aseguran que toda la or-

ganización conozca los objetivos de la organización, además de las responsabilidades que poseen en sus áreas de actuación.

Novasoft cuenta con un **Manual de Organización**, donde se definen las necesidades de nuestra empresa a nivel de funciones y responsabilidades. Dicho manual es un fiel reflejo de nuestra estructura. En él se recogen todos y cada uno de los puestos de trabajo, especificando claramente sus funciones, responsabilidades, dependencias, etc.

Igualmente, este manual se complementa con el Registro de Requisitos del Puesto y las Fichas de Personal. En estos registros se estudian las desviaciones personales de cada puesto de trabajo, sirviendo como base para tomar medidas de mejora en lo referente a formación, promoción, etc.

La presidencia junto a la dirección de RR.HH. y los directores generales de las distintas divisiones de Novasoft planifican, desarrollan y definen las estrategias de RR.HH.: nuevas incorporaciones, planes de carrera, necesidades formativas, etc,. Las acciones materia de RR.HH. se basan en los planes de marketing de las divisiones, así como las encuestas de satisfacción del personal y los resultados de las Evaluaciones del Desempeño, ajustándose de esta forma a las necesidades reales de la empresa en cada momento.

La identificación de las necesidades para la incorporación de personal es realizada por cada una de las divisiones, mediante una **planificación anual** (desarrollada en los planes de marketing), o por necesidades no planificadas (aumento de proyectos), y son cubiertas a través de los **Cursos Cantera** (cursos diseñados a medida para nuestras organizaciones y subvencionados por la Junta de Andalucía), o mediante la publicación en nuestra página web de la oferta de trabajo en cuestión y tras la realización de la oportuna entrevista. Además, contamos con otras fuentes de **captación de talentos** como convenios con Universidades y FORMAN (Centro de Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones de la Junta de Andalucía, gestionado por la UTE Fundación Novasoft- Fundación Valentín Madariaga), participación en el Programa Torres Quevedo para fortalecer la capacidad investigadora de los grupos de I+D+i y facilitar la incoporación de doctores y tecnólogos...

2.7 Aplicación de Indicadores de Sostenibilidad

La compañía está inmersa actualmente en el proceso de identificación, definición y clasificación de los indicadores de sostenibilidad para comenzar a medirlos de cara a la elaboración de su propia memoria de sostenibilidad.

Actualmente se realiza la medición de varios indicadores en las dimensiones embiental, social y económica, que se aplican a la mejora del rendiemiento de la compañía, pero cuyo proceso no está regulado ni estipulado por escrito. De esta manera se estudian:

:: Indicadores ambientales.
- Materiales utilizados por peso y volumen (papel, toners) para su reciclaje.
- Porcentaje de los materiales reciclados sobre el total de los materiales usados, para cumplir políticas ambientales.
- Consumo de energía primaria, para la reducción de energía, sobre todo iluminación y máquinas de aire acondicionado en los momentos en los que no sea estrictamente necesario.
- Ahorro de energía debido a la puesta en marcha de políticas de energía eficientes.
- Consumo de agua, para la reducción del mismo en el caso en el que no sea estrictamente necesario.
- Inversiones ambientales (número de cursos o acciones formativas en el ámbito ambiental, inversión en tecnología más eficiente desde el punto de vista ambiental tendente a la reducción del consumo).

:: Indicadores sociales.
- Desglose del colectivo de trabajadores (por tipo de contrato, por formaciuón) para poder ir mejorando su situación dentro de la compañía.
- Rotación de los empleados (para analizar el fenómeno y desarrollar políticas de retención del talento).
- Beneficios sociales, para conocer en todo momento en qué situación estamos en relación a este campo y qué se puede mejorar.
- Promedio de horas de formación, para trabajar en el Plan de Formación anual.
- Evaluaciones del desempeño, para detectar las posibilidades o las deficiencias del trabajo diario.
- Acciones de ocio y disfrute de los compañeros, para mejorar la calidad de visa y la sociabilidad de los colaboradores de la compañía.

:: Indicadores económicos
- Todos aquellos relacionados con ventas, mercados, servicios, presupuestos y ejecución de los mismos, que sientan las bases de las estrategias económicas y de marketing.

Publicaciones Investigación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3

Perspectiva Interna Medioambiental

3.1. Ecoeficiencia
3.2. Productos medioambientales responsables
3.3. Reducción de consumos energéticos: eficiencia energética
3.4. Reducción de consumo de materias primas
3.5. Actividades de reciclado y reutilización
3.6. Reducción o minimización de residuos, vertidos y emisiones
3.7. Compensación de emisiones de CO2

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.1 Ecoeficiencia

Novasoft, debido a su actividad, no genera un impacto medioambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos.

La problemática a destacar es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos, papel, tóner de impresoras, iluminarías, y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionar dichos residuos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

A través de convenios con el Ayuntamiento del Rincón de la Victoria en Málaga, localidad donde están ubicados los tres edificios con los que anteriormente contaba la Sede principal de la empresa, se gestionó la colocación de contenedores especiales para papel y cartón, orgánicos y vidrio en las proximidades de las instalaciones de Novasoft. Igualmente, un acuerdo firmado con la empresa BUROTECO nos permite reciclar todos los toner de impresoras y fotocopiadoras de la Sede Social en Málaga.

Además, en todas las delegaciones en general se tiende al control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico.

Como resultado de su política medioambiental, todas las divisiones de Novasoft están certificadas en la norma ISO 14001:2004 y actualmente se está preparando el siguiente paso, que es la confección de una Memoria de Sostenibilidad.

3.2 Productos medioambientales responsables

Estamos asistiendo a una progresiva ampliación de los objetivos de las empresas. Hoy no sólo basta conseguir un beneficio económico que asegure la pervivencia y viabilidad de una empresa. Ésta debe ofrecer puestos de trabajo dignos que permitan el desarrollo personal y familiar de todos los integrantes de la plantilla. Sin perder de vista que hay que seguir desarrollando para los clientes bienes y servicios de calidad que respeten el medio ambiente.

Por la naturaleza de sus actividades, la compañía no genera productos que tengan cualidades para evaluar si son responsables con el medio ambiente. Sin embargo, en el desempeño diario de la compañía que implica la generación de algún elemento con destino fuera de la empresa, como dosieres para ofertas o concursos, siempre se opta por la presentación más neutra para el medio ambiente. Por ejemplo, entre presentar una memoria en papel o en formato digital, se opta siempre por la digital. Además, en el caso de instalaciones de sistemas para clientes, siempre se recomienda el uso de aquellos que hagan un uso energético más eficiente.

En este sentido, Softfood, el innovador proyecto de restauración iniciado por Novasoft, hace especial hincapié. Un elemento en el que se trabaja con interés para reducir el impacto ambiental de la construcción del restaurante es asegurar que todas las maderas utilizadas en la decoración provienen de bosques sostenibles. Además, la carta asegura la preferencia en el uso de productos ecológicos siempre que estén disponibles en el mercado, frente a los usuales.

3.3 Reducción de consumos energéticos: eficiencia energética

En todas las delegaciones de la empresa se tiende al control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico: se apagan siempre los equipos que no se están utilizando, o se suspenden en caso de estar en desuso más de 15 minutos; el aire acondicionado se mantiene entre los 23º y 24ºC, y se apaga siempre al terminar la jornada de trabajo y la luz en las habitaciones se apaga siempre que estén en desuso.

Durante los meses de verano, se flexibilizan las normas de vestuario de la compañía para permitir el uso de prendas más frescas y así reducir en lo posible el consumo eléctrico del aire acondicionado.

3.4 Reducción de consumo de materias primas

Para mantener controlado y reducir en lo posible el consumo de materia primas, se han establecido indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y definido objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas (papel, tóner…) como disminución de energía y agua.

Publicaciones de Investigación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En el restaurante Softfood se han reducido al mínimo el consumo de papel y plásticos, con medidas como el uso de manteles de madera individuales o de envases de pasta de maíz para la comida para llevar. Además, las bolsas de comida para llevar también evitan el uso de plásticos a favor de bolsas fabricadas con fécula de patata, totalmente biodegradable y de algodón cien por cien ecológico.

3.5. Actividades de reciclado y reutilización

La problemática más destacable es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos de los equipos, papel, tóner de impresoras, luminarias y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionarlos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

Internamente se ha desarrollado un plan para la separación de los distintos tipos de residuos que puedan ser generados, instalándose dentro de las sedes de la compañía distintos tipos de contenedores como son de plástico, papel, residuos orgánicos o residuos de material electrónico y eléctrico.

Las instalaciones del Parque Tecnológico de Andalucía, donde actualmente se encuentra la sede social de la compañía, permiten contar con contenedores de papel y residuos orgánicos en las cercanías, con lo que se garantiza que se cumpla el 'ciclo limpio' más recomendable en estos casos.

De igual forma, los equipos informáticos que no son donados, y por tanto deben ser eliminados, se almacenan hasta que haya una cantidad suficiente como para solicitar al Ayuntamiento de Málaga que envíe un vehículo especial para su retirada y posterior reciclado. Igualmente se ha firmado un acuerdo con la empresa Buroteco, que nos permite reciclar todos los tóner de impresoras y fotocopiadoras.

3.6 Reducción o minimización de residuos, vertidos y emisiones

Debido a la actividad desarrollada por Novasoft, ésta no genera un impacto ambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos. No se originan emisiones contaminantes a la atmósfera ni ruidos y vertidos y, las que se producen, se podrían catalogar como domésticas. De nuevo en este ámbito se han establecido controles para medir.

Aún así, para mantenerlos controlados y reducirlos en lo posible, se han establecido indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y definido objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas (papel, tóner,…) como disminución de energía y agua.

3.7 Compensación de emisiones de CO2

Novasoft es una empresa tecnológica, a la vez de formadora y consultora; es por ello que las emisiones de C02 que se realizan desde la empresa serían parecidas a la que se emite desde un hogar pero a mayor escala; como puede ser la electricidad, aire acondicionado, gasto de papel... Es por ello que desde el departamento de Calidad de Novasoft se ha creado un **Manual de Buenas Prácticas Ambientales** para intentar que estas emisiones se reduzcan en la medida de lo posible.

Manual de Buenas Prácticas Ambientales:

A día de hoy se detectan en la empresa derroches en el consumo de recursos, así como mala gestión de residuos generados, dado que éstos no se depositan en los contenedores adecuados.

Estas son algunas de las pautas a seguir, las que tendrán una descripción más amplia en el Manual que se está elaborando, además de contener éste otras prácticas a realizar.

- **Eficiencia en el uso de papel**
- Fotocopiar e imprimir a doble cara.
- Evitar imprimir documentos innecesarios.
- Usar el papel escrito por una cara como borrador.
- Imprimir utilizando la opción "2 páginas por hoja", cuando sea posible.
- Trabajar en soporte informático reduciendo el uso de papel.
- Utilizar el correo electrónico como mecanismo de

Publicación en Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

comunicación interna y externa, cuando sea posible.
- Revisar los textos en el ordenador, a través de la vista previa o a través del corrector.

• **Eficiencia energética**
- Aprovechar la luz natural.
- Evitar encender las luces innecesariamente.
- Apagar la luz y los aparatos electrónicos antes de salir de las instalaciones.
- Apagar manualmente la pantalla del ordenador en momentos de inactividad.
- Dejar ventanas y puertas cerradas cuando el sistema de climatización esté en funcionamiento.

• **Consumo y gestión del plástico**
- Reutilizar los vasos de plástico de las máquinas de agua, en la medida de lo posible.
- Desechar los envases de plástico en las papeleras adecuadas de las oficinas.

• **Uso eficiente del agua**
- Avisar de los defectos en el funcionamiento de cisternas y grifos.
- Utilizar de forma correcta los pulsadores de doble carga de los inodoros.
- No utilizar el inodoro como basurero.
- No dejar correr el agua innecesariamente.

4

Perspectiva Externa Social

4.1. Acción Social
4.2. Voluntariado
4.3. Patrocinio. Mecenazgo
4.4. Creación de empleo de colectivos con riesgo de exclusión social
4.5. Integración en la Comunidad
4.6. Participación de los dirigentes en la promoción de la RSC

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1 Acción Social

La principal acción social por la que Novasoft ha apostado de manera decidida en los últimos años es la creación de empleo y el fomento del empleo estable. La compañía, en un panorama general de destrucción de empleo en el ámbito nacional, ha apostado por reforzar sus lazos con la sociedad y con los valores empresariales con los que fue concebida apostando por la creación de puestos de trabajo y por dar la mayor estabilidad posible a los mismos, hecho que se demuestra en el aumento de la plantilla en más del 32 por ciento en sólo un año y con las miras puestas en aumentar este porcentaje hasta más del 40 por ciento antes de que acabe 2009. De igual forma, se ha desarrollado un plan paralelo para poder hacer un contrato fijo indefinido a casi un centenar de trabajadores que antes prestaban sus servicios con un contrato menos estable.

Al margen de ello, en el plano de la acción social se realizan innumerables acciones canalizadas a través de la Fundación Novasoft, creada en 2003 para fomentar todo tipo de acciones que ayuden a mejorar el entorno que afecta directa o indirectamente a la compañía.

FUNDACIÓN NOVASOFT

La Fundación Novasoft ha continuado este año con su labor de patrocinio y apoyo a diversas iniciativas sociales, culturales, deportivas, innovadoras para las que se le ha requerido. En buena parte de los proyectos, la Fundacin Novasoft ha actuado no como patrocinador o mecenas económico, sino que se ha involucrado en los proyectos aportando valor e imprimiendo en 'especie' su know how´' en el ámbito tecnológico. En este sentido, cabe destacar el acuerdo suscrito con el **Museo Picasso Málaga**, entrando a formar parte del grupo de Socios Protectores, con la **Fundación Manuel Alcántara**, de la que es Patrono Fundador, o el patrocinio al equipo **Club Baloncesto Málaga**, de la ACB, con el que ya se lleva colaborando tres campañas seguidas. Dentro del ámbito de la cultura y la divulgación, la Fundación Novasoft ha colaborado este año con eventos de la mano del Ministerio de Turismo, en el **Congreso de Calidad y Medio Ambiente en el Sector Turístico**, con las Juntas de Andalucía y Extremadura en la **III Conferencia Internacional de Software Libre**, y ha apoyado iniciativas innovadoras como **Servivatio**n o la **Fundación Ideas para la Innovación Social**. Uno de sus grandes proyectos, sin duda, se ha visto recompensado este año con la renovación de la gestión del **Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información (FORMAN)**, junto con la Fundación Valentín de Madariaga Oya. También ha apoyado causas sociales y solidarias a través de donaciones, en dinero, para la **Hakok Foundation Haiti, Intermón Oxfam, el Festival Benéfico por la Paz y la Solidaridad** o en especie, como material lectivo de informática para el **Área de Bienestar Social del Ayuntamiento de Málaga**.

Además de los proyectos singulares que la Fundación Novasoft pone en marcha y desarrolla tras su evaluación en distintos momentos, merece la pena mencionar dos de las líneas más regulares que desarrolla desde que iniciara su labor en el año 2003:
La apuesta por instituciones consolidadas que apoyan iniciativas culturales y sociales relacionadas con el ámbito del conocimiento, y el apoyo a la 'cantera', a iniciativas ´de y para jóvenes en las que se fomentan valores como el trabajo, la disciplina, la deportividad y un estilo de vida sano e inquieto, con los que la compañía se siente identificado. En el primero de los casos cabe mencionar los acuerdos que la Fundación Novasoft tiene suscritos desde hace un tiempo con la **Fundación Málaga**, la **Asociación de Fundaciones Andaluzas** o la **Fundación Antares.** Mientras, en el segundo de los casos, cabe mencionar asimismo la colaboración de la Fundación Novasoft con iniciativas **como 'El Deporte es Vida'**, del Club Baloncesto Málaga (Unicaja), el club canterano de baloncesto **Los Guindos** o el club de baloncesto **Clínicas Rincón**. En este apartado también merece la pena destacar el apoyo a centros de conocimiento, como el **Colegio Rincón Añoreta**, la participación en **ferias de empleo universitario**, como la de la Universidad de Jaén, o la participación en actos del **Día de Internet** también en las universidades de distintas provincias, como la de Jaén o la de Málaga. Recientemente, Novasoft ha sido incluida en una ruta del **Parque Tecnológico de Andalucía como visita obligada** para todos los discentes (de colegios, institutos, universidades o centros de conocimiento) que pisen la tecnópolis malagueña.

4.2 Voluntariado

Son muchas las propuestas realizadas desde diferentes áreas de Novasoft en torno a actividades extra-laborales, excursiones, pequeños viajes en común, con la finalidad de pasar un tiempo fuera del trabajo acompañado de personas con las que comparten su día a día. La idea llegó al departamento de Comunicación de la compañía, que tras valorarlo, planteó un tipo de voluntariado. La idea es la siguiente: conjugando la política medioambiental llevada por Novasoft y las ganas de los empleados de reunirse en un entorno natural surge el voluntariado, de forma que se organizan 'quedadas' que a la vez que se consigue que el empleado desconecte y disfrute, se colabore con el medio, reforestando zonas perdidas, limpiando playas, arreglando zonas rurales, etc. Esta iniciativa se ha trasladado a la Delegación Provincial de Medio Ambiente de Málaga, ya que se requeriría de la colaboración de la misma, y desde ésta se ha solicitado un Programa de actividades donde quede reflejada la idea.

Publicación Digital

4.3 Patrocinio. Mecenazgo

Mecenazgo: Fundación Novasoft proyectó un programa de mecenazgo con el artista malagueño Jaime Pimentel (autor de la famosa escultura 'El Cenachero'), que ha desarrollado dos esculturas para la Sede Social de Novasoft. También ha colaborado con otros artistas grabadores andaluces, adquiriendo ediciones limitadas de sus grabados, que ha enviado con ocasiones especiales a empleados o a grandes clientes, contribuyendo, de este modo, a la difusión de sus obras, llegando incluso a acoger una exposición de doce pinturas del artista local Fernando de la Rosa.

Patrocinios: Entrega de premios en colaboración con el Colegio Oficial de Ingenieros Informáticos de Castilla la Mancha, Patronos de la Fundación Málaga y colaboración con la Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo, impulso en la edición de los libros de Ramón Casilda y de Juan Carlos Jiménez Martínez, patrocinador de la III Semana de Teatro, Danza y Zarzuela de Rincón de la Victoria, subvenciones para el Club Deportivo Añoreta, donación de un cuadro a la Real Cofradía del Santísimo Cristo del Amor y apoyo en la creación de una obra de Enrique Queipo.

- Eventos deportivos: I Carrera de Saltos Ciudad de Málaga 2004, III Regata Ciudad de Málaga 2004 y la Carrera de motociclismo 2004 organizada por Motoclub (Asociación de motociclismo del Rincón de la Victoria). Patrocinio de partidos clave del equipo de baloncesto Unicaja Málaga, campeón de la Liga ACB de Baloncesto el año 2006.

- Jornadas, congresos y otros eventos: Con el objetivo de impulsar el conocimiento en materia tecnológica y empresarial, la Fundación Novasoft patrocina multitud de eventos.

:: I Congreso Nacional de Modernización de las Administraciones Públicas.
:: I Jornadas de Marketing Innovador. Sevilla.
:: IV Congreso Nacional de Informática en Enfermería. Valladolid.
:: II Foro sobre Protección de datos de salud. Bilbao.
:: V Feria Internacional del Empleo. Granada.
:: VIII Congreso Nacional de Informática de la Salud, Inforsalud 2005. Madrid.
:: V Foro de las Nuevas Tecnologías y la III Noche de las Telecomunicaciones de Málaga. Málaga.
:: I Encuentro IBSalut-SESCAM-Novasoft. Málaga.
:: Feria de los negocios. Santa Cruz de Tenerife.
:: I Encuentro sobre Análisis y Gestión de Riesgos en la e-Administración Andaluza. Sevilla.
:: XIX Reuniones de coordinación de los Grupos de Trabajo de RedIRIS. Málaga.
:: XI Jornadas de Informática Sanitaria en Andalucía. Málaga.
:: Primaria e-salud: informatización integral de la Atención Primaria en Baleares. 30 de junio. Palma de Mallorca.Durante el año 2004:
:: Congreso Nacional de Informática de la Salud (INFORSALUD).
:: X Aniversario del Parque Tecnológico de Andalucía.
:: X Aniversario de la AJE Málaga,
:: X Jornadas de Informática Sanitaria en Andalucía.
:: I Jornadas de e-Administración.
:: Conferencia Internacional de Software Libre.
:: V Jornadas Técnicas SocioSanitarias de ARTEMA,
:: Jornadas RODA,
:: I Foro sobre Protección de Datos,
:: Seminario OHSAS 18001:99,
:: XIII Congreso Anual EBN "European Business & Innovation Centre Network",
:: IX Congreso de la Sociedad Andaluza de Calidad Asistencial,
:: Informed 2004,
:: IV Feria Internacional de Empleo,
:: IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información (EFSI),
:: Jornadas Ib-salut sobre Tecnologías y Sistemas de Información Sanitarios,
:: Jornada de Calidad en el Entorno Laboral,
:: Jornadas de Calidad en Hoteles,
:: I Feria de los Pueblos de Málaga,
:: CYBER/EXPO Canarias 2004,
:: e-Society 2004,
:: Hortofresh,
:: Maratón de Tecnología organizado por el Ayuntamiento de Coín (Málaga).
:: I y II Jornadas de Gestión Medioambiental en Hospitales y Centros Sanitarios.
:: I Jornadas de Nuevas Tecnologías y Turismo de la Universidad de Málaga.
:: Cursos Magistrales de Verano de la Universidad de Málaga de Excelencia Empresarial y de Tecnología y Salud.
:: VI Curso Intensivo en Seguridad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Sixth European Intensive Programme on Information and Communication Technologies Security).
:: IPICS 2003

Publicaciones y Repositorio Científico
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

:: I Foro Informático de Cuidados Intensivos.
:: III Congreso Regional de Talleres de Automoción de Canarias, I Feria de la Innovación Tecnológica y la Modernización de la Empresa Andaluza en Córdoba, INNOVACOR 2003.
:: TURES ANDALUCÍA 2002, y muchos otros congresos y jornadas.
En la mayoría de ellos colabora periódicamente todos los años, y podemos afirmar que Novasoft, a día de hoy, participa activamente en casi todos los eventos profesionales de relevancia del sector.

4.4 Creación de empleo de colectivos con riesgo de exclusión social

En los proyectos de la compañía que lo permiten se ha potenciado la contratación de personal inmigrante o en riesgo de exclusión social y se les han dado las facilidades contractuales necesarias para que prolonguen su estancia y permiso de trabajo en el país. Incluso en el ámbito de la formación, Novasoft colaboró con un programa pionero puesto en marcha desde una asociación de la barriada marginal Palma/Palmilla para avanzar en la alfabetización digital de estos colectivos.

4.5 Integración en la comunidad

Novasoft realiza importantes esfuerzos de comunicación en dar a conocer su modelo empresarial y en mostrar como es su día a día. La organización de visitas guiadas por las instalaciones a clientes y colectivos como institutos, asociaciones y representantes de organismos públicos, entre otros, es una herramienta muy útil para conocer las distintas áreas de negocio, las personas que componen nuestra organización y la estructura interna.

Un miembro del departamento de Comunicación e Imagen Corporativa es el encargado de realizar la presentación de la compañía en la sala de juntas. Tras dicha presentación se realiza una visita por todas las instalaciones, dónde in situ se explica la estructura empresarial, las tareas y funciones que desempeña cada área de negocio. Al final de la visita, el grupo es obsequiado con material promocional de la empresa (bolígrafos, carpetas, bloc de notas, bolsas…).

Dentro de la política de participación activa de los trabajadores en la empresa, y como un medio más de fidelización e integración, la empresa organiza durante el año actividades de ocio de diversa naturaleza, tanto lúdicas como deportivas, así como reuniones, desayunos, almuerzos, algunas de ellas dirigidas también a los familiares de los trabajadores.

Todos los años se celebra la comida y cena de Navidad, Novameeting, ocasión en la que se hace entrega de los premios anuales a los trabajadores seleccionados por un comité de empresa y por sus propios compañeros en distintas categorías. En estas jornadas se desarrollan diversas actividades sociales para mejorar la comunicación interna entre los colaboradores de las empresas de Novasoft, ya que se trata de una ocasión inmejorable para fomentar que compañeros de otras delegaciones se conozcan personalmente.

En octubre de 2004 dieron comienzo 'los desayunos de Novasoft', llamados Novabreak, una actividad que se celebra en Málaga, en la sede principal, y que pretende ser punto de encuentro de todos los compañeros con intención de facilitar la comunicación informal. Actualmente, y por motivos de agenda y volumen de trabajo, las citas no son tan contínuas, pero sí siguen guardando cierta periodicidad. Sólo se interrumpen de manera oficial en los meses de verano, para no interferir en las vacaciones de los trabajadores. La organización apoya decididamente la actividad deportiva de los empleados, permitiendo horarios flexibles y colaborando en algunos torneos económicamente o aportando el equipamiento.

Desde 2002, hay constituido un equipo de fútbol que participan habitualmente en un torneo entre empresas del Parque Tecnológico de Andalucía. La empresa facilita las equipaciones y el material necesario. La compañía también cuenta con un equipo de baloncesto que se reúne semanalmente para jugar con compañeros de otras empresas asociadas, aunque no compite formalmente. Directivos y empleados también participan en torneos de golf de manera esporádica. Habitualmente la empresa facilita a los empleados entradas para todas las actividades que patrocina, tanto eventos de ámbito deportivo, como ferias y jornadas.

En el 2004 se patrocinó la III Regata Ciudad de Málaga, en la que se montó una carpa para los empleados de Novasoft, con el objetivo de ser punto de encuentro para descansar, comer y charlar, durante los días de celebración del evento.

En las campañas 2006-2007 y 2007-2008, igualmente, la compañía permitió a los trabajadores que quisieran asistir, que fuera posible su presencia en los partidos del Unicaja (Club Baloncesto Málaga) tanto en la liga ACB como en la Euroliga, aprovechando que Novasoft se ha unido indefectiblemente a este equipo, patrocinándolo, como símbolo de una lucha constante y un trabajo bien hecho con deportividad

Publicación y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

y transmitiendo valores a la sociedad. La compañía ha creado una Fundación para apoyar y desarrollar proyectos con en el entorno que le rodea y patrocinar asociaciones y eventos que ayuden a mejorar la formación, la cultura, el deporte y el ocio de su entorno. Así, en 2003 nació la Fundación Novasoft, entidad privada sin ánimo de lucro, con el fin de materializar la responsabilidad social corporativa de Novasoft y su compromiso social. Los objetivos de la Fundación Novasoft son:

:: Impartir y difundir la formación en tecnologías a jóvenes y/o desempleados, con el objetivo de mejorar su nivel de inserción laboral, accediendo a formación de calidad en materia tecnológica.

:: Incentivar y apoyar a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y, desarrollo de proyecto de empresa.

:: Fomentar la introducción y difusión de las nuevas tecnologías en los sectores más necesitados, reduciendo la brecha existente en Andalucía en materia digital y creando las infraestructuras tecnológicas básicas mediante la donación de equipos y software necesario a bibliotecas, barrios marginales, escuelas, centros de acogida al inmigrante, hogares de acogida de huérfanos, mujeres maltratadas, centros residenciales de tercera edad, entre otras.

:: Promocionar y prestar el apoyo necesario para desarrollar la excelencia en las empresas y en las organizaciones como factor competitivo clave en el mercado global, a través de la difusión y promoción de los principios esenciales de la excelencia, la organización de eventos y la promoción de proyectos.

:: Reconocimiento continuo y promoción de las mejores prácticas desarrolladas por las organizaciones lideres en su sector, en las áreas del Liderazgo, Políticas y Estrategias, la Gestión de los recursos personales y Alianzas externas, la Gestión de los Procesos, y sus resultados en los Clientes, las Personas, la Sociedad, y los Resultados Clave.

:: Organización y patrocinio de eventos y promoción de proyectos.

:: Apoyo de iniciativas culturales andaluzas, como acciones de mecenazgo con artistas locales. Las acciones de la Fundación Novasoft giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social.

Las principales acciones en 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 son las siguientes:

- Donación económica para la construcción de un Hospital en Haití.

- Financiación de la informatización de CUDECA, organización sin ánimo de lucro dedicada al cuidado de enfermos de cáncer. El proyecto consiste en la implantación de un sistema de información para la gestión de la historia clínica electrónica, NovaHIS, cubriendo todas las áreas asistenciales a las que da servicio CUDECA. El coste del proyecto de informatización de CUDECA asciendió a 96.100 euros, de los cuales la FundaciónNovasoft financiaba el 75 por ciento, como deferencia a la labor social que CUDECA representa para la Sociedad. Igualmente, la Fundación Novasoft gestionó con Microsoft la concesión de licencias gratuitas de Windows.

- Creación de la cátedra 'Tecnología, innovación y conocimiento' a través de un convenio de colaboración con la Universidad de Málaga.

- Gestión indirecta en UTE entre Fundación Novasoft y Fundación Valentín Madariaga y Oya de FORMAN (Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga) constituido por la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Empleo y el Ayuntamiento de Málaga.

- Creación de la Universidad Andaluza en Tecnologías Cisco. La UTE formada por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga desempeña la Dirección Académica del proyecto, y FORMAN aportará las instalaciones adecuadas para la realización de las actividades formativas previstas.

- Edición y producción del libro 'El Arte de e-Emprender en Andalucía' cuyo autor es el Presidente de la Fundación, D. Francisco José Barrionuevo Canto, para la difusión del modelo de Excelencia Empresarial y de la Sociedad de la Tecnología y el Conocimiento en el entorno andaluz.

- Financiación del I Master Universitario en Ciencias para la Familia impartidopor la Universidad de Málaga. La Fundación Novasoft creó una beca por valor de 4000 euros para cursar el master y aportó 6000 euros en forma de horas de trabajo de personal cualificado, para configurar y atender la plataforma on-line (e-learning) utilizada por el máster.

- Donación de equipos informáticos a la Fundación Andalucía Olím-

pica.

- Donación anual de 3.000 euros al Colegio Añoreta para actividades deportivas (2004-2005).

- Colaboración con diversas publicaciones y medios de comunicación: publicación de la Asociación de Empresarios Malagueños (AJE Málaga), emisora municipal de Cártama Radio 8, revista CAMINAMOS editada por los Profesores de Enseñanza Secundaria del Rincón de la Victoria y programa de Canal Sur Generación XXI, en el que la Fundación Novasoft patrocinó los premios que consistían en la implantación gratuita de un sistema de gestión de la calidad en las empresas de los tres emprendedores ganadores

- Dotación de equipos a la ONG Intermon Oxfam y financiación de la jornada en Málaga de concienciación contra el maltrato infantil en países subdesarrollados.

- Dotación de equipos, búsqueda de subvenciones y asesoramiento tecnológico a la Asociación de Esquizofrenia AFENES.

- Colaboración con la Universidad de Málaga con ponencias de temática tecnológica y de calidad, impartidas por directivos de la compañía.

- Becas para realizar cursos de formación de 'Informática Básica', impartidos a 100 sacerdotes y monjas de la Diócesis de Málaga con una duración cada uno de 25 H. Estos cursos están dentro del programa FORMAN Plus Profesional y coordinados con el Obispado de Málaga.

- Formación a trabajadores en activo a través del Proyecto Forintel.

- Diputación de Málaga, colaboración con el Área de Desarrollo Local. Diseño web del Foro Feria de los Pueblos 2005 y presentación Flash.

- Colaboración con otras fundaciones. El compromiso con la sociedad les ha llevado a colaborar con otras fundaciones. Así, Fundación Novasoft es miembro de las fundaciones Antares, San Telmo, AFA (Asociación de Fundaciones Andaluzas) y la Fundación Málaga y patrono de la Fundación Carlos Álvarez y la Fundación Signo.

- Apoyo, mediante capital al honor, a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y desarrollo de proyectos empresariales.

- Colaboración con el Proyecto Emprende Joven. Emprende Joven es un proyecto que promueve la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Su objetivo es el de fomentar la cultura emprendedora entre jóvenes de IES de toda Andalucía. La colaboración ha consistido en charlas basadas en las experiencias de Novasoft como proyecto empresarial nacido de jóvenes emprendedores.

- Sun y FORMAN, consorcio gestionado por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga Oya, ponen en marcha la Universidad Sun-Java Andalucía, tras la firma de un acuerdo de colaboración con Sun Microsystem Ibérica.

- Novasoft colabora con el Club de Baloncesto Málaga (Unicaja) como uno de sus patrocinadores principales y formando parte de la campaña 'El deporte es Vida' que trata de acercar los hábitos saludables a los escolares de toda la provincia de Málaga.

- Fundación Novasoft adquiere unas obras de arte del pintor malagueño Pedro Olalla

- Fundación Novasoft colabora, con la donación de 1.000 euros, en la mejora del patrimonio de las cofradías malagueña.

- La Fundación Novasoft colabora con 3.000 euros con el Colegio Rincón Añoreta por tercer año consecutivo

- FORMAN, consorcio gestionado por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga Oya, pone en marcha el nuevo curso académico que eleva el número de alumnos atendidos, en su mayoría desempleados, a las 200 personas.

- La Fundación Novasoft adquiere un nuevo óleo original de del pintor malagueño Enrique Queipo de Llano Temboury.

- Novasoft participa en las I Jornadas de Voluntariado de Málaga, celebradas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga.

- La compañía patrocina el VI Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC 06) de la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad de Málaga.

- Novasoft participa como socio colaborador en la Asociación de Em-

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

presarios de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Andalucía (Eticom).

- Novasoft participa como socio colaborador en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (Raitec).
- Novasoft participa como socio colaborador en la Confederación de Empresarios de Málaga.
- Novasoft participa como socio colaborador en la Fundación Málaga.

- Organización en Málaga del encuentro Novameeting para clientes y colectivos de Tenerife interesados en conocer la compañía y su implicación en la economía andaluza. Entre los asistentes, destacan los miembros de la Federación de Asociaciones del Metal de Tenerife, a los que se organizó encuentros con representantes de la Cámara de Comercio de Málaga del ayuntamiento de la capital.

- Novasoft participa en los programas de fomento de la cultura innovadora en los que colabora el ICEX, tanto en la serie de televisión 'Emprendedores', junto a Banespyme, como en la edición del libro 'Pymes sin Fronteras'.

- El presidente de Novasoft, Francisco Barrionuevo, realiza una ponencia en el I Programa Británico que se realiza en el Parque Tecnológico de Andalucía, denominado 'Alianzas Globales. Oportunidades de Negocio en el sector TIC'.

- Ángel Sánchez, director de Marketing de Novasoft, presenta una ponencia en el IV Encuentro de Parques Científicos y Tecnológicos, organizado por el Grupo Recoletos bajo el epígrafe 'La visión del cliente del parque: la experiencia de Novasoft en el PTA'.

- Novasoft patrocina las I Jornadas de Marketing Innovador en Andalucía, celebradas en Sevilla y organizadas por la EOI.

- Novasoft es uno de los principales patrocinadores del I Congreso de Modernización de las Administraciones Públicas. Un congreso organizado por la Consejería de Justicia de la Junta de Andalucía, pero de ámbito nacional. El director de I+D+i de la compañía, Juan Fajardo, ofrece una ponencia sobre innovación y sostenibilidad.

- Novasoft, a través de su fundación, entra a formar parte como patrono fundador, de la Fundación Manuel Alcántara, destinada a conservar, difundir preservar la imagen y la obra del escritor y columnista malagueño. Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft, es nombrado presidente ejecutivo de la fundación.

- La Fundación Novasoft entrega, gracias a las donaciones de los propios colaboradores de la compañía, 4.590 euros para un proyecto humanitario en Haití.

- Visiyes y Novasoft, socio tecnológico de este proyecto europeo, ofrece formación a medida en Desarrollo de Negocio para Emprendedores con Proyectos Innovadores, avalada por profesionales de la universidad y empresa a nivel europeo.

- Novasoft colabora con el Club de Baloncesto Málaga (Unicaja) como uno de sus patrocinadores principales y formando parte de la campaña 'El deporte es Vida' que trata de acercar los hábitos saludables a los escolares de toda la provincia de Málaga.

- La Fundación Novasoft colabora con 3.000 euros con el Colegio Rincón Añoreta por cuarto año consecutivo.

- Novasoft llega a acuerdos con la Escuela Superior de Empresas (ESESA) para la realización de cursos, jornadas y seminarios impartidos por algunos de sus directivos. También con el Instituto de Práctica Empresarial (IPE) para la formación de directivos.

- Novasoft participa como socio colaborador en la Asociación de Empresarios de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Andalucía (Eticom).

- Novasoft participa como socio colaborador en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (Raitec).

- Novasoft participa como socio colaborador en la Confederación de Empresarios de Málaga.

- Novasoft participa como socio colaborador en la Asociación de Fundaciones Andaluzas (AFA).

- Novasoft participa como socio colaborador en la Fundación Málaga.

- La Fundación Novasoft entrega a la Fundación Kakok, gracias a las donaciones de los propios colaboradores de la compañía, 4.590 euros para un proyecto humanitario en Haití (2007).

- Visiyes y Novasoft, socio tecnológico de este proyecto europeo, ofrece formación a medida en Desarrollo de Negocio para Emprendedores con Proyectos Innovadores, avalada por profesionales de la

Publicaciones y Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

universidad y empresa a nivel europeo.

- Novasoft apoya y participa en dos 'spin off' universitarias de reciente creación. La compañía actúa en una primera fase como 'business angels' de estas sociedades para posteriormente convertirse en socio industrial.

- Novasoft y otras tres compañías con sede en el PTA crean la empresa Servivation, que formará y recolocará a casi 200 empleados de Vitelcom

4.6. Participación de los dirigentes en la promoción de la RSC

Novasoft ha sido una de las empresas de base tecnológica andaluzas pioneras en aplicar un modelo de excelencia empresarial y por ende los criterios de la RSC en toda su cadena de valor. La implantación de este modelo es una iniciativa que recorre todos los niveles de la organización, desde la presidencia hasta cada uno de los colaboradores.

La administración de Novasoft ha configurado una empresa con un modelo empresarial innovador, que en la práctica cumple con los principios de la RSC y Excelencia. Entre sus numerosos reconocimientos Best Worplaces 2003. Puesto 18º a nivel nacional. Estudio realizado por A great place to work y Esade sobre las 25 empresas españolas con mejor ambiente laboral.

La implicación de los directivos en trasladar le experiencia en RSC de la empresa fuera de sus muros es total y pública. Francisco Barrionuevo, presidente de la compañía, es también desde 2004 presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga.

Desde su incorporación al puesto ha promovido la consecución de objetivos de RSC en el seno de la Universidad como demuestran diferentes cursos y seminarios sobre el tema, colaboraciones de la UMA con colectivos desfavorecidos, y la creación de una cátedra de prevención y responsabilidad social corporativa junto con la empresa malagueña LIMASA.

La implicación más directa por parte de los directivos, además de participar directamente en las campañas o proyectos que se desarrollan, es una donación económica que realizan a Cáritas cada vez que reciben una compensación monetaria al impartir clases en cursos, acudir como conferenciantes a congresos, y demás actividades que supongan un coste económico.

.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT

5

Perspectiva Externa Económica

5.1. Política y Gestión de satisfacción del cliente
5.2 Fomento de la Inversión Socialmente Responsable
5.3. Distribución de riqueza
5.4. Precio Justo
5.5 Evaluación de la Cadena de Suministro
5.6. Creación de Alianzas con proveedores
5.7 Fomento y apoyo a proveedores locales
5.8 Comunicación transparente
5.9 Elaboración de memorias de sostenibilidad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.1 Política y Gestión de satisfacción del cliente

La compañía se ha ocupado de establecer un formato de interacción con la mayoría de sus clientes, que vaya más allá de la simple transacción comercial. Como muestra, a la hora de acometer programas de I+D+i, con el objetivo de desarrollar un nuevo producto, ha llegado a acuerdos con clientes dispuestos a ofrecer sus instalaciones y conocimiento de la materia en cuestión. Mediante esta estrategia Novasoft se asegura el desarrollo de conocimiento y experiencia que nos aporta el disponer de tecnologías innovadoras muy cercanas a las necesidades reales del mercado potencial.

Además, es requisito sine qua non la selección previa de los citados clientes, en base a su capacidad de generar estado de opinión en el mercado. Por ello, se ha puesto en marcha políticas activas y, como resultado de las mismas, conseguir implicación y motivación ad nútum por parte de todos los clientes. Pues el concepto de fidelización no es compatible con el concepto de cautividad. Los clientes quieren sentirse libres y cómodos a la hora de elegir sus proveedores y Novasoft eso lo tiene claro.

La dirección está muy involucrada en la satisfacción de los clientes. Según la idiosincrasia de los clientes a los que se dirigen: Administración Pública y Clientes Corporativos, y la complejidad que existe a la hora de la toma de las decisiones de compra, Novasoft segmenta a los clientes en:

:: Influenciadores. Aquellos que, por su notoriedad en su sector, rango o experiencia, son referentes en el mercado y sus decisiones son el espejo de lo que ocurrirá en el entorno.

:: Prescriptores. Son todas aquellas personas, instituciones u organizaciones, que tienen un poder de influencia sobre la toma de decisiones de otros clientes, potenciales o reales.

:: Decisores. Son aquellos que tienen la última palabra a la hora de decidir la compra, normalmente por su cargo dentro de la organización.

Novasoft recibe información de los clientes a través de múltiples canales de comunicación:

:: Reuniones de la dirección con los clientes: de los directores de proyecto con los clientes; central de soporte; implantadores; comunicaciones directas de los clientes; reclamaciones; encuestas; recomendaciones de unos clientes a otros; organismos e instituciones colaboradoras (ADEA, IAT, Consejerías de la Administración Autónoma, etc). Todos estos medios aportan una información valiosa que es analizada por las direcciones de las áreas de negocio. Detallamos algunos de estos medios:

Información directa de los clientes: ya sean reuniones, llamadas, encuentros esporádicos, etc. Son situaciones en las que se obtiene información importante sobre los clientes. En general, esta información es registrada en el sistema de información corporativa (Signova) o bien, remitida a los responsables involucrados a través de correo electrónico.

Encuestas: realizadas por diversos medios (correo, fax, telemarketing correo electrónico) y procesadas por el Departamento de Marketing, ponen en todo momento a disposición de la organización un indicador lo suficientemente ilustrativo para poder actuar de un modo inmediato. Inicialmente se empleaba sólo el correo para la realización de las encuestas pero el grado de cumplimentación, por parte de los clientes, era bajo. Por eso se decidieron realizar esta tarea utilizando diferentes medios, llegando incluso a contratar empresas externas de telemarketing, lo que facilitó una respuesta más cómoda y rápida del cliente. Esto hizo mejorar mucho el nivel de participación, pasando de un 39% a un 75% de respuesta.

Visitas por la dirección y fuerza comercial: la dirección y los gerentes de área realizan acciones directas para mantener en todo momento un buen posicionamiento y solvencia técnica de la organización. Estas acciones sirven para conocer, de primera mano, impresiones de cara a nuestros clientes. La dirección de las diferentes áreas de negocio visita de forma regular y planificada a los principales clientes. Igualmente, participa activamente en las acciones comerciales tomando el pulso, en todo momento, al mercado.

En la administración regional andaluza y canaria se dispone de forma continua de comerciales de alto nivel visitando las consejerías, manteniendo y ampliando el posicionamiento en ellas, a la vez que recogiendo información vital para la evolución de parte de, los servicios y productos de la compañía en torno a la i-administración (administración inteligente) y todo lo que ello conlleva (consultoría, sistemas de información centralizados, e-administración).

Igualmente se realizan visitas y reuniones periódicas a instituciones empresariales (Cámara de Comercio o Confederación de Empresa-

Publicaciones Innovación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

rios), organismos públicos (Instituto de Fomento de Andalucía, Consejerías de la Junta de Andalucía, Ayuntamientos, Universidad, entre otros), asociaciones y federaciones empresariales y empresas públicas, para conocer sus necesidades y establecer alianzas y/o acuerdos de colaboración.

Esta información es vital para Novasoft y se emplea, para la toma de decisiones de cara a la creación de nuevos productos (ejemplos Oficina Técnica de Calidad, Sistemas de Gestión Medioambiental en Municipios, Consultoría Agrupada para la implantación de ISO 9000, Plataforma eLearning, plataformas de e-Administración), para la mejora continua de los productos ya existentes en nuestro portafolio, o para utilizados como mecanismo generador de nuevas oportunidades de negocio.

Desde el segundo semestre de 2005 hasta la actualidad, se ha desarrollado una estrategia decidida de apuesta por la administración local andaluza y canaria, lo que ha permitido tener un conocimiento exhaustivo de sus problemáticas, necesidades y expectativas a nivel tecnológico (e-administración, Ciudades Digitales, Ciudades Singulares), así como liderar grandes proyectos.

En este periodo Novasoft ha desarrollado numerosos portales de e-administración de ayuntamientos de distintas provincias y tamaños (intranet y extranet, acercando los servicios municipales al ciudadano a través de Internet). Ha actuado como Socio Tecnológico del Ayuntamiento de Mijas en el desarrollo de un proyecto pionero como es Mijas Digital (Ciudad Singular que abarca todas las infraestructuras de comunicaciones, plataformas software, servicios y modelos de explotación para el municipio).

Ha finalizado con éxito el desarrollo e implantación de la Ciudad Digital de Úbeda y Baeza que junto con el proyecto para la Mancomunidad de Municipios del Valle de Andévalo posicionó a Novasoft como referente en Andalucía en el desarrollo de e-Administración. Asimismo, Novasoft desarrolla actualmente el nuevo Sistema de Gestión de los Servicios Sociales Comunitarios para Diputación Provincial de Málaga, orientado a la Convivencia y Reinserción Social; habiéndose adjudicado a su vez el asesoramiento para la certificación en calidad, medio ambiente, prevención de riesgos y excelencia (EFQM) de las empresas señeras del Ayuntamiento de Sevilla, las de la Agrupación de Interés Económico (AIE).

La cuota de mercado alcanzada en este tiempo y los estudios de benchmarking realizados por la compañía han servido para ampliar las capacidades y el personal en este sector de negocio y lograr una implantación plena con el objetivo de liderar a medio plazo todas las iniciativas relacionadas con este campo de negocio, lo que conecta tanto con la Misión como con la Visión de Novasoft.

5.2 Fomento de la Inversión Socialmente Responsable

Novasoft fomenta la inversión socialmente responsable a través de programas y proyectos externos e internos. En el plano externo, la compañía y sus colaboradores directivos actúan de 'business angels' para diferentes start-ups y proyectos de emprendedores en fase de creación o consolidación. Este tipo de iniciativas necesitan en su comienzo de ayuda económica, formativa y los conocimientos para superar los difíciles primeros años de su vida. Novasoft ofrece este tipo de apoyo dónde al emprendedor se le abren las puertas de toda la organización para que solicite la ayuda necesario.

En la actualidad, la compañía también actúa como incubadora de empresas para G2Crea e Innostrategy! y ha incrementado su presencia en Mobile Software Entertainment, empresa a la que llegó a través del programa de 'Bussines Angels' que desarrolla la SOPDE, organismo dependiente de la Diputación Provincial de Málaga. Las tres empresas realizan sus actividades dentro de las instalaciones de Novasoft, dónde, además de poder recibir asesoramiento directo de los expertos de la empresa, reciben financiación y ahorran costes de puesta en marcha y explotación.

Novasoft también participa en los premios SPIN-OFF de la Universidad de Málaga que premian las mejores iniciativas universidad-empresa que fomenta la trasferencia de conocimientos entre el ámbito académico y el empresarial.

Ante la puesta en marcha del nuevo proyecto Softfood, las inversiones derivadas de su inicio se han escogido proveedores para la decoración, la comida, los envases y bolsas para llevar; que promuevan los mismos valores de responsabilidad social y ecológica sobre los que se asienta el nuevo proyecto.

5.3 Distribución de riqueza

A través de la Fundación Novasoft se canalizan todas las acciones sociales que caben en este apartado (ver epígrafe 4.5). Como muestra de su actividad, la Fundación realiza periódicamente donaciones

Publicaciones y Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

directas a otras fundaciones de interés social y cultural: 10.000 € a la Fundación Málaga, financiación de la informatización de CUDECA, organización sin ánimo de lucro dedicada al cuidado de enfermos de cáncer, por valor de 96.100 euros; Dotación de equipos a la ONG Intermon Oxfam y financiación de la jornada en Málaga de concienciación contra el maltrato infantil en países subdesarrollados: Dotación de equipos, búsqueda de subvenciones y asesoramiento tecnológico a la Asociación de Esquizofrenia AFENES; Donación de equipos informáticos a la Fundación Andalucía Olímpica.

Además en la actualidad se está preparando, junto con la Cátedra Unesco de Comunicación de la Universidad de Málaga, el envío de dos contenedores habilitados como salas informáticas para escuelas del Sáhara occidental. Novasoft se encarga de costear e instalar toda el software y hardware necesario para el correcto funcionamiento de las instalaciones.

5.4 Precio Justo

Por las características del mercado principal al que se dirige Novasoft, la administración pública, los precios de las licitaciones dejan poco margen de ajuste. Sin embargo, desde la compañía siempre se opta por ofrecer la máxima calidad a la vez que un precio justo, lo que en muchas ocasiones ha significado la adjudicación a la empresa de proyectos frente a sus competidores.

Por otra parte, en los proyectos que se presentan a clientes potenciales, así como los desarrollados desde el área de I+D+i, se respetan los mismos patrones de solicitar un pago acorde con la labor a realizar.

En el proyecto de restauración Softfood, Novasoft ha apostado decididamente por los productos de **Comercio Justo**, comercializados a través de la asociación andaluza IDEAS. El Comercio Justo es una forma alternativa de relación económica promovida por varias ONG, las Naciones Unidas y por movimientos sociales (pacifismo y ecologismo), basada en la equidad y conforme a unos criterios éticos en los planos económico, social y ecológico. Es un comercio que respeta la dignidad humana: condiciones de trabajo y salarios justos, sostenibilidad ecológica y una eficacia económica al servicio de las necesidades sociales.

Los criterios en los que se basa este sistema son:
1- Se compra directamente a organizaciones de productores.
2- El grupo debe tener estructura participativa.
3- El salario de los productores se fija según los costes reales de producción.
4- El productor debe garantizar la igualdad entre hombre y mujer.
5- No se admite la explotación infantil.
6- La producción debe respetar el entorno social y natural.
7- Se adelanta parte del pago para evitar para la compra de semillas y maquinaria.
8- Las relaciones son a largo plazo, con compromiso anual de compra.
9- El producto debe ser de excelente calidad.

5.5 Evaluación de la Cadena de suministro

A continuación se exponen los criterios de cualificación que pueden ser aplicados con carácter general para la evaluación de los proveedores.

Para este criterio se requieren los documentos o cualificaciones adecuadas que permitan justificar estos puntos:
1. Proveedor único: Aquellos proveedores impuestos por el cliente o únicos en su servicio/producto.
2. Historial de suministro: Aquellos proveedores que han realizado servicios en el pasado con resultados satisfactorios.
3.Calidad de servicio: Puntualidad en las entregas, condiciones de las entregas, sin incidencias...
4. Proximidad: Aquellos proveedores locales cuya cercanía al lugar donde deben prestar su servicio suponga una facilidad.
5. Atención al cliente: Durante la prestación y posteriormente: reclamaciones, garantías ofrecidas,servicio posventa...
6. Disponibilidad: Atención fuera de horarios.
7. Recursos y experiencia: Cualificación del personal, servicios técnicos especializados, y experiencia en el sector.
8. Sistema de Aseguramiento de Calidad: Aquellos proveedores que cuenten con un sistema de calidad certificado.
9. Comportamiento Medioambiental. Proveedores cuya actividad sea respetuosa con el medio ambiente o tengan implantado algún sistema de gestión medioambiental.

La cadena de suministro es reevaluada por la Administración como mínimo, una vez al año, después de lo cual deberá se actualiza la lista de proveedores cualificados.

Para la reevaluación de los proveedores y subcontratistas se tendrá

en cuenta el número de pedidos realizados al proveedor, los criterios por los que ha sido homologado y el nº de incidencias descritas en la Ficha de Proveedor elaborada al efecto.

A partir de estos criterios podrá ser descartado o puesto en la lista de proveedores en pruebas si:

- Durante un periodo de dos años no se le ha realizado ningún pedido.
- Si existen modificaciones importantes en los criterios por los que ha sido homologado.
- Si a partir de las incidencias que se le han detectado, la Dirección de Administración así lo considera oportuno.
- Si existe una Acción de Mejora que así lo indique.

Si durante la reevaluación de los proveedores y subcontratistas se detectase una No Conformidad, de acuerdo a los estándares ISO, se procederá a la apertura de un "Informe de No Conformidad" si acuerdo a lo establecido en el **Proceso de Acciones de Mejora**, informándose de ello al proveedor o subcontratista.

La sucesiva aparición de No Conformidades en los productos, equipos o servicios puede iniciar una evaluación no planificada de forma que si no se superase los requisitos de homologación ésta fuese retirada.

5.6 Creación de alianzas con proveedores

La relación con nuestros proveedores es vital para nuestra organización. El volumen de compras de nuestra compañía ha alcanzado cifras relevantes, por ello en el año 2003 nació el Área de Compras con el objetivo de canalizar y optimizar las adquisiciones de la empresa.

Novasoft ha homogeneizado los procesos y ha establecido una metodología global de compras y negociación con el objetivo de aumentar la transparencia y la eficiencia del proceso. Selecciona proveedores homologados con el sistema de criterios descrito, que ha sido consensuado de forma trasversal por toda la organización.

Todos los proveedores homologados se incluyen en un Listado Oficial de Proveedores que es revisado periódicamente por las áreas de Calidad y de Administración y Finanzas de Novasoft.

5.7 Fomento y apoyo a proveedores locales

Uno de los criterios principales a la hora de seleccionar un proveedor y homologar su relación con Novasoft es la Proximidad. Se prefieren aquellos proveedores cuya cercanía redunde en una ventaja y una mayor calidad en el servicio prestado a la compañía. Además, se cumple con uno de los máximos criterios de la sostenibilidad que es evitar que los recursos necesiten de un transporte excesivo para llegar desde el proveedor al destinatario.

Entre otras empresas malagueñas con las que Novasoft trabaja habitualmente se encuentran:
Grupo Disofic SA
Grupo Sirio
Solnet
Ingecosur
Empresa Malagueña de Transportes
AB Integro
GAT Ingeniería y Sistemas
INDA Consultores SL
Libros Como Luces SL
Intydec
Imprenta Montes
Corporación de Medios del Sur
Fundación VMO
Viaje Rosaleda SL
ACEI Málaga
Ayconf, SL
Caba, SL
Club Baloncesto Málaga SA
Discultura SL
Mobiliario Trujillo
Mobiliario Mogar
Copycentro
Gráficas Efe3
Robusa
Demas
Fernández Burgos-Mapelli, SRC
Hotel Larios Plaza, SL
Hotel NH Málaga
La Opinión de Málaga
Posibilia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Universidad de Málaga

5.8 Comunicación transparente

La comunicación transparente forma parte integral de la cultura de empresa de Novasoft. La comunicación con los públicos de interés de la compañía, internos y externos, se considera un vehículo esencial para la consecución de los objetivos de la empresa y forma parte de sus estrategias clave de marca. Por ello, la comunicación también es constantemente evaluada por el departamento de calidad y las encuestas de satisfacción a públicos internos y externos, bajo criterios relacionados con estándares internacionales y propios adaptados a la actividad y a los ámbitos de actuación de la empresa.

Para conseguir el objetivo de ser una empresa accesible informativamente se han diseñado y puesto en marcha herramientas de comunicación tradicionales, pero también a través de las nuevas vías y medios de comunicación. Además, para que el público pueda identificar claramente los mensajes que provienen de Novasoft, se ha puesto a disposición de los colaboradores varios manuales de estilo en diseño y escritura que evitan distorsiones y dan solidez y credibilidad a la comunicación. Estos manuales son: Manual de Identidad Corporativa, Manual de Edición, Maquetación y Contenidos de Ofertas y Manual de Estilo para la redacción.

En cuanto a las vías tradicionales de comunicación, en los eventos e hitos importantes de la empresa se envía a los medios relacionados una **nota de prensa** informando de tales acontecimientos, así como se les invita a acudir a ellos o a la **rueda de prensa**, en caso de que esta se convoque. La relación con los medios no es estática ni unidireccional, sino que todo el equipo directivo es **accesible**, a través del Departamento de Comunicación, para cualquier periodista que lo solicite. De hecho, periódicamente, Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft y parte del equipo directivo es **entrevistado** por medios especializados o de información general en torno a las actividades de la empresa.

A través del servicio Seguired se hace un seguimiento de todas las referencias a la empresa que aparecene en los medios de comunicación. Las noticias recopiladas se trasladan al papel en los **dosieres de Prensa** que se publica anualment o bianualmente, según el volumen informativo. Con los clientes, presentaciones y congresos se complementa el Dossier de Prensa con la **Presentación Corporativa** de la compañía, dónde se recoge la estructura y organización de la empresa, clientes, colaboradores…esta versión se resume en un **Folleto Informativo** para entregar a las visitas informales a la Sede de la Compañía. Además se dispone de un documento de **referencias de Novasoft**, un resumen de todos los proyectos que ha desarrollado la empresa.

Francisco Barrionuevo escribió El Arte de e-Emprender en Andalucía, libro en el que se encuentran las claves del desarrollo tecnológico andaluz y de la gestión empresarial en este mismo ámbito, analizadas bajo el modelo de éxtio de Novasoft.

Dentro de su objetivo de comunicación transparente y acorde con los nuevos tiempos, Novasoft ha apostado decididamente por los nuevas tecnologías para incrementar sus vías de comunicación. Esta intención parte desde el Presidente que cuenta con blog propio http://franciscobarrionuevo.eu en el que se pueden encontrar artículos, fotografías, publicaciones propias.

En cuanto a la empresa, la Página Web, http://www.novasoft.eu es la principal herramienta de comunicación de la empresa en Internet, a través de ella se obtener prácticamente cualquier información, y casi desde el primer día que nació Novasoft. La información un poco más estática que contiene la web se complementa con un Blog Externo, el Novablog, que se configura como la herramienta ideal para mantener actualizado al público interés sobre la actualidad y el día y día de la empresa.

A través de la web de Novasoft se publica el **Novanews**, una revista on-line en la que aparecen las noticias más importantes ocurridas alrededor de la empresa en formato reportajeado y más detallado. Esta herramienta sirve conocer la actualidad de la empresa, pero es más útil, y así se ha venido concibiendo, para conocer la historia, actividades, e incluso los colaboradores de la empresa desde sus comienzos.

5.9 Elaboración de memorias de sostenibilidad

Novasoft se encuentra actualmente trabajando en la recogida de información y en el diseño de lo que será su primera memoria de sostenibilidad, un documento que recogerá todas las acciones que la compañía realiza actualmente en este sentido y que no están ordenadas y normalizadas bajo un paraguas común como sería el de una

Publicaciones y Difusión Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

memoria de sostenibilidad. En apartados anteriores se ha mencionado el análisis de indicadores de sostenibilidad internos y la aplicación de su estudio a los procesos de mejora continua de la compañía. El uso de estos indicadores y su estudio también tiene eftos en el exterior de la compañía, sobre todo aquellos relacionados con la actividad económica o comercial de Novasoft.

De esta manera, el estado de la situación financiera de Novasoft indica, por ejemplo, su evolución a lo largo de distintos ejercicios y su 'salud' económica de cara a futuros proveedores o a grupos de interés como las entidades financieras (bancos, cajas de ahorros) con las que se mantiene un trato diario. Otros indicadores comerciales, como por ejemplo, la cartera de pedidos, pueden mostrar igualmente el estado de los trabajos pendientes que tiene ya contratados la compañía y que garantizan su actividad durante un tiempo determinado, con lo que su solvencia económica mantiene también cierto 'colchón de protección'.

6

Perspectiva Externa Medioambiental

6.1. Políticas y gestión de iniciativas de responsabilidad medioambiental
6.2. Conservación del entorno
6.3. Promoción activa del desarrollo sostenible y en actividades medioambientales

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.1 Políticas y gestión de iniciativas de responsabilidad medioambiental

Novasoft ha desarrollado un Sistema de Gestión Ambiental (basado en la norma ISO 14001:2004) que se implantó durante el año 2005 y se ha ido renovando en años posteriores.

Debido a la actividad desarrollada por Novasoft, ésta no genera un impacto ambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos. No se originan emisiones contaminantes a la atmósfera ni ruidos y vertidos y, las que se producen, se podrían catalogar como domésticas.

La problemática más destacable es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos de los equipos, papel, tóner de impresoras, luminarias y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionarlos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

Se han definido todos los aspectos e impactos ambientales así como su nivel de riesgo, planificándose objetivos y metas que permitan disminuir el impacto ambiental. Se han establecido indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas (papel, tóner,…) como disminución de energía y agua.

Internamente se ha desarrollado un plan para la separación de los distintos tipos de residuos que puedan ser generados, instalándose dentro de las instalaciones distintos tipos de contenedores como son de plástico, papel, residuos orgánicos o residuos de material electrónico y eléctrico.

Las instalaciones del Parque Tecnológico de Andalucía, donde actualmente se encuentra la sede social de la compañía, permiten contar con contenedores de papel y residuos orgánicos en las cercanías, con lo que se garantiza que se cumpla el 'ciclo limpio' más recomendable en estos casos. De igual forma, los equipos informáticos que no son donados y por tanto deben ser eliminados, se almacenan hasta que haya una cantidad suficiente como para solicitar al Ayuntamiento de Málaga que envíe un vehiculo especial para su retirada, y posterior reciclado. Igualmente se ha firmado un acuerdo firmado con la empresa Buroteco, que nos permite reciclar todos los tóner de impresoras y fotocopiadoras.

Además, en todas las delegaciones, en general, se tiende al control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico: se apagan siempre los equipos que no se están utilizando, o se suspenden en caso de estar en desuso más de 15 minutos; el aire acondicionado se mantiene entre los 23º y 24ºC, y se apaga siempre al terminar la jornada de trabajo y la luz en las habitaciones se apaga siempre que estén en desuso. El nuevo edificio que actualmente funciona como sede social de la compañía recibió el informe favorable del Cuerpo de Bomberos de Málaga para su ocupación, contando con todos los requisitos necesarios para prevenir los posibles riesgos que eventualmente puedan aparecer en un puesto laboral.

Actualmente, se esta coordinando con todos los clientes donde existen trabajadores de Novasoft la seguridad de los mismos y la prevención de los posibles riesgos que puedan afectarles. Se ha nombrado un responsable de prevención interno que ha recibido formación como Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

La empresa facilita a los trabajadores las herramientas e instrucciones adecuadas para el manejo de los equipos (ordenadores), así como recomendaciones ergonómicas que eviten la aparición de patologías asociadas a este tipo de trabajo. En el último año se ha dotado a todos los trabajadores de elevadores para los portátiles y teclados independientes, con el fin de unificar todas estas herramientas por unas de última generación, con un mismo estilo estético y la máxima funcionalidad. Esta medida ha sido muy aplaudida por los trabajadores, que hasta la fecha mantenían sus ordenadores sobre elevadores anticuados y poco ergonómicos.

Se ha dado formación e información a todos los trabajadores para la prevención de los riesgos, y se ha desarrollando un curso homologado por la empresa de prevención para dar la formación 'on-line' a todos los trabajadores al incorporarse a la empresa de forma que antes de incorporarse al puesto de trabajo tengan la formación necesaria.

Es importante destacar que el índice de accidentes laborales registrados entre los empleados de la organización es de un 0%.

Se ha establecido una sistemática para la gestión interna de toda la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

organización basada en la gestión por procesos, que integra los procesos de Calidad y Medio Ambiente. De esta forma, todas las actividades realizadas en la compañía, incluyendo actividades de administración, recursos humanos, marketing, etc, están incluidas en el Sistema de Gestión.

Según el compromiso de la empresa con el medio ambiente es manifiesto, se entiende que preservar los recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende la implicación de Novasoft, mediante medidas ejemplares recogidas en su certificado ISO 14000.

6.2 Conservación del entorno

En este aspecto el área de Consultoría de Novasoft se está especializando en el Diagnóstico Medioambiental. Con ello se quiere concienciar a los empresarios del grave impacto medioambiental que sus servicios pueden provocar al entorno. Novasoft ofrece soluciones globales en medio ambiente para responder a todos los retos y necesidades a las que se enfrentan sus clientes. Desde la compañía se es consciente de que la organización forma parte de una comunidad, lo que implica un impacto de sus actividades, y por tanto una responsabilidad social, que debe asumirse mediante:

- Una adecuada Gestión Ambiental.
- Participación e integración: participando en actividades sociales para la comunidad y colaborando con las administraciones y organismos interesados

Esto necesita un compromiso basado en:

-Evaluar y conocer todos los impactos ambientales derivados de nuestras actividades y actuar sobre ellos de manera eficiente.
-Cumplir con la legislación que nos aplica, y en la medida de lo posible superar los requisitos en ella establecidos.
-Fomentar la minimización de consumos energéticos, agua y papel con el objeto de crecer de modo sostenible.
- Gestionar adecuadamente los residuos producidos en nuestras instalaciones, mediante buenas prácticas de reciclado y eliminación.
- Revisar periódicamente el Sistema de Gestión Integral establecido.

A continuación se destacan alguno de los proyectos más relevantes.
- **Diagnóstico Medioambiental del Sector del Metal en Las Palmas**
Novasoft ha ejecutado el Diagnóstico Medioambiental del Sector del Metal en las Palmas de Gran Canaria, proyecto impulsado por la Federación Provincial de la Pequeña y Mediana Empresa de Metal y Nuevas Tecnologías de Las Palmas en el Marco del Plan de Competitividad y Consolidación de la Pyme.
El objetivo: Conocer de primera mano la situación ambiental de las empresas del sector para establecer una Estrategia que profundice en la Cultura Medioambiental y facilitar el cumplimiento de la normativa legal en la materia.
Han sido 50 las empresas participantes auditadas pertenecientes a los distintos subsectores que integran el Sector del Metal: Talleres, TIC, Instaladores y Mantenedoras, Almacenes Industriales y Suministradores, entre otros.

El Proyecto Diagnóstico Medioambiental del Sector ha permitido, entre otras cosas:

1- Elaborar un Informe personalizado sobre la realidad medioambiental de cada empresa en el que se indican desviaciones y recomendaciones.

2- Elaboración de 5 Guías de Buenas Prácticas Ambientales con recomendaciones para cada uno de los subsectores más representativos.

3- Informe Final descriptivo de la situación medioambiental del sector, sus dificultades y planes que deben ser acometidos desde el Gobierno Canario y la Federación para el fomento de las buenas prácticas medioambientales.

- Diagnóstico Medioambiental del Sector del Metal en Tenerife.
Novasoft ha ejecutado el Diagnóstico Medioambiental del Sector del Metal en la provincia de Tenerife, proyecto impulsado por la Federación Provincial de Empresarios del Metal y Nuevas Tecnologías de Santa Cruz de Tenerife en el Marco del Plan de Competitividad y Consolidación de la Pyme.
El objetivo: Conocer de primera mano la situación ambiental de las empresas del sector para establecer una Estrategia que profundice en la Cultura Medioambiental y facilitar el cumplimiento de la normativa legal en la materia.
Han sido 50 las empresas participantes auditadas pertenecientes a los distintos subsectores que integran el Sector del Metal: Talleres,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TIC, Combustibles Líquidos y Gaseosos, Almacenes Industriales y Suministradores, entre otros.

El Proyecto Diagnóstico Medioambiental del Sector ha permitido, entre otras cosas:

1- Elaborar un Informe personalizado sobre la realidad medioambiental de cada empresa en el que se indican desviaciones y recomendaciones.

2- Elaboración de 5 Guías de Buenas Prácticas Ambientales con recomendaciones para cada uno de los subsectores más representati
vos.

3- Informe Final descriptivo de la situación medioambiental del sector, sus dificultades y planes que deben ser acometidos desde el Gobierno Canario y la Federación para el fomento de las buenas prácticas medioambientales.

- Diagnóstico y propuesta de viabilidad para la correcta gestión de residuos en las pymes de FEMETE
Como objetivo principal se destaca la dinamización de la correcta gestión de los residuos para todas aquellas empresas que tienen una problemática destacable

Otros objetivos:
-Conocer de primera mano la situación de la gestión de los residuos, tanto en las actividades realizadas por los gestores, como por los productores.
-Proponer un Plan real y eficaz que pueda llevarse a cabo previa aprobación del sector.
-Formar a los autónomos y/o pequeños empresarios en las medidas a llevar a cabo para potenciar la correcta gestión de los residuos.
-Presentar a 46 empresas seleccionadas un Plan de Acciones para la mejora de la gestión de residuos.
-Dar a conocer, a través de una Guía de Buenas Prácticas sobre la Gestión de los Residuos a las PYMES, las pautas a seguir para la correcta gestión de los residuos.
Actuaciones:
-Realizar un estudio detallado de la normativa ambiental aplicable al sector.
-Generar un informe sectorial, donde se incluirá recomendaciones para la mejora en las prácticas de los residuos: Generación, almacenamiento, identificación, entrega, etc...
-A cada una de las 46 empresas se presentará un informe de su situación y de las posibles soluciones para la mejora.
-Generar un Plan de Formación para sensibilizar y formar a los profesionales del sector.
-Generar procedimientos y protocolos que se facilitarán a las empresas.
-Ejecutar el Plan de Formación diseñado anteriormente.

6.3. Promoción activa de desarrollo sostenible y en actividades medioambientales

En la actualidad se está a la espera de llevar a cabo varias iniciativas junto con la Delegación Provincial de Medio Ambiente de Málaga para desarrollar un completo Programa de Actividades de voluntariado empresarial en medio ambiente. No se trata de un programa cerrado, sino que está abierto a la participación de población a través de personas directamente relacionadas con los colaboradores de la empresa, así como a proveedores y clientes que deseen participar de la misma.

En el caso de la cadena de restaurantes Softfood que Novasoft acaba de inaugurar, esta promoción activa es uno de los pilares de su misión/visión como empresa. Este proyecto que se acaba de hacer realidad tiene como objetivo primordial respetar el medio ambiente, defender la sostenibilidad, actuar en consecuencia y trasladar a los clientes esta necesidad global. Softfood está ya realizando una labor activa en este sentido a través de los mensajes que lanza a su público desde cualquiera de sus comunicaciones: el local está pantallas de televisión que proyectan vídeos de ONG como Greenpeace o Ecologistas en Acción, promoción de los productos ecológicos y de comercio justo, del reciclado, de la sostenibilidad, etcétera. Softfood es una nueva punta de lanza de Novasoft en el ámbito de la RSC, con unos fuertes valores de sostenibilidad y la ecología, y unos claros objeticos de educación y concienciación de sus clientes.

Publicaciones Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®
innovation for life



MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2011

www.novasoft.eu

ntífica

ÍNDICE

Carta Presidente

1.- Compromiso estratégico con la RSC

1.1. ISO 26000

1.2. Comunicación, innovación e Igualdad de género

1.3. Calidad y Excelencia

2.- Perfil Organizativo

2.1 Historia de la Organización

2.2 Misión, Visión y Valores

2.3 Órganos de Gobierno

3. Ámbito Económico

3.1 El modelo empresarial

3.2 Magnitudes económicas

4.Ámbito Social

4.1 Gobernanza

4.2 Derechos Humanos

4.2.1 Adhesión Pacto Mundial

4.2.2 Objetivos del Milenio

4.3 Prácticas Laborales

4.3.1 Políticas de RR.HH

4.3.2 Plan de Movilidad

4.4 Participación Activa y desarrollo de la comunidad

4.4.1 Fundación Novasoft

4.4.2 Fundación Manuel Alcántara

4.4.3 Educación- Formación

Novaschool

Universidades

Forman

4.4.4 Transferencia Tecnológica

4.4.5 Comercio Justo

5.Ámbito Medioambiental

5.1 Biodiversidad

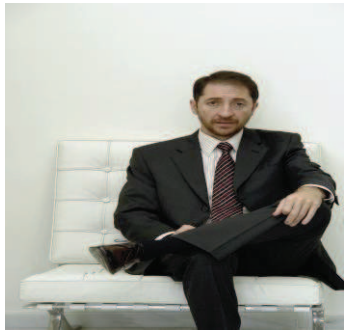
5.2 Emisiones, vertidos y residuo

6. Plan de Igualdad

NOVASOFT®
innovation for life



CARTA DEL PRESIDENTE



D. Francisco Barrionuevo Canto, Presidente de Novasoft

En los tiempos de crisis económica y financiera, las organizaciones debemos de tratar de continuar con nuestras actividades relacionadas con la responsabilidad social ya que las crisis tienen un impacto significativo en los grupos más vulnerables, lo que sugiere una mayor necesidad de responsabilidad social.

No obstante, en Novasoft entendemos que la responsabilidad social concierne a los impactos reales y potenciales de las decisiones y actividades de una organización; las actividades en curso y habituales que se realizan a diario, constituyen el comportamiento más importante a abordar. Es por ello, que la responsabilidad social forma parte de la estrategia fundamental de la organización.

Ya desde 1993, año de nacimiento de Novasoft, el principal objetivo de la compañía ha sido construir un modelo empresarial basado en la creación de valor y el compromiso con nuestros grupos de interés o “stakeholders”. Sobre esta base, se comporta en la práctica con una sensibilidad especial hacia todos los aspectos de responsabilidad social, intentando trasladar a su actuación todos los criterios elaborados. En este sentido, Novasoft demuestra un comportamiento socialmente responsable en sus órganos de dirección y gestión, que se plasma en su estrategia y se traslada a todos sus clientes, proveedores, entidades colaboradoras, entorno natural y comunidades local y nacional con las que interactúa. Las políticas de dirección, de personal, de atención al cliente y de colaboración institucional

están orientadas todas ellas a cubrir las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas.

La transparencia y el compromiso caracterizan la relación de Novasoft con sus grupos de interés. La compañía apuesta por el crecimiento sostenible, y esto no solo trata de su crecimiento económico, lo cual es imprescindible para la generación y mantenimiento del empleo, sino que existe un firme compromiso por parte de Novasoft para que este crecimiento sea respetuoso y generoso con el entorno que lo rodea, así como con el capital humano que lo integra.

El compromiso con el medio ambiente es manifiesto y, por ello Novasoft entiende que preservar los recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende su implicación, que se refleja en la obtención de la Certificación ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental para todas sus actividades: consultoría, formación, ingeniería, educación reglada, comercialización, etc., y que evidencian nuestra determinación y firme propósito con la protección y conservación del entorno. Estos sistemas de gestión ambiental implantados se integran a su vez con los sistemas de gestión de calidad certificados para todos los sectores de actividad de Novasoft.

Novasoft es consciente de que la implementación de las políticas de igualdad requiere la elaboración no solo de instrumentos específicos, sino de acciones trasversales que deben tomar en cuenta que se trata de abordar una problemática que no es sólo coyuntural, sino que tiene importantes componentes culturales, de identidad personal y una base estructural. En consecuencia, se incluye en esta Memoria lo referido al desarrollo del Plan de Igualdad de Novasoft, pues aunque en virtud de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevea la obligatoriedad de los Planes de Igualdad para las empresas de más de 250 personas trabajadoras, nuestro compromiso con la Igualdad hace que se vea reflejada en la RSC que lleva a cabo la empresa.

1 COMPROMISO ESTRATÉGICO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el Grupo Novasoft se ofrecen sus capacidades y saber hacer al mercado global de Soluciones en Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones, Consultoría, Formación, Educación e Innovación, creando valor para los grupos de interés de la organización.

Su política de RSC, Igualdad, Calidad, Medio Ambiente e I+D+i se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo de las personas, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Esto exige una orientación clara de la organización hacia cuatro factores claves:

- Orientación hacia los Clientes: consiguiendo la satisfacción y la fidelización de nuestros clientes.
- Orientación hacia los procesos: a través de una gestión sistemática de nuestros procesos.
- Orientación hacia los resultados: buscando el equilibrio de todas las partes interesadas.
- Orientación hacia la protección del medio ambiente: integrando las acciones necesarias dentro de nuestra sistemática de gestión.

Con base a lo anterior, y como garantía de la consecución de las orientaciones, en el Grupo Novasoft se establecen los siguientes principios y valores estratégicos:

- Liderazgo: los directivos de la Organización desarrollan, promueven y motivan con su comportamiento el alcanzar la excelencia y cumplir con todos los requisitos tanto los del cliente como los legales y los de las normas ISO 9001:2008. e ISO 14001:2004 y UNE 166002:2006.

- Personas: el desarrollo e implicación de las personas son factores esenciales para la consecución de los objetivos.
- Alianzas: la colaboración con nuestros principales suministradores y clientes mediante el establecimiento de alianzas que generen valor.
- Mejora Continua: a través de la implantación de Sistemas de Gestión Integrados, medio ambiente y Calidad Total, mediante la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.
- Orientación hacia I+D+i: aumentando la capacitación técnica y competitiva de la compañía y mejorando la gestión del conocimiento y la vigilancia tecnológica de la misma.

En el Grupo Novasoft somos conscientes de que la Organización forma parte de una Comunidad, lo que implica un impacto de sus actividades y, por tanto, una responsabilidad social, que asumimos mediante:

- Una adecuada Gestión Ambiental, unida al compromiso de prevención de la contaminación.
- Participación e integración: participando en actividades sociales para la comunidad y colaborando con las administraciones y organismos interesados.
- La disposición de las actividades de investigación, desarrollo e innovación al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible.

1.1 ISO 26000

El objetivo estratégico de implantar un sistema de dirección y gestión centrado en la Responsabilidad Social, se refleja en la elaboración de esta memoria, que se realiza por segunda vez, y tiene el cometido principal de mostrar el desempeño de la organización en la triple faceta económica, social y medioambiental durante el año 2011.

Para la elaboración de la presente Memoria de RSC se han tomado como base los principios contemplados en la Norma Internacional **ISO 26000** “Guía de Responsabilidad Social

Corporativa". Los principios en los que se inspira esta norma y que han sido contemplados por NOVASOFT son:

1º.- Rendición de cuentas: Mediante esta Memoria, otras acciones de comunicación de la empresa, así como ante la plantilla y el Consejo de Administración de la Empresa, se rinde cuentas por los impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Así mismo, la rendición de cuentas implica la obligación para la Dirección de tener que responder a quienes controlan los intereses de la organización y para la organización de tener que responder ante las autoridades competentes, en relación con las leyes y regulaciones.

2º.- Transparencia: NOVASOFT revela de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para quienes se han visto o podrían verse afectados/as de manera significativa por la organización. Así mismo, es oportuna y basada en hechos y presentarse de manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen con exactitud el impacto que las decisiones y actividades de NOVASOFT producen sobre sus respectivos intereses.

3º.- Comportamiento ético: el comportamiento de NOVASOFT se basa en los valores de la honestidad, equidad e
integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas. Se promueve un comportamiento ético mediante la identificación y la declaración de sus valores y principios fundamentales.

4º.- Respeto a los intereses de las partes interesadas: NOVASOFT respeta, considera y responde a los intereses de sus

partes interesadas. Aunque los objetivos de la organización podrían limitarse a los intereses de sus dueños, socios, clientes o
integrantes, otros individuos o grupos, también tienen derechos, reclamaciones o intereses específicos que se tienen en cuenta. Para que este principio sea efectivo NOVASOFT tiene identificadas a sus partes interesadas y, reconoce y muestra el debido respeto, tanto por los intereses, como por los derechos legales de sus partes interesadas, respondiendo a las inquietudes que manifiesten.

5º.- Respeto al principio de legalidad : NOVASOFT entiende que respeto al principio de legalidad es obligatorio ya que se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ninguna persona u organización está por encima de la ley. En el contexto de la responsabilidad social, el respeto al principio de legalidad implica que NOVASOFT cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables, lo que implica que se han dado los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de observar e implementar esas medidas. Este principio hace que:

- Cumpla con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se hacen cumplir de manera adecuada;
- Se asegure que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable;
- Se mantenga informada de todas las obligaciones legales, y
- Se revide periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le son de aplicación.

6º.- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: NOVASOFT respeta la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad. Así, se respeta la normativa internacional de comportamiento proporcionando las salvaguardas ambientales o sociales

adecuadas, evitando ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

7º.- Respeto a los derechos humanos: NOVASOFT respeta los derechos humanos y reconoce, tanto su importancia como su universalidad, por lo que:

- Respetar y, siempre que es posible, promueve los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos;
- Respeta la universalidad de estos derechos, esto es, que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones;
- En situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evita beneficiarse de esas situaciones, y
- En situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionan la protección adecuada de los derechos humanos, acata el principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento.

La actual Memoria de RSC e Igualdad tiene **periodicidad anual**, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011 y representa un avance respecto a los contenidos y formato de la Memoria de RSC de 2010, siendo la información publicada en la presente memoria reflejo de los **impactos económicos, sociales y ambientales más significativos** de Novasoft. Los datos y la información plasmados en el Informe han sido recopilados, analizados y divulgados manteniendo siempre registro de todo ello para poder avalar su veracidad, exactitud, globalidad y consistencia en caso de examen, verificación externa o auditoría interna.

1.2 Comunicación, Innovación e Igualdad de Oportunidades

De entre todas las acciones acometidas por Novasoft durante 2011 que acrediten el compromiso estratégico de la empresa

con la Responsabilidad Social, es en la comunicación, en la innovación y en la Igualdad de género donde más hincapié se ha hecho:

La comunicación transparente, con los grupos de interés de la compañía (internos y externos), forma parte integral de la cultura de empresa de Novasoft y se considera un vehículo esencial para la consecución de los objetivos de la empresa, formando parte de sus estrategias claves de marca. Por ello, la comunicación es también constantemente evaluada por el departamento de calidad y las encuestas de satisfacción a público interno y externo, bajo criterios relacionados con estándares internacionales, y propios, adaptados a la actividad y a los ámbitos de actuación de la empresa.

Dentro de nuestro objetivo de comunicación transparente y acorde con los nuevos tiempos, Novasoft ha apostado decididamente por las nuevas tecnologías para incrementar sus vías de comunicación. Esta intención parte desde el Presidente que cuenta con blog propio (http://franciscobarrionuevo.eu), en el que se pueden encontrar artículos, fotografías y publicaciones propias.

1.2.1 Comunicación

Así mismo, tal y como se establece en la ISO 2600, muchas de las prácticas relacionadas con la responsabilidad social involucrarán alguna forma de comunicación interna y externa. La comunicación es esencial para muchas funciones diferentes en la responsabilidad social, incluyendo:

1.- aumentar la toma de conciencia, tanto dentro, como fuera de la organización sobre sus estrategias y objetivos, planes, desempeño y retos en responsabilidad social;

2.- demostrar respeto por los principios de la responsabilidad social antes mencionados.

3.- abordar los requisitos legales y de otro tipo para divulgar información relacionada con la responsabilidad social;

4.- mostrar cómo la organización está cumpliendo sus compromisos sobre responsabilidad social y respondiendo a

ntífica

los intereses de las partes interesadas y las expectativas de la sociedad en general;

5.- ayudar a involucrar y motivar a los empleados y a otros para apoyar las actividades de responsabilidad social de la organización;

6.- aumentar la reputación de una organización por su actuación socialmente responsable, apertura, integridad y rendición de cuentas, para fortalecer la confianza de las partes interesadas en dicha organización.

Durante el ejercicio 2011, se ha reforzado la presencia de los aspectos referidos a la Responsabilidad Social Corporativa e Igualdad de Oportunidades cuidando que estuvieran bien definidas y diferenciadas de otras acciones, tanto en la comunicación interna como externa.

1.- Herramientas de comunicación interna.

- **e-mail:** Se ha establecido un protocolo para la información en todo lo referente a RSC e Igualdad. Por un lado, se ha creado una cuenta conjunta con las personas pertenecientes al "Comité de Igualdad" para poder tomar las decisiones e ir desarrollando las acciones propuestas, siendo otra de las obligaciones de las personas integrantes comunicar a su vez a sus áreas la información dada. Por otro lado, se ha enviado a toda la plantilla correos electrónicos para que fueran conocidos los avances que en esta materia se han ido realizando y que eran de especial relevancia para la consecución de que la RSC e Igualdad formen parte de la estrategia empresarial. (v.gr. firma del Protocolo de acoso sexual).

- **'Repesca Semanal'.** Se trata de un resumen, a tipo de titulares, ya que esta información aparecería recogida en otras fuentes de información como el blog o la web, dónde poder saber más de las noticias internas de interés, enviado cada viernes de la semana mediante un e-mail a toda la plantilla. Durante 2011 ha habido una línea específica referida a RSC e Igualdad en la que se ponía en conocimiento de toda la plantilla los

logros en estas acciones (convocatorias a acciones de formación, cuestionario de Igualdad,…).

Herramientas de comunicación externa

- Nuestro **portal web** es un vehículo de conexión y exposición con el mundo, representando la principal herramienta de la empresa en Internet, a través de ella se puede obtener prácticamente cualquier información sobre la misma. Durante el ejercicio que se contempla en esta memoria se ha hecho un modificación importante de la web en la que quedan perfectamente reflejadas las actuaciones específicas en esta materia. Así mismo se ha colgado en la web la Memoria de RSC de 2010.
- Además, Novasoft cuenta con un blog, "**Novablog**", de aspecto más informal que la web, que se configura como la herramienta ideal para mantener actualizado al público de interés sobre la actualidad y el día a día de la empresa. Se ha habilitado una pestaña en el mismo "RSC e Igualdad" en el que se encuentran las noticias relacionadas con esta área. http://blog.novasoft.es/category/rsc-e-igualdad/

Desde su creación Novasoft ha estado ligada a la innovación con el firme convencimiento de que "no existen mercados maduros si sabemos innovar". Así mismo, la innovación es un factor diferenciador clave en la organización, una seña de identidad y parte de nuestra cultura empresarial, como lo es la RSC y la Igualdad de Oportunidades.

1.2.2 Innovación

Por ello, se ha realizado un importante esfuerzo en esta materia y se ha desarrollado una herramienta denominada "eRSC", que también es usada para el Plan de Igualdad "eIgualdad".

Esta herramienta permite a NOVASOFT trasladar sus objetivos y acciones de RSC e igualdad, dotarlas de un

calendario, recursos e indicadores de cumplimiento. Así, de forma sistemática, el sistema irá recogiendo el grado de cumplimiento del plan, posibles desviaciones y sus causas, nuevas iniciativas o acciones que se vayan implementando, etc.

Desarrollar una herramienta de gestión integral de la RSC e igualdad proporciona un soporte sólido a tres ejes fundamentales:

1. Presentación pública de las acciones y avances en RSC e Igualdad.
2. Seguimiento de las acciones y preparación memorias.
3. Evaluación del impacto, alcances y meta de los objetivos.

Los componentes de la herramienta son:



1.2.2.1 El visor - La parte pública

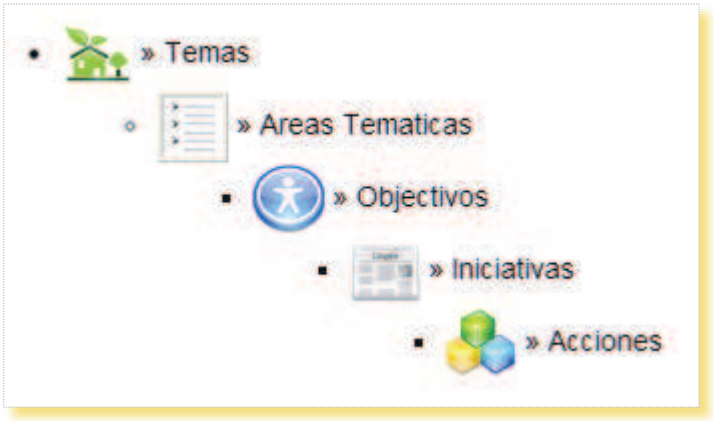
Al fin de simplificar la edición final de la presentación de los diversos planes de RSC y/o Igualdad, la parte pública está desarrollada alrededor del gestor de contenido Get-Simple . Sus calidades: Open-Source, libre de uso, desarrollado en PHP, multi-lenguaje, flexible y sencillo de uso para cualquier usuario. Además, Get-Simple emplea ficheros XML, lo que facilita una instalación de múltiple espacios, solo copiando una carpeta básica.

1.2.2.2 CMI - Cuadro de Mando Integral – La parte interna

El CMI será compuesto de tres partes distintas:

- El Gestor de Planes con el empleo conjunto PHP-MySql. que gestionara el almacenamiento de los datos y de la jerarquía de los diversos planes.
- El Gestor de Encuestas: serán generadas por LimeSurvey. Sus calidades: Open-Source, libre de uso, flexible y muy potente. Una BDD MySql será dedicada a la encuestas.
- El Observatorio: se compone de una plataforma similar al gestor de planes. Medirá el alcance de las todas las medidas del plan de RSC y de Igualdad. El sistema EXPERT será incorporado en el observatorio y determina el alcance y/o nuevas acciones para alcanzarlo de una forma automatizada y siguiendo unas reglas predefinidas. El sistema será capaz de auto generar nuevas reglas siguientes los casos encontrados.

La estructura de la herramienta posibilita que se puedas realizar de manera simple e intuitiva la planificación de cualquier tipo de Plan que se quiera acometer. En la medida en se van realizando acciones, entendiéndolas como indicadores de cumplimiento de una iniciativa, estas van a su vez aumentando el índice de cumplimiento de los objetivos y de las aéreas temáticas de cada Tema.



Actualmente, esta herramienta está solamente desarrollada para el Plan de RSC e Igualdad de Novasoft y en la misma se contemplan los mismos apartados existentes en la pestaña de RSC de Novasoft, a excepción de Calidad y Excelencia empresarial.

ID	Orden	Temas	Titular	
CDP	1	Carta del Presidente	-	
AEC	2	Ámbito Económico	-	
ASO	3	Ámbito Social	-	
AMA	4	Ámbito Medioambiental	-	
ATV	5	Acciones Trasversiales	-	
IGU	6	Igualdad	EGA	
CYE	7	Calidad y Excelencia	-	

Hemos escogido para demostrar el funcionamiento de la herramienta, el tema “Plan de Igualdad” en el que se pueden ver las “Áreas Temáticas” contempladas en el Plan de Igualdad de 2008, modificado en virtud de las cambios desarrollados por la empresa desde esa fecha.

ID	Orden	Areas Tematicas	Titular	Nivel	Activo	Seguimiento
IGU.1.	1.	Aspecto General del Plan de Igualdad	-	1		
IGU.2.	2.	Seleccion y Promocion Interna	-	1		
IGU.3.	3.	Formacion	-	1		
IGU.4.	4.	Communicacion y Sencibilizacion	-	1		
IGU.5.	5.	Conciliacion personal, familiar y laboral	-	1		
IGU.6.	6.	Contra el Acoso Laboral	-	1		
IGU.7.	7.	Politica Salarial	-	1		

1.2.3 Igualdad de Oportunidades

Novasoft, empresa con un fuerte compromiso por la igualdad, es consciente de que la implementación de las políticas de igualdad de género requiere la elaboración de no solo de instrumentos específicos, sino también de acciones trasversales que complementen y lleven a buen puerto dichas políticas de género.

Así, Novasoft vela por que el principio de trasversalidad inherente a una política de género integral se lleve a cabo en

todas y cada unas de las políticas y acciones que se llevan a cabo dentro del Grupo empresarial.

Novasoft entiende, tal y como está establecido en la ISO 26000, que los roles de género son comportamientos aprendidos que condicionan las actividades y responsabilidades que son percibidas como masculinas o femeninas. Estos roles de género, a veces, pueden constituir una discriminación contra la mujer, pero también contra el hombre. En todos los casos, la discriminación de género limita el potencial de las personas, familias, comunidades y sociedades. Se ha demostrado la existencia de un vínculo positivo entre la igualdad de género y el desarrollo económico y social, razón por la cuál la igualdad de género es uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La promoción y la defensa de la igualdad de género en las actividades de una organización es un componente importante de la responsabilidad social.

Por todo ello, NOVASOFT revisa sus decisiones y actividades para eliminar sesgos de género y promover la igualdad de género. Esto incluye áreas como:

1.- la combinación de hombres y mujeres en la estructura de gobierno y en la gestión de la organización, con el objetivo de alcanzar progresivamente la paridad y eliminar las barreras por motivos de género;

2.- tratamiento equitativo para trabajadores hombres y mujeres en la contratación, asignación del trabajo, formación, oportunidades de ascenso, compensaciones y finalización de la relación laboral;

3.- igualdad de remuneración para trabajadores hombres y mujeres por un trabajo de igual valor

4.- posibles impactos diferenciados en hombres y mujeres en lo que se refiere al lugar de trabajo y la salud y la seguridad de la comunidad;

5.- decisiones y actividades de la organización que otorguen igual atención a las necesidades de hombres y mujeres (por

ejemplo, comprobación de si existe algún impacto diferenciado en hombres y mujeres derivado del desarrollo de productos o servicios específicos, o revisión de las imágenes de hombres y mujeres presentadas en cualquier comunicación o publicidad de la organización), y

6.- beneficios para ambos, mujeres y hombres, derivados del apoyo y las contribuciones de la organización al desarrollo de la comunidad, en lo posible, con especial atención a la compensación de áreas donde cualquiera de los géneros se encuentre en desventaja.

Así, Novasoft entiende que las acciones que se acometan que cumplan con los **Objetivos del Milenio** se consideraran acciones de RSC y no de Acción Social. En este sentido, algunas acciones llevadas a cabo dentro del ámbito de la RSC y que ponen de manifiesto el compromiso de la empresa en materia de igualdad de género, tanto interna como externa, son:

Los HITOS más destacados llevados a cabo en este sentido son:

- Colaboración con Campaña "Los buenos Tratos" de "Al Sur"

Novasoft declara como principio que la violencia de género, donde quiera que ésta se produzca, constituye la manifestación más devastadora de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la integridad física y moral, la libertad sexual y el derecho al trabajo. Razón por la cual colaboró económicamente con esta campaña que tiene por objetivo es que los adolescentes se sensibilicen y se conciencien sobre la violencia de género y la educación en igualdad en sus centros educativos utilizando como herramienta de trabajo el teatro.

➢ Colaboración con Programa “De mujer a mujer” de la Fundación Vicente Ferrer

Con esta Fundación se han llevado a cabo dos actividades que fomentan la Igualdad de Oportunidades entre mueres y hombres:

1.- Se realizo un evento en Softfood, empresa del Grupo Novasoft, cuya recaudación fue al programa “Mujer a Mujer” de la Fundación Vicente Ferrer. Este es un programa de ahorro y de formación dirigido a las mujeres de las zonas rurales de Anantapur (India).

2.- Así mismo, representantes de la Fundación fueron al colegio Novaschool Añoreta con el objetivo de enseñarles la necesidad de paliar la discriminación por razón de sexo en otros países. Como consecuencia de esta relación se ha creado una mucho más estrecha entre ambas entidades y actualmente Novaschool Añoreta participa con la Fundación Vicente Ferrer en un programa llamado “WE TRANSFER”.

➢ Impartición de Charlas y Conferencias

En tanto que Agente de Igualdad, la responsable del área ha realizado las siguientes acciones:

1.- En Novaschool se impartió la charla “El fomento de la Igualdad de género a través de las Nuevas Tecnologías y las Redes Sociales”.

2.- En distintos foros, como Asociaciones de Mujeres, Asociaciones empresariales, Universidad de Málaga, ha participado difundiendo lo que entendemos es una buena práctica: el compromiso de Novasoft con la Igualdad de género.

➢ Incorporación Perspectiva de Género en el Plan de Movilidad de Novasoft Málaga

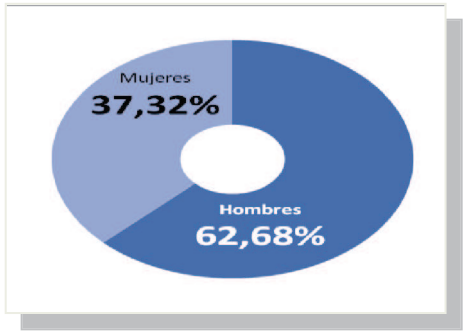
El hecho de que se haya incorporado la perspectiva de género, no solo cuantitativamente sino también cualitativamente ha permitido a la empresa poder hacer una diagnóstico diferenciado, así como saber necesidades y

ntífica

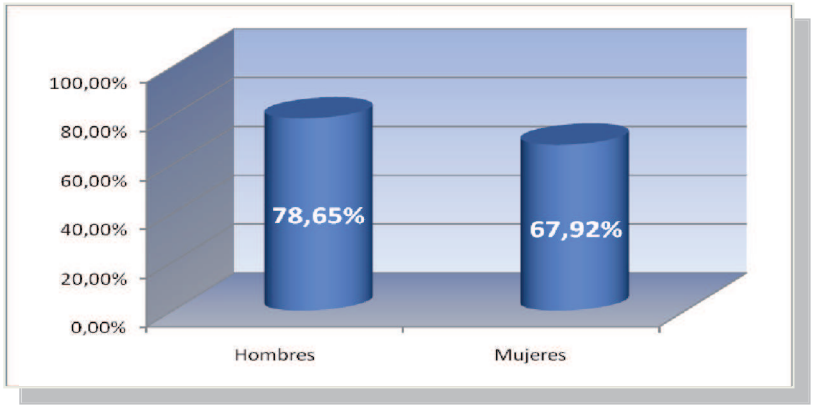
realidades diferentes de hombres y mujeres en la empresa. Además de que el cuestionario esté desagregado por sexo, atendiendo al conocimiento que hay de la diferente situación y necesidades de hombres y mujeres y con el objetivo de fomentar acciones concretas que fomentasen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Conclusiones al respecto:

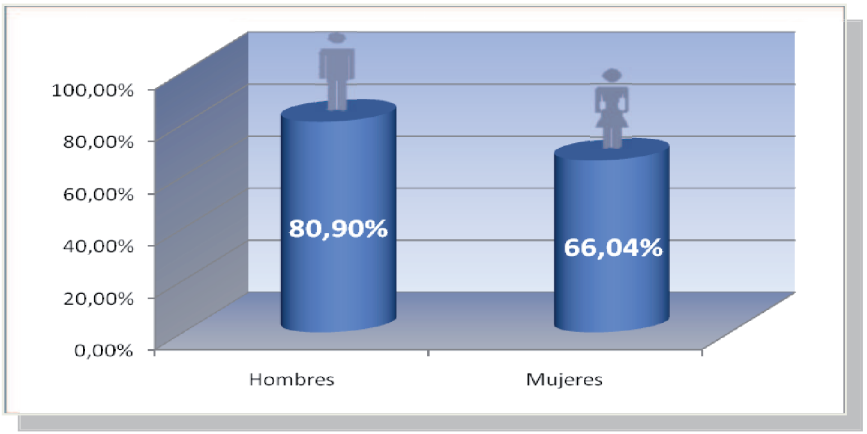
1.- En referencia a la **distribución por sexos** de las respuestas obtenidas, ésta ha sido de un 62,68% de hombres y un 37,32% de mujeres. Es un reflejo aproximado de la plantilla completa de Novasoft



2.- Analizando la **flexibilidad horaria** respecto al sexo, observamos como las mujeres son las más afectadas en este aspecto. Del total de mujeres que han realizado el cuestionario solo un 67,92% admite poder disfrutar de la flexibilidad horaria, habitualmente o a veces, frente al 78,65% del total de hombres.



3.- En cuanto al **teletrabajo,** el 66,04% de ellas admite poder realizar teletrabajo habitual o esporádicamente, frente al 80,90% del total de hombres.



1. 3 Calidad y Excelencia

Novasoft ha adaptado e incluido en su gestión empresarial el referencial del **Modelo EFQM de Excelencia**, y trabaja con solidez desde hace tiempo en esta línea. Posee desde 2009 el Sello de Excelencia Europea 400+ que reconoce la madurez de su nivel de gestión y que pone en valor del compromiso de Novasoft con sus clientes, sus empleados, la sociedad y la consecución de unos resultados empresariales en continuo progreso.

Por otra parte Novasoft goza de una larga trayectoria en la implantación de **Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental** para todos sus procesos y áreas de actuación. El número de certificaciones sigue creciendo día a día del mismo modo que Novasoft va diversificando y creciendo en nuevos sectores de actividad.

1.3.1 Gestión de la Calidad

Novasoft goza de una larga trayectoria en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en todos sus procesos y áreas de actuación. Dispone de un total de siete certificaciones en SGC que siguen creciendo día a día del mismo modo que Novasoft va diversificando y creciendo en nuevos sectores de actividad.

Novasoft es un firme defensor de la implantación de SGC ya que aporta numerosas ventajas a las organizaciones como:

- Las sistematización de actividades.
- Flexibilidad.
- Mejora de la organización interna.
- Definición de responsabilidades.
- Creación de un marco que favorece el crecimiento y la adaptación a las nuevas necesidades tanto del mercado como de los grupos de interés.

1.3.2 MODELO EFQM

Una vez obtenidas las primeras certificaciones en Gestión de Calidad, la Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia surge como necesidad para seguir avanzando en la mejora continua y la gestión de la Calidad Total.

Novasoft ha adaptado e incluido en su gestión empresarial el referencial del Modelo EFQM de Excelencia, y trabaja con solidez desde hace tiempo en esta línea. Los conceptos que definen este método de trabajo son:

- Búsqueda y optimización de una excelente gestión empresarial.
- Continua orientación y conocimiento de las necesidades y satisfacción de los grupos de interés.
- Adaptación a los cambios del entorno / mercado adelantándose a la competencia.

Cronología de Novasoft en el modelo EFQM:

En 1999 se realiza la primera Autoevaluación donde se detectaron los primeros puntos fuertes y áreas de mejora. Ese año, Novasoft opta al Premio Príncipe Felipe, iniciando un proceso consolidado de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.

En el año 2000 Novasoft continúa con el proceso de aplicación del Modelo y recibe el I Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial.

En el año 2001, Francisco Barrionuevo, Presidente de Novasoft, es nombrado primer Presidente del Consejo de Entidades Asociadas del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (nombrado por las empresas asociadas). Ese mismo año, Novasoft se convierte en Licenciatario del Modelo EFQM de Excelencia, y se hace socio del Club Gestión de la Calidad y del National Partner Organisation de la EFQM y obteniendo la Licencia de Evaluación según PERFIL, de la misma Organización.

En 2002 Novasoft desarrolla la aplicación "Excelencia", una herramienta para la Autoevaluación de las organizaciones según el Modelo EFQM de Excelencia que permite la realización de actividades de benchmarking "on line". Cuatro Directivos pertenecen al Club de Evaluadores del Centro Andaluz a la Excelencia en la Gestión, y participan en Evaluaciones externas para otros Premios (Premio Aragonés a la Excelencia). Novasoft es nominada en la VII Edición de los Premios Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial en la categoría de Calidad Industrial.

En 2008 Novasoft obtiene el Premio Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial en la categoría de Calidad Industrial.

Novasoft ha querido diferenciar su buena gestión y por ello se ajusta, en todos sus ámbitos de actuación, a la filosofía de mejora continua REDER basada en criterios de excelencia.

Novasoft posee desde 2009 el Sello de Excelencia Europea 400+ que reconoce la madurez de su nivel de gestión en relación al Modelo EFQM. Este es un Reconocimiento europeo de la EFQM que está armonizado con el reconocimiento de Excelencia nacional y que pone en valor el compromiso de Novasoft con sus clientes, sus empleados, la sociedad y la consecución de unos resultados empresariales en continuo progreso.

NOVASOFT®
innovation for life

PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

Novasoft galardonada con el **Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial** en el año 2008.

Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial otorgado por la Junta de Andalucía en el año 2000.

Sello de Excelencia Europea 400+
Recognised for Excellence 4 Stars.
European Foundation for Quality Management (EFQM).

Certificación CMMI Nivel 3 de Madurez.
Introduction to CMMI® Version1.2.

AENOR ER Empresa Registrada UNE-EN ISO 9001
ER-0309/2001
ER-0308/2001
ER-0399/2007
ER-0310/2001
ER-1655/2003
ER-0054/2007
ER-1319/2010

Empresas Certificadas en UNE-EN ISO 9001:2008
Novasoft Corporación Empresarial.
Novasoft Ingeniería.
Novasoft Telecomunicaciones.
Novasoft Consulting.
Novasoft Formación.
Novasoft Soluciones Canarias.
Novasoft Wifi Extremadura.

AENOR Gestión Ambiental UNE-EN ISO 14001
GA-2005/0227
GA-2005/0217
GA-2007/0130
GA-2005/0219
GA-2007/0131
GA-2010/0710

Empresas Certificadas en UNE-EN ISO 14001:2004
Novasoft Corporación Empresarial.
Novasoft Ingeniería.
Novasoft Telecomunicaciones.
Novasoft Consulting.
Novasoft Formación.
Novasoft Soluciones Canarias.

AENOR ER Gestión I+D+i UNE 166002
IDI-0080/2010
IDI-0079/2010

Empresas Certificadas en UNE 166002:2006
Novasoft Corporación Empresarial.
Novasoft Ingeniería.

CALIDAD TURISTICA

Certificado de Calidad Turistica
Softfood Restaurant by Novasoft
(Restaurante situado en el Parque Tecnológico de Andalucía, Málaga).

2 PERFIL ORGANIZATIVO

2.1 Historia de la Organización

El proyecto empresarial Novasoft nace en el año 1993 en la Incubadora de Empresas Bic Euronova del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), de la mano de dos jóvenes emprendedores.

Sin apenas recursos, la pequeña empresa nace con una clara estrategia de especialización en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y con vocación internacional. Esto le ha permitido obtener numerosos reconocimientos tras 16 años de experiencia y convertirla en una empresa referente en el desarrollo de la Sociedad de la Información en todo el territorio del Reino de España, prestando especial atención a Andalucía, donde comenzó su andadura.

En el año 2000, Novasoft decide afrontar el reto de la diversificación para poder acceder a nuevos mercados y sectores de actividad. Decisión ésta que sentó las bases indispensables para que Novasoft afrontase un crecimiento sostenible y se convirtiera en una compañía con un modelo de negocio muy diversificado, como es en la actualidad. De ahí que el holding Novasoft Empresarial centrara su estrategia de crecimiento en la progresiva incorporación de nuevos sectores de actividad a su cadena de valor. Todo ello, bajo un denominador común: siempre se ha apostado por la innovación como vehículo de creación de nuevos productos y servicios que se han ido sumando a la citada cadena de valor.

En los primeros años de la andadura empresarial, la alta especialización en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) dentro del sector sanitario permitió a la compañía acumular experiencia en el desarrollo de software a medida y en la comercialización e implantación de Sistemas de Información, para pasar en una segunda etapa a conformar equipos profesionales y proveer de servicios de consultoría tecnológica, de calidad, medioambiental y de geomarketing, ofreciendo así a los clientes un servicio integral. Posteriormente se crearon el Área de Sistemas e Ingeniería, el Área de Formación especializada en TIC, y el

Área de Telecomunicaciones. Aunque la vocación de Novasoft es mantenerse en un permanente estado de alerta y de expansión y fruto de ello es una importante apuesta por el área de Innovación, Desarrollo e Investigación, creando un área propia de I+D+i, y su reciente incursión en nuevos mercados, con la apertura de una línea que es la Educación de Excelencia, con la adquisición del centro privado Colegio Añoreta, a través de la sociedad Novaschool.

Novasoft ha mantenido cuatro estrategias competitivas constantes desde su nacimiento, que han permitido un crecimiento cuantitativo y cualitativo: la innovación continua; la apuesta por las personas, convirtiéndolas en talentos; la excelencia y la mejora continua; y la internacionalización de sus productos y servicios.

En estos últimos años, se ha apostado definitivamente por las filiales del grupo empresarial, intensivas en conocimiento, debido al rápido desarrollo de las mismas. Así, en el año 2005 se produjo la venta de la filial del grupo dedicada al sector salud (Novasoft Sanidad) a la multinacional inglesa Isoft (en este punto cabe destacar el hecho de que un requisito imprescindible en el proceso de venta fue que la compañía Isoft garantizara el 100% de los puestos de trabajo). Esta nueva situación posicionó a Novasoft como una compañía anclada en el sector del conocimiento y además supuso una desinversión que permitió que la estructura de balance de la compañía cambiara ostensiblemente, logrando una fuerte capitalización. Con esta apuesta, la Corporación ha conseguido desplegar todas sus capacidades en el desarrollo de la consultoría estratégica y tecnológica, de calidad y medioambiental (ISO, EFQM), de ingeniería, de desarrollo de sistemas de información, de geomarketing, de seguridad de la información, de comunicaciones y de formación especializada/e-learning.

En el año 2006, Novasoft consiguió una de sus metas más importantes: la inauguración de la nueva Sede Social, un edificio propio en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), regresando así a sus orígenes y al mejor entorno en el que desarrollar una estrategia comprometida con la innovación y el conocimiento. El nuevo edificio es un proyecto arquitectónico de corte clásico andaluz, con más de 2.500

metros cuadrados útiles y con capacidad para albergar a más de 250 trabajadores, dotado de la más moderna infraestructura y con un equipamiento de alta tecnología. Recientemente, a finales del año 2008, la superficie dentro del parque se ha ampliado con 1.000 metros cuadrados más, y espacio para 136 nuevos puestos de trabajo, en un edificio de nueva planta frente a la Sede Social de la compañía.

Hoy día la compañía está en condiciones de asegurar que ha concluido con éxito un profundo proceso de transformación hacia el ámbito de los servicios de valor: consultoría, ingeniería, formación, 'project manegement'. Estos servicios, por tanto, son actualmente el 'core business' de la compañía. El motivo principal que ha movido a reenfocar esa cadena de valor no es otro que ubicarse en espacios más atractivos y rentables. Siempre a través de estrategias claras de mejora competitiva, diferenciación y diversificación relacionada. De esta manera, el mundo de los servicios de valor se convierte en un reto capital para Novasoft.

Por último, desde sus orígenes, Novasoft ha estado íntimamente ligada a la actividad de Investigación y Desarrollo, y en este proceso de innovación, nuestra empresa, viene contando con la colaboración de instituciones tan importantes como las Universidades y los Centros de Innovación y Tecnológicos.

En este sentido, se intuye como una labor de suma importancia la gestión en las relaciones de transferencia tecnológica con los Grupos de Investigación de las universidades. Pudiendo destacar, en este sentido, la colaboración con más de una veintena de grupos de investigación, pertenecientes a Universidades de todo el territorio nacional, en el ámbito de proyectos de I+D+i: Carlos III de Madrid, Zaragoza, Politécnica de Madrid (UPM), La Laguna, Tenerife, Málaga, Sevilla, Córdoba, Jaén, etc.

2.2 Misión y Visión

2.2.1 Misión

Principalmente, la misión de Novasoft es ofrecer sus capacidades y saber hacer de un modo eficiente y eficaz a un

mercado global, proponiendo así soluciones de servicios de alto valor TIC y gestión de escuelas, sin menoscabo de penetrar en nuevos sectores y mercados en los que se pueda aportar una propuesta de valor basada en elementos de competitividad, innovación y/o tecnología.

Todo ello teniendo en cuenta las siguientes premisas fundamentales:

- **Clientes** satisfechos que aseguren negocios recurrentes (fidelización).
- **Procesos** en continuo cambio a través de la aplicación de metodología de mejora continua y modelo excelencia empresarial (**EFQM**).
- **Resultados "in crescendo"** pero balanceando con justicia y equidad los intereses y las **expectativas** de todos sus 'stakeholders'..
- **Sostenibilidad en lo económico y responsabilidad social** mediante el despliegue de políticas basadas en los principios de la RSC.

2.2.2 Visión

Ser reconocida en el mundo como una compañía sostenible, con un modelo empresarial basado en tres pilares fundamentales: personas, planeta y beneficios. Por tanto, una organización responsable y comprometida socialmente a través de sus estrategias y acciones.

ntífica

2.3 Órganos de Gobierno

2.3.1 Consejo de Administración

El máximo órgano de gobierno de la compañía es el Consejo de Administración de Novasoft, en el cual se toman las decisiones críticas y trascendentes del grupo empresarial. Además, la formulación estratégica es la principal responsabilidad y tarea que se le encomienda. Desde los inicios, los accionistas mayoritarios tomaron la determinación de incorporar a este órgano vital consejeros externos e independientes, que aseguren los intereses generales de la compañía.

COMPOSICION: Nº de Consejeros: 6

CONSEJEROS INTERNOS EJECUTIVOS:

- D. Francisco Jose Barrionuevo Canto (Presidente y Consejero Delegado).
- D. Juan Fajardo Navarro (Vicepresidente).

CONSEJERO EXTERNO DOMINICAL:

- D. Rafael Pérez Rodríguez en representación de Mediterranean Capital Desarrollo S.L (Vocal).
- D. Francisco José Barrionuevo Canto en representación de European Technologucally Investement S.L. (Vocal).
- D. Juan Fajardo Navarro en representación de Portafolio de Inversiones Tecnológicas S.L. (Vocal).
- D. José Antonio Salcedo Aguilar en representación de Unicaja (Vocal).

CONSEJERO EXTERNO INDEPENDIENTE:

- D. Josep Santacreu (Vocal).

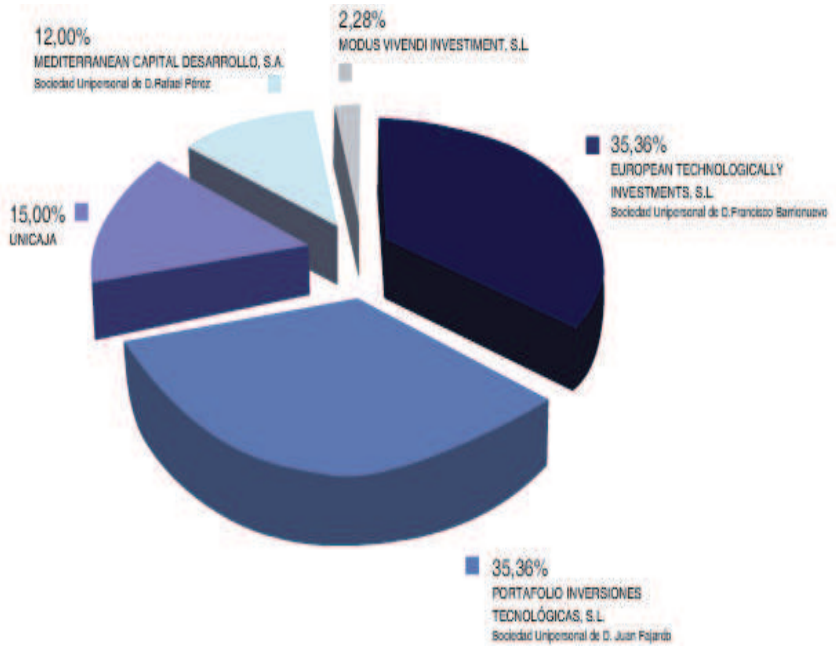
SECRETARIO DEL CONSEJO:

- D. José Antonio Fernández Ramírez.

2.3.2 Junta de Accionistas

La composición accionarial de Novasoft queda repartida de la siguiente manera:

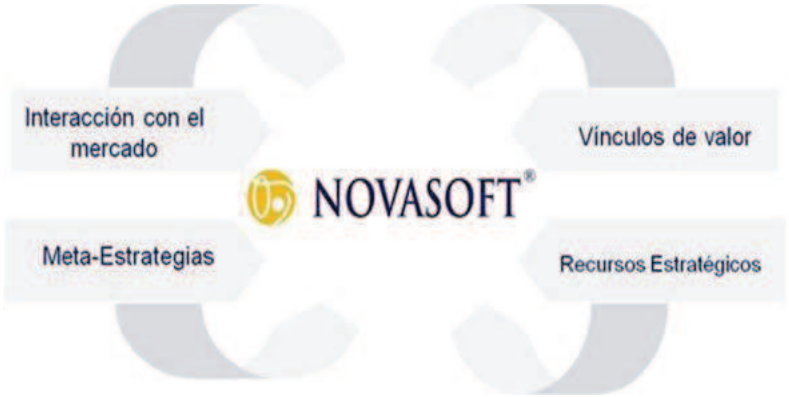
- EUROPEAN TECHNOLOGICALLY INVESTMENTS, S.L. 35,36%
- PORTAFOLIO INVERSIONES TECNOLÓGICAS, S.L. 35,36%
- UNICAJA 15,00%
- MEDITERRANEAN CAPITAL DESARROLLO, S.A. 12,00%
- MODUS VIVENDI INVESTIMENT, S.L. 2,28%



3 ÁMBITO ECONÓMICO

3.1 EL MODELO EMPRESARIAL

El modelo empresarial de Novasoft descansa en cuatro pilares fundamentales:



- **Interacción clientela/mercado**

Para Novasoft, la fidelización de todos sus clientes es una meta irrenunciable. El coste de captación de un nuevo cliente es elevado debido al perfil de su principal cliente objetivo, la Administración Pública y las Grandes Corporaciones. Novasoft selecciona a sus clientes y partners para acometer proyectos de I+D+i y así desarrolla un conocimiento muy cercano al mercado, a la vez que se desarrolla una mayor interacción con el mercado objetivo.

- **Vínculos de valor**

Los vínculos de valor rodean a toda la organización, de forma que complementa y amplia los recursos disponibles. Algunos de estos recursos, paradójicamente se encuentran fuera de su alcance directo, por lo que se identifican proveedores, acreedores, competidores-aliados y empresas asociadas, con las que intensificar las relaciones (G2Crea, Innostrategy, Insecta, CIMA y Servivation).

➢ **Recursos estratégicos**

Los recursos estratégicos están compuestos por activos y procesos claves:

- **Activos estratégicos** La marca, la propiedad intelectual, las patentes, la información de clientes y mercados, el conocimiento del negocio en mercados y sectores, y los procesos innovadores se consideran principales activos estratégicos dentro de la organización. Estos, están en continuo crecimiento y evolución. Cabe resaltar la marca Novasoft y la marca asociada Novaschool.

- **Procesos claves** Los procesos clave están definidos y en continua adaptación a los cambios que se producen en nuestro entorno. Están incluidos en el Manual de Calidad, en la Memoria EFQM y en la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Todo ello soportado sobre una estructura organizativa que se adapta a los cambios y a los ajustes pertinentes.

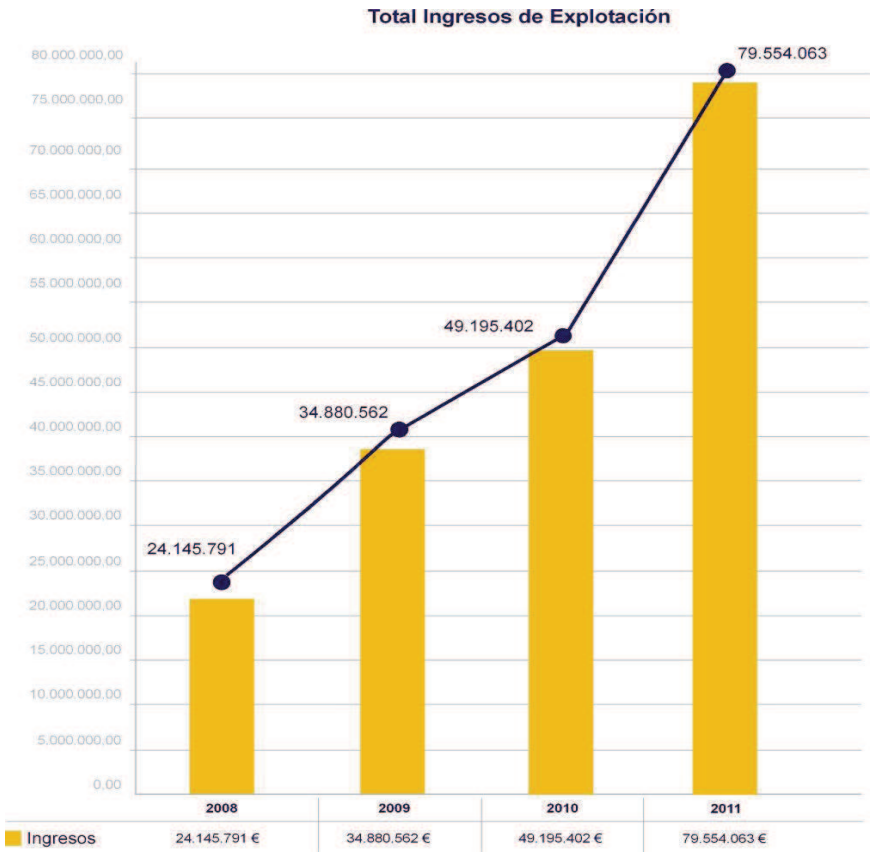
➢ **Meta-Estrategias**

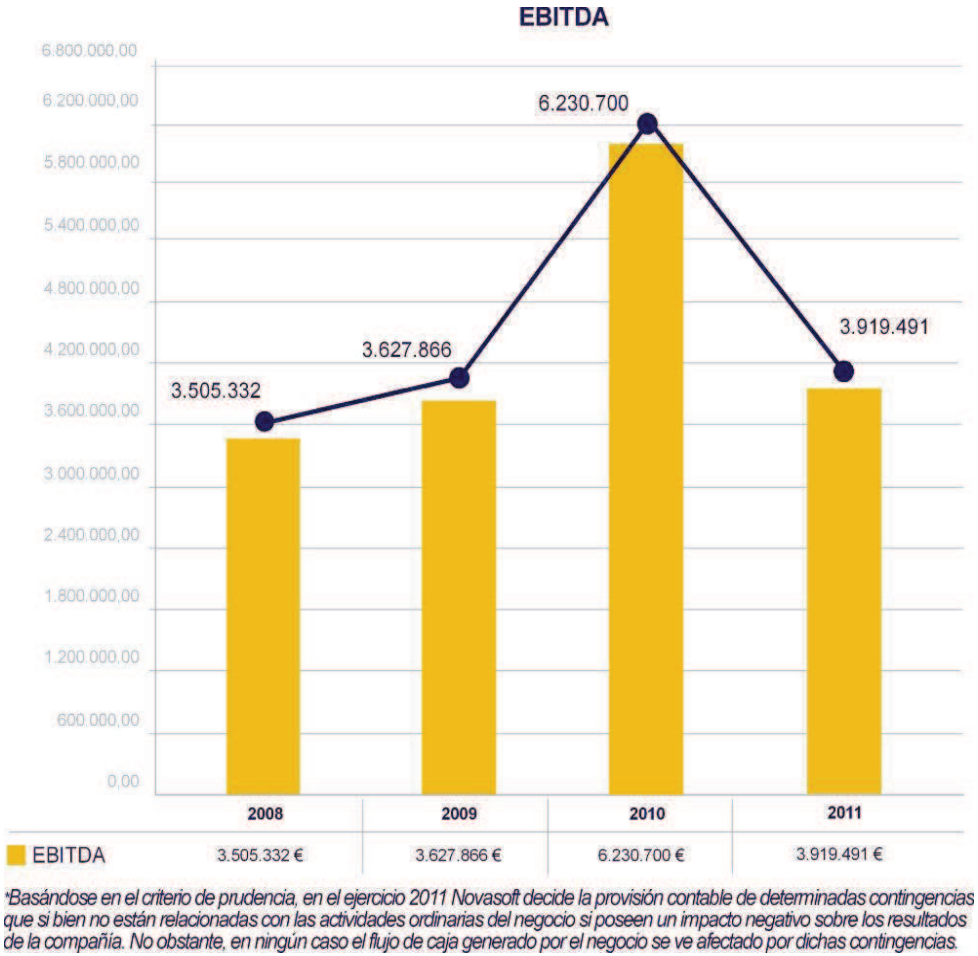
Son el soporte fundamental para la consecución de los objetivos generales, además de la pervivencia del Modelo empresarial de Novasoft:

- Cambio permanente / Evolución
- Mejora continua / Excelencia
- La comunicación como vehículo
- Management 2.0
- Innovación
- Internacionalización
- Creación de valor social mediante políticas de RSC
- Liderazgo/empowerment
- Apuesta por el talento
- Alianzas / Cooperación Competitiva

3.2 MAGNITUDES PRINCIPALES.

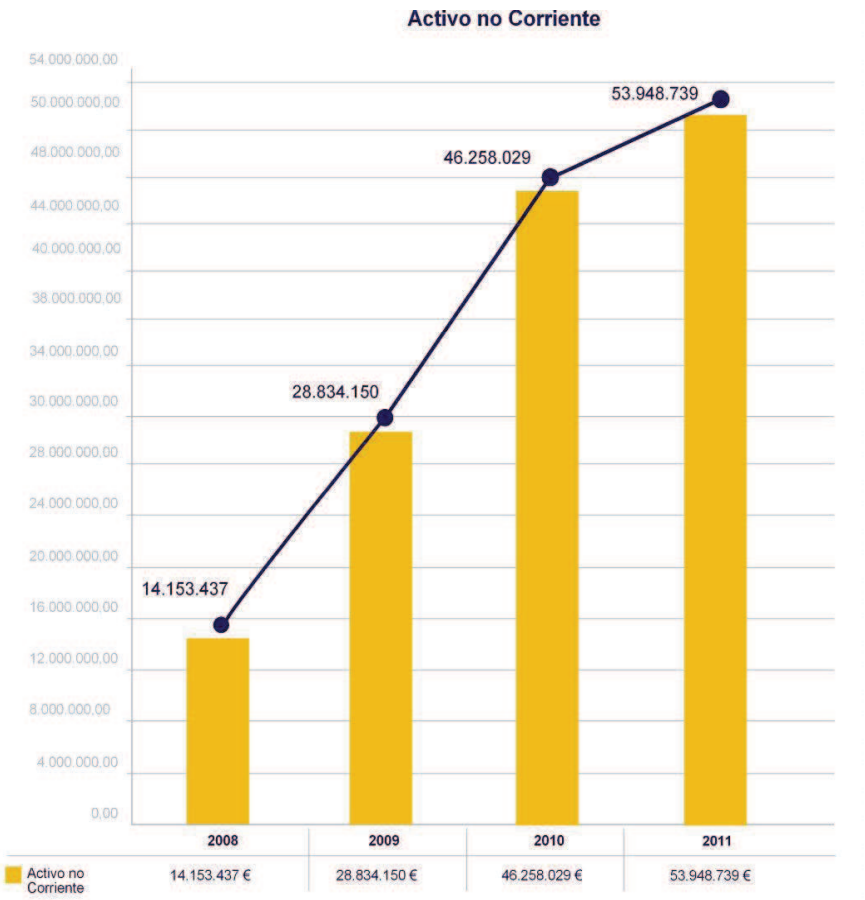
3.2.1 RESULTADOS

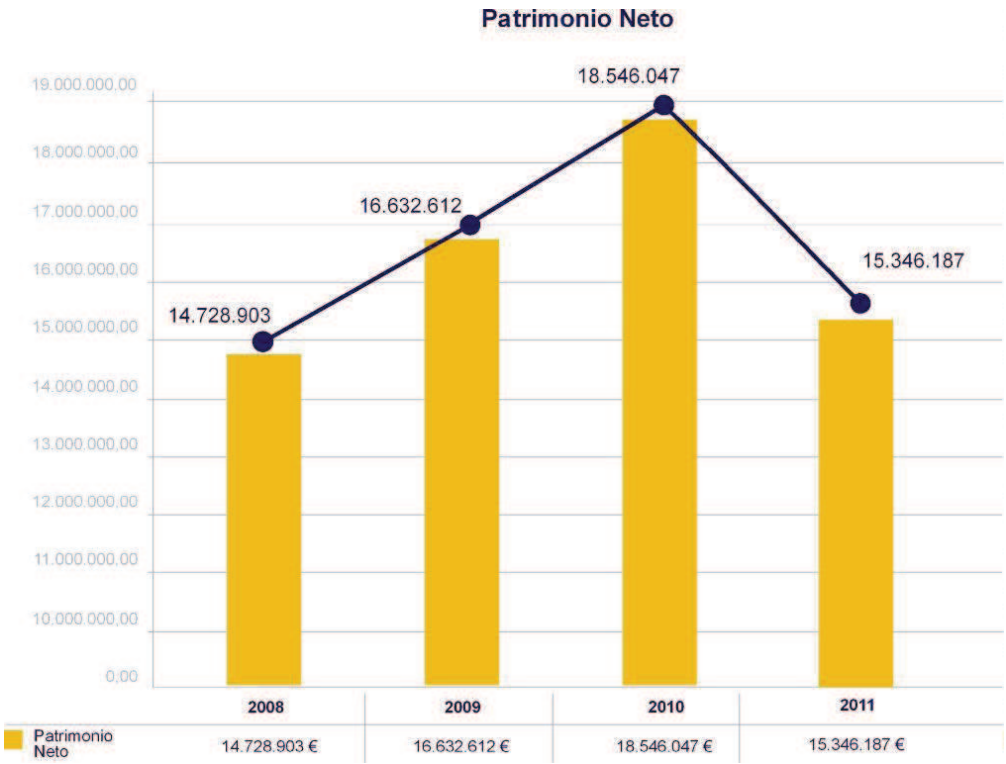




*Basándose en el criterio de prudencia, en el ejercicio 2011 Novasoft decide la provisión contable de determinadas contingencias que si bien no están relacionadas con las actividades ordinarias del negocio si poseen un impacto negativo sobre los resultados de la compañía. No obstante, en ningún caso el flujo de caja generado por el negocio se ve afectado por dichas contingencias.

3.2.2 BALANCE

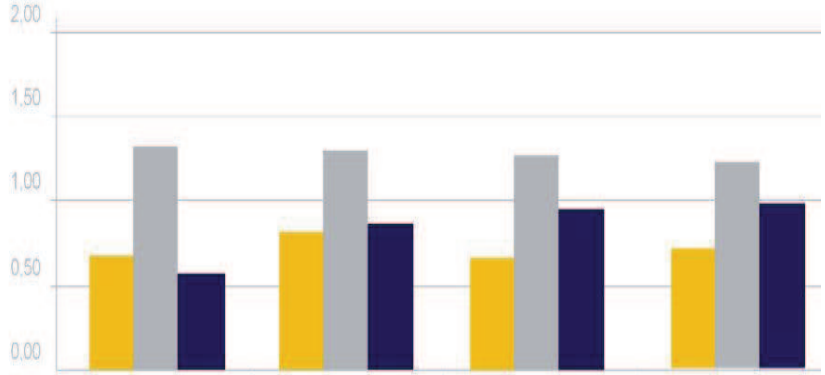

Activo no Corriente
54.000.000,00
50.000.000,00
48.000.000,00
44.000.000,00
40.000.000,00
38.000.000,00
34.000.000,00
30.000.000,00
28.000.000,00
24.000.000,00
20.000.000,00
16.000.000,00
12.000.000,00
8.000.000,00
4.000.000,00
0,00
14.153.437
28.834.150
46.258.029
53.948.739
2008
2009
2010
2011
Activo no Corriente
14.153.437 €
28.834.150 €
46.258.029 €
53.948.739 €


Patrimonio Neto
19.000.000,00
18.000.000,00
17.000.000,00
16.000.000,00
15.000.000,00
14.000.000,00
13.000.000,00
12.000.000,00
11.000.000,00
10.000.000,00
0,00
14.728.903
16.632.612
18.546.047
15.346.187
2008
2009
2010
2011
Patrimonio Neto
14.728.903 €
16.632.612 €
18.546.047 €
15.346.187 €

NOVASOFT®
innovation for life

3.2.3 RATIOS

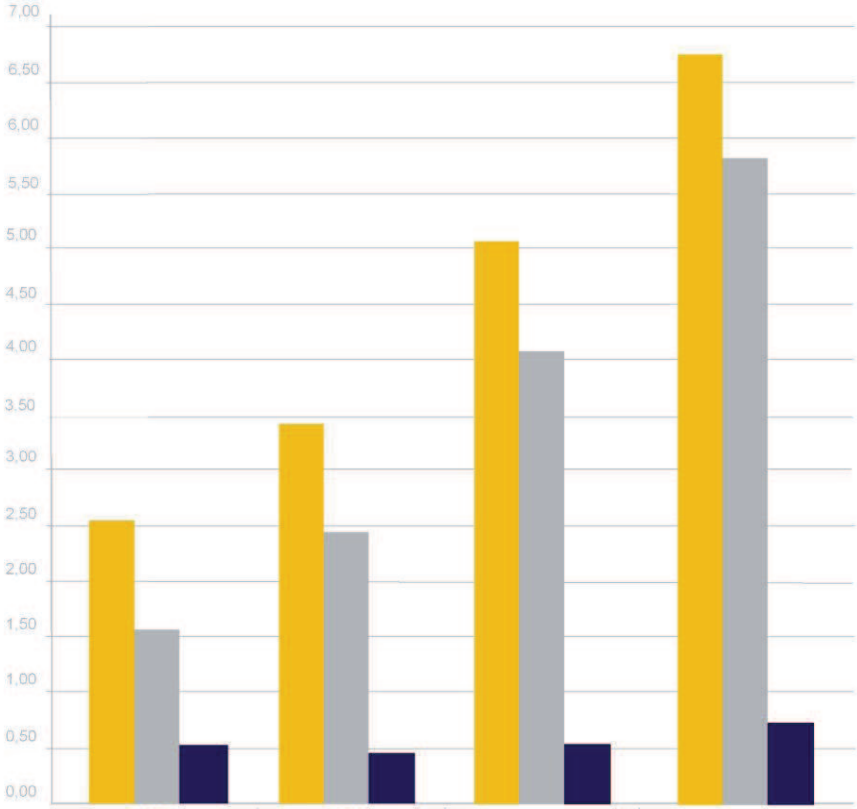
Evolución Ratios de Garantía y Estabilidad en Grupo Novasoft



	2008	2009	2010	2011
Garantía	0,61	0,71	0,62	0,63
Consistencia	1,36	1,32	1,26	1,37
Estabilidad	0,56	0,75	0,84	0,99

* *Garantía* = Activo fijo/ total pasivo. * *Consistencia* = Activo fijo/ pasivo LP. * *Estabilidad* = Activo fijo/ (PN + Pasivo LP)

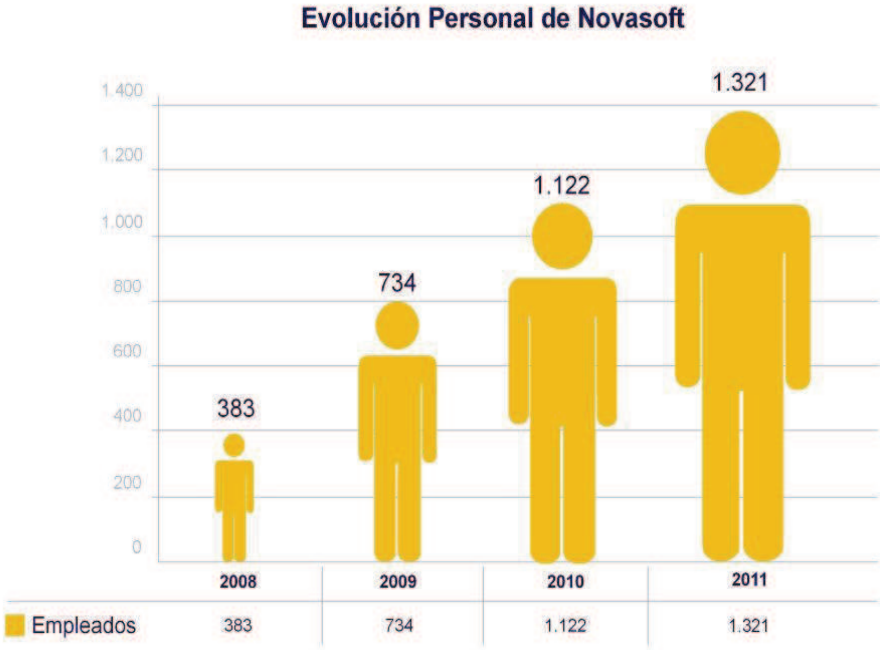
Evolución Ratios de Endeudamiento en Grupo Novasoft

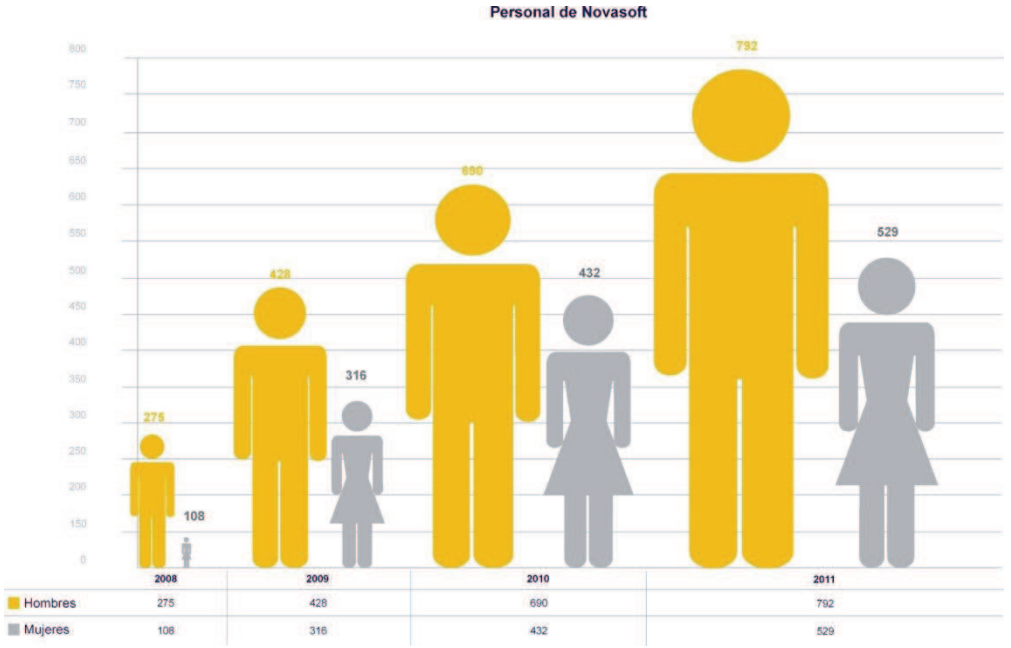


	2008	2009	2010	2011
Apalancamiento	2,57	3,44	5,02	6,57
Endeudamiento	1,57	2,44	4,02	5,57
Calidad de la deuda	0,55	0,46	0,51	0,54

* *Apalancamiento* = Activo total/ PN. * *Endeudamiento* = Pasivo total Patrimonio neto. * *Calidad de la deuda* = Exigible corto plazo Pasivo total

3.2.4 PERSONAL





4 ÁMBITO SOCIAL

4.1 LA GOBERNANZA EN LA ORGANIZACIÓN

La gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones. En el contexto de la responsabilidad social, la gobernanza de la organización tiene la característica particular de ser, tanto una materia fundamental, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales, como derechos humanos, prácticas laborales, o la Participación activa y desarrollo de la comunidad, que se desarrollaran en la Presente Memoria

Los procesos y estructuras para la toma de decisiones de NOVASOFT le permite:

1.- desarrollar estrategias, objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social;

2.- demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes;

3.- crear y nutrir un ambiente y cultura en los que se practiquen los principios de la responsabilidad social

4.- usar eficientemente los recursos financieros, naturales y humanos;

5.- promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios, (incluyendo mujeres y grupos raciales y étnicos), puedan ocupar cargos directivos de la organización;

6.- equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras;

7.- establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver posibles conflictos;

8.- promover la participación eficaz de los empleados de todos los niveles, en las actividades de la organización relacionadas con la responsabilidad social;

9.- equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización.

4.2 RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS

La responsabilidad de respetar los derechos humanos no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados soberanos. Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean.

Parte del compromiso asumido por Novasoft con su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, así como su compromiso con los Objetivos del Milenio, es hacer que se respeten los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en su esfera de influencia más amplia.

El imperativo ético se impone como salvaguardia de un comportamiento cívico. Además, públicamente se reconoce que el respeto a los derechos humanos contribuye a mejorar la producción de cualquier empresa, tal y como se ha expresado en los principios invocados por la ISO 26000.

4.2.1 ADHESIÓN AL PACTO MUNDIAL

Dentro de la política Sostenible de Novasoft, queríamos demostrar internacionalmente nuestro compromiso responsable con el mundo que nos rodea, y fruto de ello surge nuestra adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En dicho Pacto, las entidades que firman se comprometen voluntariamente a promover e implantar 10 Principios Universales que se estructuran en 4 pilares básicos: los Derechos Humanos, las Normas Laborales, el Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción. Estos principios, que Novasoft decide integrar en la estrategia de la compañía, se pueden enumerar en los siguientes

1º. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

2º. *2*. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

3º. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

4º. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

5º. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

6º. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

7º. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8º. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

9º. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

10º. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

4.2.2 COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

Al igual que con la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Novasoft cree firmemente en necesidad de actuar de una forma Responsable en todas su acciones de ámbito social, alineando las mismas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de

ntífica

gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000. Los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), son ocho ambiciosos objetivos que se intentan alcanzar para 2015, basándose directamente en las actividades y metas incluidas en la Declaración del Milenio. De entre los Objetivos del Milenio, la acción social de Novasoft se encamina a:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
4. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

En defensa y apoyo a los derechos humanos, los hitos más importantes en 2011 han sido:

- '**Enlázate contra la pobreza'**, que dan su apoyo a aquellas personas que no pueden acceder o conservar un alojamiento adecuado y permanente, ya sea por falta de recursos o por dificultades personales o sociales. Los compañeros y compañeras de la sede de Málaga han participado en esta solidaria iniciativa fotografiándose con lazos solidarios

4.3 PRÁCTICAS LABORALES

4.3.1 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de las relaciones humanas es una de las bases del Modelo Empresarial de Novasoft. Nuestros trabajadores son "Clientes internos" ya que no concebimos a la plantilla como un pasivo laboral sino como un activo del que proviene nuestro capital intelectual, que paradójicamente es el más tangible de nuestros activos.

La principal acción social por la que Novasoft ha apostado de manera decidida en los últimos años es la creación de empleo

y el fomento del empleo estable. En un panorama general de destrucción de empleo en el ámbito nacional, ha apostado por reforzar sus lazos con la sociedad y con los valores empresariales con los que fue concebida, apostando por la creación de puestos de trabajo y por dar la mayor estabilidad posible a los mismos.

Así mismo, en los proyectos de la compañía que lo permiten, se ha potenciado la contratación de personal inmigrante o en riesgo de exclusión social, y se les ha dado las facilidades contractuales necesarias para que prolonguen su estancia y permiso de trabajo en el país.

Por otra parte, las instalaciones del grupo empresarial están todas adaptadas para personas con posibles discapacidades físicas (rampas de entrada, ascensor para evitar escaleras, ancho de las puertas que permiten el acceso a sillas de ruedas, servicios para minusválidos,…). Actualmente forman parte de la plantilla 12 personas con diferentes grados de discapacidad. En relación al número de empleados que componen esta compañía, es un porcentaje mínimo pero demuestra que tener una minusvalía no es inconveniente para trabajar en Novasoft.

Para Novasoft, es primordial el bienestar de sus trabajadores, por lo que dispone de una política de flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, sin abandonar sus obligaciones profesionales y sin descuidar las personales. Sirvan de muestra unos ejemplos sobre las actuaciones de la empresa en este aspecto:

- Semana laboral comprimida en horario intensivo de 8.30 a 18.30 de lunes a miércoles, no trabajando los jueves y viernes por la tarde. En julio y agosto la jornada es intensiva en un horario de 8.00 a 15.00.
- Flexibilidad de 30 a 90 minutos en la entrada y salida.
- Posibilidad de acumulación del permiso de lactancia de un día al mes hasta los 9 meses del bebé, en caso de haber dado a luz.

- Complementación de las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 100% del salario desde el primer día de la baja por maternidad.

- Otros permisos de diferente índole (días libres para exámenes de estudios oficiales, excedencia máxima de 2 años con reserva del puesto de trabajo, un día adicional a lo establecido en caso de enfermedad o fallecimiento de un familiar,..)

Según se desprende de los resultados de la encuesta de satisfacción del profesional confeccionada por el Instituto Great Place to Work, de carácter independiente, el 77% de toda la plantilla de Novasoft, considera que esta compañía es un lugar excelente para trabajar.

La presidencia junto a la dirección de Recursos Humanos y las direcciones generales de las distintas divisiones de Novasoft planifican, desarrollan y definen las estrategias de Recursos Humanos: nuevas incorporaciones, planes de carrera, necesidades formativas, etc. Las acciones materia de Recursos Humanos se basan en los planes de marketing de las divisiones, así como las encuestas de satisfacción del personal y los resultados de las Evaluaciones del Desempeño, ajustándose de esta forma a las necesidades reales de la empresa en cada momento.

La identificación de las necesidades para la incorporación de personal es realizada por cada una de las divisiones, mediante una planificación anual (desarrollada en los planes de marketing), o por necesidades no planificadas (aumento de proyectos), y son cubiertas a través de los Cursos Cantera (cursos diseñados a medida para nuestras organizaciones y subvencionados por la Junta de Andalucía), o mediante la publicación en nuestra página web de la oferta de trabajo en cuestión y tras la realización de la oportuna entrevista. Además, contamos con otras fuentes de captación de talentos como convenios con Universidades y FORMAN (Centro de Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones de la Junta de Andalucía, gestionado por la UTE Fundación Novasoft- Fundación Valentín Madariaga), participación en el Programa Torres Quevedo para fortalecer la capacidad

investigadora de los grupos de I+D+i y facilitar la incorporación de doctores y tecnólogos, etc.

4.3.2 PLAN DE MOVILIDAD

Con el objetivo contribuir con la Política Empresarial en materia de Movilidad dentro de dos Políticas señeras para Novasoft: Prevención de Riesgos Laborales y Responsabilidad Social Corporativa se está desarrollando un Plan de Movilidad.

Con respecto a la prevención de riesgos laborales, el objetivo específico es velar por el bienestar, la seguridad y la salud del personal a su cargo. En lo que se refiere a la estrategia empresarial en materia de Responsabilidad Social Corporativa, marcaremos objetivos específicos en función de los tres ámbitos de dicha estrategia: Económico, social y medioambiental. Para ello se analizarán las consecuencias de la movilidad actual de la plantilla de la sede de Novasoft en función de dichos criterios, ya que condiciona el marco laboral, determinando el tiempo y el dinero que destinamos al transporte, repercutiendo en las condiciones de trabajo, en la salud y el bienestar del personal, así como en el Medio Ambiente.

Así mismo, la finalidad última del plan es informar al personal en prácticas y conductas para reducir la siniestralidad laboral en accidentes de trabajo “in itínere” y en misión, así como sobre el medio de transporte adecuado para acceder al centro de trabajo (a pie, bicicleta, transporte público, coche) y de opciones existentes actualmente para una movilidad más segura y económica, social y medioambientalmente más sostenible.

Tras un proceso de trabajo interno, se han generado las bases para el presente Plan de Movilidad de Novasoft. El presente diagnóstico sobre las pautas de movilidad “obligada”, o vinculada al trabajo, de la plantilla de Málaga del Grupo Novasoft ha sido realizado por el Área de Comunicación, y tiene como objetivos: hacer reflexionar sobre el modelo de movilidad del que disponemos y al mismo tiempo diseñar pautas y estrategias para cambiar hacia un

ntífica

modelo más racional y sostenible para la empresa, y sobre todo para sus trabajadores/as; y perfilar en la medida de lo posible soluciones para intentar lograr una movilidad al centro de trabajo más racional y sostenible con el medio ambiente, la economía y la sociedad en general.

Dicho análisis se ha hecho a través de una encuesta anónima online, a través de la plataforma de encuestas Limesurvey, donde se han tratado conocer los hábitos en cuanto a los desplazamientos laborales del personal, la influencia que los horarios de trabajo tienen a la hora de elegir una u otra manera de desplazarse, las razones por las que se elige un medio de transporte y no otro, así como las sugerencias y mejoras que el personal cree necesarias para favorecer una movilidad más racional en la compañía, incorporando a dicho cuestionario la perspectiva de género.

4.4 PRÁCTICAS ACTIVAS Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Estratégicamente, la relación de Novasoft con las comunidades en las que opera se basa en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la misma, -ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público-, ayudando a fortalecer la sociedad civil.

En virtud de la ISO 26000, los asuntos clave del desarrollo de la comunidad a las que una organización puede contribuir, son implementadas y llevadas a cabo por Novasoft e incluyen:

1º. la creación de empleo mediante la expansión y diversificación de las actividades económicas y el desarrollo tecnológico.
2º. contribuir a través de las inversiones sociales en la generación de riqueza e ingresos mediante iniciativas de desarrollo económico local;
3º. ampliando programas de educación y desarrollo de habilidades;

ntífica

4º. promoviendo y preservando la cultura y las artes;

5º. fortalecimiento institucional de la comunidad, sus grupos y foros colectivos,

6º. Participación activa en programas culturales, sociales y ambientales y redes locales que involucren a múltiples instituciones.

4.4.1 La Fundación Novasoft

En 2003 nace la Fundación Novasoft, entidad privada sin ánimo de lucro, cuyas acciones giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social.

La Fundación Novasoft es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno las iniciativas sociales que parten de su RSC:

- Impartir y difundir formación en tecnología a jóvenes y/o desempleados, intentando en todo momento mejorar su nivel de empleabilidad accediendo a formación de calidad en materia tecnológica.
- Incentivar, mediante apoyo continuo, a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y desarrollo de proyectos de empresa.
- Introducir y difundir las nuevas tecnologías en los segmentos de la población más necesitados, creando las estructuras básicas necesarias mediante donaciones de equipo y software.
- Organización de eventos y promoción de proyectos.
- Patrocinio de eventos de distinto tipo.
- Apoyo de iniciativas culturales andaluzas, como acciones de mecenazgo con artistas locales.

Principales Hitos 2011

Desde Novasoft se considera que la acción social es un complemento a las prácticas de RSC no sustituyéndola en

ningún caso ya que la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas o que devuelvan al entorno en el que desarrolla su actividad parte de sus beneficios.

- **Novasoft da soporte tecnológico a la nueva plataforma virtual del Ateneo de Málaga** La compañía Novasoft ha abierto una nueva línea de colaboración con el Ateneo de Málaga, institución dedicada a fomentar y difundir la vida cultural en la provincia, dando soporte técnico y tecnológico a su nueva plataforma virtual. Novasoft mantiene así su compromiso con el Ateneo y la línea marcada el pasado año con el patrocinio de una edición de la publicación Ateneo del Nuevo Siglo dedicada en exclusiva a las nuevas tecnologías.

- **Encestando Sueños :** La Fundación Cesare Scariolo y la Fundación Novasoft unen sus fuerzas por una causa común, “Encestando Sueños“, una iniciativa creada con el objetivo de recaudar fondos para la acción social desarrollada por la Fundación Cesare Scariolo para la lucha contra las enfermedades oncológicas en la infancia. ‘ Este evento persigue una serie de hitos entre los que se encuentran concienciar a la sociedad sobre las enfermedades oncológicas en la población infantil; el fomento del deporte como prevención en la aparición de enfermedades oncológicas; la recaudación de fondos para acción social relacionadas con la prevención y tratamiento de enfermedades oncológicas en la infancia desarrolladas por la Fundación Cesare Scariolo; y la creación de sinergias y vínculos de valor entre la Fundación Novasoft y la Fundación Cesare Scariolo.

- **Novasoft colabora con el First Lego League:** Se trata de la mayor competición internacional de robótica para escolares que se celebra a nivel mundial. Esta competición consistía en la creación de equipos de entre 4 y 10 miembros, que guiados por un entrenador,

se enfrentaban al desafío ‘Smart Move’, que radicaba en descubrir cómo conectar personas, lugares, mercancías y servicios de la forma más segura y eficiente.

- **Fundación Novasoft-Softfood colabora con la Fundación Vicente Ferrer** : El restaurante Softfood alberga hasta el próximo 25 de marzo la exposición fotográfica **“Comprometidos con Anantapur”,** de la -- Fundación Vicente Ferrer. En esta muestra, el visitante profundiza en el día a día de la India rural, sus problemas, sus gentes y la labor diaria que realizan los/as voluntarios/as de la fundación para erradicar la pobreza en la región. La exposición, compuesta por 32 instantáneas de gran formato, realizadas por el fotógrafo Ramón Serrano, y varios paneles explicativo.

- **Todos con Lorca** : Desde el área de RSC en estrecha colaboración con Novaschool Añoreta se ha hecho recaudación para personas damnificadas por el terremoto de Lorca. La recaudación viene por el día sin uniforme de los niños y niñas del colegio, así como por la representación de la Obra “La comedia de la Olla” que se representó el pasado miércoles en el Teatro de El Carmen de Vélez Málaga, así como en las donaciones del personal de la plantilla. En la página web de Novasoft como de Novaschool Añoreta, lució un lazo en apoyo a los afectados en el terremoto de Lorca.

- **Colaboración con la Campaña “Los buenos tratos”** Novasoft declara como principio que la violencia de género, donde quiera que ésta se produzca, constituye la manifestación más devastadora de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la integridad física y moral, la libertad sexual y el derecho al trabajo. Razón por la cual colaboró económicamente con esta campaña que tiene por objetivo es que los adolescentes se sensibilicen y se

conciencien sobre la violencia de género y la educación en igualdad en sus centros educativos utilizando como herramienta de trabajo el teatro.

4.1.1 Fundación Manuel Alcántara

El compromiso social de Novasoft con la cultura se ha instrumentado, durante toda su historia, a través de la Fundación Novasoft. Dicho compromiso se fundamenta, tradicionalmente, en actividades de Patrocinio de eventos o iniciativas culturales; y de Mecenazgo, colaborando con artistas andaluces para la difusión de sus obras.

En este sentido, entre los hechos más destacables durante el 2010, podemos hacer mención al patrocinio de Novasoft a la nueva revista del Ateneo de Málaga Nuevo Siglo, dedicada a cómo la innovación ha intervenido en la sociedad introduciendo nuevas formas de actuar y mejorando, en la mayoría de los casos, la calidad de vida de todos sus agentes.

La Fundación Manuel Alcántara, es una institución sin ánimo de lucro, una entidad cultural independiente, que tiene por misión, cuidar, promocionar, y compartir su pasión por la lectura y la escritura, la poesía y el periodismo, y fomentar un punto de encuentro con cada lector.

La Fundación cuenta con la presencia como presidente honorífico de Manuel Alcántara, que a sus 83 años es el articulista con más difusión del panorama nacional.

Para Alcántara, la creación de la Fundación supone el reconocimiento más importante de los conciudadanos a su labor en el ámbito de la literatura, la poesía y el periodismo.

Los fines de interés general de la Fundación son:

- La defensa, promoción, difusión y desarrollo de la obra y legado del escritor y poeta D. Manuel Alcántara.
- Promover la publicación de su obra en España, y la edición de publicaciones.
- Apoyar proyectos relacionados con la poesía, el articulismo o periodismo de opinión y la literatura en Andalucía, pero sobre todo en Málaga. Promover la

lectura y la escritura, así como contribuir a la dinamización cultural de la provincia de Málaga. Fomento del estudio e investigación sobre la producción literaria de Manuel Alcántara.

- Impulsar la cooperación con Universidades a través de proyectos conjuntos en el ámbito del periodismo y la literatura.
- La organización y participación en seminarios, conferencias y exposiciones, y la realización de actividades culturales-docentes.

Principales Hitos 2011

- **XIX Premio de Poesía Manuel Alcántara :** Con la colaboración de la Fundación Manuel Alcántara, esta distinción es la mejor dotada de España a un solo poema, con un premio para el ganador de 6.000 euros y una escultura de Jaime Pimentel.
- **Coedición libro 'Artículo femenino singular. Diez mujeres esenciales en la Historia del Articulismo Español'** El libro está dirigido por María Angulo Egea y Teodoro León Gross, y editado por la Asociación de la Prensa de Madrid y la Fundación Manuel Alcántara.

4.1.2 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

4.1.2.1 NOVASCHOOL

"La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales" Constitución española, artículo 27, apartado 2.

Partiendo de esta máxima, nace en 1999 la institución de enseñanza privada Novaschool Añoreta, que aplica un modelo educativo basado en la excelencia académica, docente y de gestión. Desde sus inicios, el centro se propone responder al más alto nivel a las necesidades formativas que

la sociedad actual demanda a los profesionales del futuro y para ello proporciona un entorno educativo excepcional que lo diferencia de otras alternativas educativas.

Novaschool tiene muy claro que su intención es la de formar a los jóvenes talentos del futuro mediante la innovación académica y tecnológica, la formación continua y la educación en valores (solidaridad, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, emprendimiento…). De esta manera se consigue que el alumnado se realice mediante una impronta singular por la que será reconocido, valorado y admirado.

Durante el año 2011 se ha realizado un importante esfuerzo por parte de Novaschool para fomentar a su alumnado en los valores que los formaran como personas conscientes de su entorno y solidarias a través de numerosos acciones solidarias.

- **Contra la muerte súbita** : Novaschool Añoreta es el primer centro educativo escolar que se incorpora al proyecto **'Salvavidas.eu',** cuyo objetivo prioritario es la reducción de los paros cardiacos y de las muertes súbitas en nuestro país. Este objetivo se conseguirá mediante el equipamiento de todo lo necesario para evitarlas, incluyendo el material y formación homologada, en todos aquellos lugares donde transiten un número superior a 100 personas diarias, como en Novaschool Añoreta, que cuenta ya con un desfibrilador y con personal docente preparado.

- **Todos con Abraham:** Se han realizado dos actuaciones a favor de con Abraham José Presa destinándose todos los beneficios recaudados en apoyar económicamente a él y a su familia. : San Valentín Solidario y Jornada solidaria - deportiva a favor de Abraham.

- **Las redes sociales y la igualdad de género:** El alumnado recibió una clase de sensibilización sobre el buen uso de las redes sociales, en lo que a igualdad de género se refiere.

- **La Fundación Vicente Ferrer visita a los alumnos/as de Añoreta** : Un colaborador indio perteneciente a la Fundación y el representante de dicha Fundación en Málaga, contaron las actividades y misiones que se llevan a cabo en la Fundación humanitaria.

- **El alumnado de la Escuela de Teatro Novaschool interpretó "La comedia de la olla" en el prestigioso Teatro Alameda de Málaga** La recaudación obtenida de la representación se destinó a la **Fundación Cesare Scariolo**, entidad sin ánimo de lucro que apoya a enfermos oncológicos.

- '**Sunland 7'** (Novaschool Sunland.) es un proyecto deportivo de carácter benéfico basado en una carrera de relevos de 7 horas en el cual se involucra toda la comunidad educativa del colegio Sunland y en el que participa también el alumnado de 5º y 6º de Primaria de Añoreta. Esta actividad deportivo-benéfica se celebra por segundo año. El dinero recaudado fue para **Médicos Sin Fronteras**.

- **Novaschool Añoreta con Lorca:** Donación de lo recaudado en dos actividades: el día sin uniforme y el dinero recaudado de la representación en Teatro del Carmen de Vélez- Málaga la obra "La comedia de la olla" Esta ayuda se realizó a través de **Cruz Roja.**

- **Donación material escolar y uniformes** Entrega a la **Fundación Vicente Ferrer** de los antiguos uniformes del Colegio Novaschool Añoreta, así como de diverso material escolar. Esta donación cumple con el doble objetivo de ayudar a erradicar la pobreza extrema y el hambre, y lograr la enseñanza primaria universal, ambos objetivos del Milenio con los que es Grupo Novasoft está implicado desde su acción de RSC.

- **Novaschool contra la Violencia de Género** La campaña se desarrollará con diversas actividades: charla al profesorado en Novaschool Añoreta (en la que participó la Jefa de la Unidad de Violencia de Género de la Subdelegación del Gobierno), Concurso de dibujo en Primaria, Un video fórum para Secundaria así como participar en la campaña ministerial Campaña "Saca Tarjeta Roja al maltratador, en la que participó toda la comunidad educativa..

- **Novaschool con la Infancia:** *Con motivo del* Día Internacional de la Infancia, y bajo el Objetivo del Milenio de "Erradicar la pobreza", Novaschool Añoreta realizó una recogida de ropa y alimentos de sus alumnos y alumnas que se entregaron a la **Ciudad de los Niños y a Cruz Roja**.

- Colaboración y ayuda para la difusión de la enfermedad infantil "piel de mariposa" a través de la publicación de un cuento infantil. La campaña es de ADIS.

4.1.2.2 COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES

Es relevante que desde Novasoft se considera que involucrarse en alianzas con organizaciones, tales como universidades o laboratorios de investigación contribuye para mejorar el desarrollo científico y tecnológico con contrapartes de la comunidad local, y emplear para esta tarea a personal local , y adoptar prácticas que permitan la transferencia y la difusión tecnológica, cuando sea viable económicamente.

Desde sus orígenes, Novasoft ha estado íntimamente ligada a la actividad de Investigación y Desarrollo, y en este proceso de innovación, nuestra empresa, viene contando con la colaboración de instituciones tan importantes como las Universidades y los Centros de Innovación y Tecnológicos.

En este sentido, se intuye como una labor de suma importancia la gestión en las relaciones de transferencia tecnológica con los Grupos de Investigación de las universidades. Pudiendo destacar, en este sentido, la colaboración con más de una veintena de grupos de investigación, pertenecientes a Universidades de todo el territorio nacional, en el ámbito de proyectos de I+D+i: Carlos III de Madrid, Zaragoza, Politécnica de Madrid (UPM), La Laguna, Tenerife, Málaga, Sevilla, Córdoba, Jaén, etc.

Entre los sucesos más importantes ocurridos en 2010, en relación a nuestra colaboración con las diferentes universidades con las que tratamos, podemos destacar:

Novasoft ha participado y apoyado activamente el Andalucía TECH, proyecto promovido por las Universidades de Sevilla y Málaga, que nace con el objeto de conseguir la Excelencia en la docencia, la investigación, la innovación y la gestión, la atracción e integración de talento, la generación y transferencia de conocimiento, todo ello en un ámbito internacional, uniendo las dos universidades para formar uno de los mejores Campus Tecnológico del mundo.

Principales hitos en 2011:

- **Jornada de transferencia de tecnología y conocimiento Universidad de Málaga - Novasoft** Diversas reuniones bilaterales con grupos de investigación de diferentes ámbitos como son las TIC (Inteligencia Artificial, Inteligencia computacional, Diseño de interfaces avanzados, electrónica integrada y tecnologías de la información y comunicaciones), las Humanidades (Lexicografía, innovación educativa, discursos especializados, educación social, formación de educadores…), Ciencias Sociales Económicas y Jurídicas (Organización en la sociedad del conocimiento, contenidos audiovisuales y tecnologías aplicadas a la educación) y Tecnologías de la producción (Ingeniería de sistemas y energética)
- **Campus de Excelencia de Granada,** Este proyecto nace con el objetivo de conseguir la búsqueda de la excelencia, la orientación a las personas, el valor de la agregación, la especialización y singularidad, la internacionalización, el fomento de un nuevo modelo

de desarrollo económico y la creación de un campus atractivo para estudiantes, investigadores y profesionales. Novasoft participa en dos de las cuatro Comisiones de Trabajo que se ha creado en el marco del Campus de Excelencia.

- Juan Fajardo, vicepresidente de Innovación de Novasoft, analiza en los ***Cursos de verano de la Universidad de Córdoba "Los nuevos perfiles profesionales de la 'era digital'*** dentro del ciclo „Conversaciones digitales. Perfiles profesionales e industrial"
- **Igualdad en el mercado laboral:** La Directora de RSC de Novasoft, Meli Galarza, acudió el pasado viernes a dar una conferencia a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Málaga en el curso de unas jornadas denominadas ***"Igualdad en el mercado laboral"*** organizadas por la asociación estudiantil "Progreso".
- **Novasoft patrocina la entrega de Orlas del curso 2010-2011 de la ETSII** : Un año más, Novasoft volvió a patrocinar el **Acto de graduación** y la entrega de Orlas de la 17ª Promoción de Ingeniería Informática, de la 19ª Promoción de Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas y de la 19ª Promoción de Ingeniería Técnica en Informática de Gestión del curso 2010-2011 de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática (ETSII).
- **IV Curso de Gestión de la Calidad 'Una Visión Práctica' en la Universidad de Málaga.** Francisco Barrionuevo, presidente de Novasoft participó comoo conferenciante bajo el título ***'Un modelo empresarial basado en la Excelencia empresarial (EFQM) y Calidad',*** en el Curso de Gestión de la Calidad organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Málaga.
- **Un pionero proyecto turístico desarrollado por Novasoft y la Universidad de Jaén se presentó en una cumbre mundial en Hong Kong** Un equipo multidisciplinar de la Universidad de Jaén (UJA) y la compañía Novasoft ha creado el prototipo de un

sistema informático que selecciona y suministra información extraída de Internet, en forma de audio e imágenes, sobre la ruta que se realiza. El sistema se denomina GeOasis y está basado en la posición geográfica del usuario mediante GPS (Global Position System).

- **Jornadas de Transferencia Tecnológica** Desde la sede de Santa Cruz de Tenerife, el área de Innovación, organizó, junto con la Fundación Empresa Universidad de la Laguna y La Fundación Universitaria de Las Palma, unas jornadas de Transferencia Tecnológica con los Grupo de de Investigación de ambas Universidades canarias, así como con empresas tecnológicas de ambas provicnias, con el objetivo de fomentar la cooperación en proyectos de I+D+i y actuaciones a nivel nacional e internacional.

4.1.2.3 FORMAN

Desde el año 1991 la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Empleo, ha constituido en colaboración con Entidades Locales, 14 Consorcios Escuela que han venido a constituir la denominada "Red de Consorcios Escuela de Formación para el Empleo de la Junta de Andalucía".

El Centro de Formación en Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Málaga (FORMAN) vio la luz en el año 1995, como respuesta a la creciente demanda de cualificación profesional en el sector emergente de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Pero, es en el año 2004 cuando FORMAN comienza a ser gestionado por la Unión Temporal de Empresas (UTE) constituida por la Fundación Novasoft y la Fundación Valentín de Madariaga-MP.

Integrado en la Red de Consorcios-Escuela de la Consejería de empleo de la Junta de Andalucía, tiene como principal objetivo formar profesionales altamente cualificados facilitando su incorporación a las empresas del sector,

mediante una formación de excelencia en tecnologías de la información y la comunicación, así como potenciar la especialización y cualificación de los profesionales en activo en materias relacionada con las tecnologías avanzadas, configurar un centro totalmente abierto a las empresas del entorno y de intercambio con centros homólogos, facilitando la creación de empresas y el autoempleo.

Principales Hitos 2011

- **"Campaña "¡Empléate a fondo!** Fomento del Empleo", que tiene por objeto fomentar e incentivar el empleo del alumnado perteneciente al Plan de Formación para el Empleo. Colaboración mediante jornadas como: ***Posibilidades de Empleo en el Extranjero: Red EURES.***

- Con objeto de apoyar la iniciativa europea del **Día de Internet Seguro, FORMAN se unió ha unido a la red de cooperación INSAFE** (Red Europea de Centros de Conocimiento), cuyo objeto es promover el uso seguro y responsable de Internet y las tecnologías online entre los jóvenes.

- **Laboratorio Andaluz de Android.** Es un evento organizado por FORMAN con la colaboración de la Asociación de Webmasters de Málaga y Google Tecnology Used Group (GTUG), con el objetivo de consolidarse como foro y punto de encuentro de profesionales y empresas dedicadas al desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles sobre el sistema operativo Android.

- Firma de un **acuerdo de colaboración con la Asociación de Webmasters de Málaga (http://www.webmastersmalaga.com),**que incluye el fomento de la cultura emprendedora en internet, el establecimiento de redes profesionales de formación e

innovación para alumnos y profesionales, y la organización conjunta de seminarios y jornadas.

- **Jornadas informativas sobre Igualdad de género en Forman:** Directora de RSC y responsable del Plan de Igualdad de Novasoft ofreció una charla formativa de dos horas al personal de Forman, en sus instalaciones, en la que les formó sobre los conceptos básicos y las estrategias a seguir para que la igualdad se produzca de una forma real, tanto dentro como fuera de la empresa.

- **Network-IN Movimiento por una Sociedad INclusiva**. El movimiento IN tiene como propósito conseguir un cambio de actitud, una evolución de Indignad@s a Inspirad@s. Para ello, varios profesionales Solidarizad@s con los Desemplead@s se unen para lograr cambiar los estados de ánimo de este colectivo, constituyendo una comunidad que INspire a los desemplead@s y que actúe como cadena de favores y banco de oportunidades, poniendo en contacto a personas desempleadas.

- **Día de las Redes Sociales** celebración de la jornada formativa ***"Uso de las Redes Sociales para la Mejora de la Empleabilidad".*** Durante la ponencia, se profundizará en las estrategias de marca personal para mejorar la empleabilidad de los asistentes, y en el efecto de las social media en la estructura empresarial.

- **IV Edición del Concurso Creación de Empresa TIC**, formación específica en materia de empleabilidad y autoempleo, charlas y visitas a organismos oficiales, acuerdos de colaboración con entidades de emprendimiento y el taller *Creating your Project.*

- **El programa ''Aquí hay trabajo'' de la 2 de Televisión Española** se hizo eco de dos de los cursos de FORMAN

- FORMAN fomenta el autoempleo entre su alumnado con la campaña "**Atrévete a emprender.**" Entre otras iniciativas tiene un concurso 'concurso mensual ¡Piensa a lo Grande!

4.1.3 DESARROLLO Y ACCESO A LA TECNOLOGÍA

En el apartado de la ISO 26000 que hace referencia al desarrollo y acceso a la tecnología, se establece que para ayudar a avanzar en el desarrollo económico y social, las comunidades y sus miembros necesitan, entre otras cosas, un acceso completo y seguro a las tecnologías modernas. Las tecnologías de la información y la comunicación caracterizan gran parte de la vida contemporánea y son una base fundamental para muchas actividades económicas. El acceso a la información es clave para superar las disparidades que existen entre países, regiones, generaciones, géneros, etc.

Novasoft contribuye al desarrollo de las comunidades en las que opera aplicando conocimientos, habilidades y tecnologías especializadas, de manera que promueve el desarrollo de los recursos humanos y la difusión de la tecnología, así como el acceso a estas tecnologías, a través de formación, alianzas y otras acciones, apostando por solucionar el problema social de la brecha digital. Entre las acciones más relevantes llevadas a cabo durante 2011:

- **Andalucía Compromiso Digital:** Novasoft participa en Andalucía Compromiso Digital, un proyecto promovido por la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia (CEIC) de la Junta de Andalucía como una iniciativa solidaria para superar la llamada brecha digital. Para ello, se articulan distintas líneas de acción como acompañamiento digital, formación online, donación de material tecnológico y difusión de acciones relacionadas con el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Está destinado a todas aquellas personas, agrupaciones o asociaciones, que deseen conocer las ventajas que ofrecen. Novasoft facilita a sus empleados y empleadas cuatro horas para recibir la Formación Básica Digital, llevada a cabo

por personal de la Junta de Andalucía, y 2 horas al mes para realizar los acompañamientos digitales. Así mismo, ***FORMAN colabora con Andalucía Compromiso Digital en la Formación TIC de 80 personas*** cediendo los contenidos formativos, gestionando el desarrollo del temario en la plataforma de formación online, y realizando la tutorización y seguimiento de los cursos.

- **Novasoft participa en Insignia,** clúster de empresas del sector TIC de Canarias denominado **Insignia (http://www.insigniaempresarial.com/)** centradas en ***Ingeniería de Software*** **y** ***Gestión de Negocios***. Fruto del trabajo se analizan las tendencias del mercado Canario y se establecen objetivos comunes entre empresas que beneficien al sector.

- **Novasoft presenta PATHER en el II Foro Internacional de Diseño Universal,** , apostando por impulsar la formación, innovación y colaboración para lograr implantar el diseño universal en todos los ámbitos y conseguir la representación y participación de todos los sectores relacionados con la dependencia y movilidad. Este proyecto nace con el objetivo de facilitar la movilidad en espacios cerrados de personas con dificultades de movilidad, en silla de ruedas, personas mayores o personas con discapacidades motoras; personas con dificultades sensoriales, ciegas o sordas; y personas con dificultades de comunicación, con deficiencias intelectuales o que desconozcan el idioma.

- **Novasoft participa activamente a través del área de Innovación en 4 plataformas tecnológicas INES** (Iniciativa española de software y servicios), EMOV (Plataforma tecnológica española de comunicaciones inalámbricas), EVIA (Plataforma tecnológica española para la vida independiente y la accesibilidad), ENEM (Plataforma tecnológica española de tecnologías audiovisuales en red); las cuales se pueden definir

como redes de cooperación científico-tecnológicas en cuyo seno se agrupan entidades de muy distinta naturaleza, principalmente grandes empresas, PYMES, y Organismos de investigación (Centros Tecnológicos, Universidades y OPIs), interesadas en un sector concreto.

- Novasoft participa en **Jornada de transferencia de tecnología y conocimiento Fidetia (Fundación para la Investigación y el Desarrollo de las Tecnologías de la Información en Andalucía).**

- Novasoft participa en la décima edición de ***la* WhyFLOSS Conference** (Congreso Internacional de Negocio con Tecnologías Abiertas) organizada por la consultora en tecnologías de la información de software libre Neurowork y la IE Business School. **WhyFLOSS Conference** es un evento internacional celebrado por quinta vez en Madrid, el cual acogió a diferentes conferencias en torno al futuro del software libre y de fuentes abiertas con un especial énfasis en el modelo de negocio, pero con contenidos que atienden también a los intereses de las comunidades de desarrolladores, los investigadores y las universidades, empresas privadas, así como a las diferentes administraciones públicas españolas.

- **Novasoft, patrocinador de la IV edición de la Sociedad de la Información en Andalucía** evento organizado por la Fundación Socinfo y Irevista ''sociedad de la Información'' con el patrocinio de Novasoft, Everis, Steria y Deloitte. Este seminario tiene como objetivo poner en contacto a representantes de las Administraciones Públicas y empresas especializadas en dar soluciones y servicios a éstas, exponiendo la situación actual de la sociedad de la información en Andalucía.

4.1.4 COMERCIO JUSTO

En Novasoft, consideramos el comercio justo como el respeto a la dignidad humana con condiciones de trabajo y salarios justos, así como una producción ecológica, debiendo garantizar que:

- La estructura organizativa de las comunidades productoras es abierta, transparente, participativa y democrática.
- La producción es respetuosa con el medio ambiente y la cultura de la zona.
- Existen condiciones laborales dignas.
- Existe igualdad de género: igual remuneración y derechos entre hombres y mujeres.
- No existe explotación laboral infantil.
- Hay libre asociación de trabajadores.
- Los productos que se elaboran son de alta calidad.
- Se paga un sobreprecio destinado a inversiones locales.

En base a estas premisas, nace el concepto de restauración **Softfood** en el seno de la compañía, y parte del proceso de diversificación abordado por la misma. Surge como consecuencia de detectar la necesidad básica de los profesionales del sector que, con poco tiempo para comer, no quieren renunciar a una alimentación sana al alcance del bolsillo y próxima a sus centros de trabajo.

Tomando como punto de partida lo anterior, Softfood se articula en base a las siguientes premisas:

- Puesta en práctica y promoción de los valores sociales que le definen: sano, ecológico y solidario. Esto se traduce en una carta íntegramente basada en la pirámide de la alimentación, asegurando una dieta equilibrada y completa, la inclusión de los productos "bio" en los menús, así como mobiliario con maderas certificadas como no procedentes de talas indiscriminadas, material "take away" biodegradable, bombillas de bajo consumo, preferencia por el

productor local y compras a organizaciones de Comercio Justo. Además Softfood extiende su colaboración con ONG´s y entidades de Comercio Justo participando activamente en su promoción a través de seminarios, eventos, cesión de espacios, etc.

- Apuesta clara por la innovación y la aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en todos los procesos de la compañía, cobrando especial relevancia lo relativo a la presencia de Softfood en Internet, marcándose como objetivo último convertirse en una red social.

4.1.5 RECONOCIMIENTO SOCIAL A NOVASOFT

Gracias a la política empresarial llevada a cabo, durante toda su vida, el Grupo Novasoft se ha convertido en una gran compañía que transmite y genera valor a la sociedad, sabiéndose adaptar a los cambios que requiere el entorno.

- Establecimiento de una comunicación permanente y abierta con empleados y clientes con el objetivo de conocer sus opiniones y "desarrollar Softfood entre todos".

En definitiva, Softfood es la innovadora propuesta gastronómica del Grupo Novasoft, cuyo objetivo principal es proporcionar a clientes y empleados experiencias que les comprometa con sus valores a través de un concepto de restauración innovador en el uso de la tecnología, en la oferta culinaria de calidad a precios competitivos y en la aplicación de fuertes valores sociales.

Es por ello que, a lo largo de todo el 2011, la empresa ha recibido una serie de merecidos reconocimientos, derivados, en gran parte, del proceso de mejora continua que se lleva desarrollando en la misma desde sus inicios.

- ***Juan Tomás Hernani, Secretario de Innovación, visita la sede social de Novasoft en Málaga*** , acompañado de **María Sol Calzado**, directora general de Investigación, Tecnología y Empresa de la Junta de Andalucía, y **Felipe Romera**, presidente de APTE,

mantuvieron una reunión con **Francisco Barrionuevo,** presidente de Novasoft y **Juan Fajardo**, vicepresidente de Innovación de la compañía. La comitiva, interesada en conocer la evolución de la empresa y su volumen de trabajo en materia de **innovación**, ha recorrido las instalaciones de la sede social de la compañía y ha recabado la opinión de sus principales responsables sobre cómo se entiende el sistema de Innovación español y andaluz.

- ***Magdalena Álvarez visita las instalaciones de Novasoft en el Parque Tecnológico de Andalucía*** La actual vicepresidenta del Banco Europeo de Inversiones, Magdalena Álvarez, visitó las instalaciones de la sede social de Novasoft en el Parque Tecnológico de Andalucía, para conocer la trayectoria de la compañía y el modelo de negocio de la misma. Álvarez ha estado acompañada del presidente de la Asociación de Parques Tecnológicos de España (APTE) y director general del Parque Tecnológico de Andalucía, Felipe Romera.

- ***Homenaje a Francisco Barrionuevo*** El presidente ejecutivo de Novasoft, Francisco Barrionuevo, ha sido homenajeado en el municipio de Cártama, de dónde es originaria toda su familia, con motivo de los actos de celebración del Día de Andalucía. Durante el acto, celebrado en el nuevo Teatro Municipal Carthima.

- ***Novaschool Añoreta entre los 100 mejores colegios privados de España*** En especial de El Mundo **'100 Colegios. Lo mejores centros privados'**. Por segundo año consecutivo, el centro Novaschool Añoreta es incluido en este ranking, muestra del gran esfuerzo realizado por toda la comunidad educativa, personal del colegio y Novasoft se ve recompensado. El uso de las nuevas tecnologías en el método educativo, la innovación, el bilingüismo y las múltiples actividades deportivas, artísticas y humanísticas que se

desarrollan en Novaschool Añoreta, lo convierten en uno de los centros con mejor reputación de España.

- ***El primer documental producido por Novasoft, sobre la figura de Manuel Alcántara, seleccionado entre los diez mejores del año por Documenta Madrid*** El prestigioso certamen **Documenta Madrid** ha incluido este año en la sección oficial a concurso de largometrajes la cinta ***„El pésimo actor mexicano"***, dirigida por el malagueño **Manuel Jiménez**.

- ***El presidente de la Junta de Andalucía visita la sede social de Novasoft*** José Antonio Griñán, conocía en primera persona cómo se trabaja en Novasoft y el magnífico ambiente humano que caracteriza a la organización. Tras el recorrido oficial, Barrionuevo llevaba a cabo ante el Presidente y la comitiva que le acompañaba, una breve presentación de Novasoft, las líneas de negocio sobre las que trabaja, proyectos destacados y sus perspectivas de futuro.

- ***Francisco Barrionuevo colabora en una campaña para fomentar la lectura entre escolares*** Representantes del mundo de la cultura, la empresa y el deporte andaluz animarán a los escolares a adentrarse en la lectura. Bajo el lema 'Leer, la mejor lección de tu vida', los creadores y emprendedores que han participado desinteresadamente en esta iniciativa evocan la figura de los maestros que despertaron en ellos la pasión por la lectura para invitar a los estudiantes a acercarse a los libros.

- Novasoft recoge **mención especial** en el 20 aniversario de la incubadora de empresas BIC Euronova.

- ***Novasoft premio a la mejor empresa TIC del año en Andalucía*** La Junta de Andalucía ha concedido a la empresa Novasoft el galardón **Andalucía Sociedad de la Información**, en la categoría de **Mejor Empresa TIC del año**, un galardón que, en distintas modalidades, también han obtenido compañías señeras como Telvent, At4Wireless, Sadiel, Isotrol, Anafocus o COVAP y Covirán.

5 ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL

Debido a la actividad desarrollada por el Grupo Empresarial Novasoft, ésta no genera un impacto ambiental significativo por las características de sus servicios y procesos productivos. No se originan ni emisiones contaminantes a la atmósfera, ni ruidos, ni vertidos y, las que se producen, se podrían catalogar como domésticas.

El aspecto ambiental a destacar es la generación de residuos, como son los de componentes eléctricos o electrónicos de los equipos, papel, tóner de impresoras, luminarias, y mobiliario. Para tratar estos residuos correctamente se han firmado acuerdos con empresas especializadas en gestionar dichos residuos a través de su eliminación, reutilización y reciclaje.

Se han definido todos los aspectos e impactos ambientales así como su nivel de riesgo, planificándose objetivos y metas que permitan disminuir el impacto ambiental. Se han establecido indicadores que permiten medir los residuos que son retirados y los objetivos para la disminución del consumo tanto de materias primas, como de energía y agua.

Internamente se ha desarrollado un plan para la separación de los distintos tipos de residuos que puedan ser generados, instalándose dentro de las sedes de la compañía distintos tipos de contenedores como son de plástico, papel, residuos orgánicos o residuos de material electrónico.

Los equipos informáticos que no pueden ser donados, y otros residuos como tóner o cartuchos de tinta, se almacenan y se entregan a gestores autorizados, y en casos puntuales, también se hace uso del punto de concentración de residuos del Parque Tecnológico o de los Puntos Limpios municipales.

Además, en todas las delegaciones en general se tiende al control y racionalización del consumo energético, y hay instrucciones de buenas pautas para la minimización del consumo eléctrico y de agua.

Según el compromiso de la empresa con el medio ambiente, la necesidad de preservar los recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende la implicación de la empresa mediante medidas ejemplares recogidas en su **certificado ISO 14000:2004,** obtenido por las siguientes divisiones de Novasoft: Novasoft Corporación Empresarial:

- Novasoft Ingeniería.
- Novasoft Telecomunicaciones,
- Novasoft Consulting ,
- Novasoft Formación y
- Novasoft Soluciones Canarias.

El grupo Novasoft es una empresa tecnológica, a la vez de formadora y consultora, es por ello que las emisiones que se realizan desde la empresa serían parecidas a las que se emiten a nivel doméstico, como puede ser la electricidad, aire acondicionado, papel,… No obstante, con objeto de contribuir a la reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera, desde el Área de Calidad y Medio Ambiente se ha redactado un **Manual de Buenas Prácticas Ambientales** en el que se proponen medidas para la reducción del consumo energético y del agua.

6 PLAN DE IGUALDAD



La Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevé la realización de Planes de Igualdad en las empresas y organismos públicos, siendo éstos obligatorios para corporaciones por encima de los 250 trabajadores/as. Ante este desafío, la empresa Novasoft decidió emprender una acción interna en este sentido, generando, tras un proceso de trabajo interno, las bases para el Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de la empresa.

Durante el curso del año 2008 e inicios de 2009, se desarrollaron diversas fases para concretar los lineamientos generales del Plan de actuaciones en igualdad entre mujeres y hombres que se recoge en este Plan de Igualdad. El Plan de Igualdad recoge, por un lado, el diagnóstico inicial desarrollado en la empresa respecto a algunos niveles de igualdad entre mujeres en diferentes ámbitos y aspectos. A posteriori, también se especifican las principales áreas detectadas dentro de la empresa en que se pensó la programación de acciones directas en torno a la igualdad de oportunidades.

Asimismo, este Plan de Igualdad contempla los objetivos, generales y específicos, que se plantearon participativamente

por Novasoft. Se especifican las medidas generales propuestas y consensuadas, con sus respectivos indicadores para optimizar la igualdad interna.

Sin embargo, dado que somos conscientes de los cambios que se han producido en la empresa desde la aprobación del plan de igualdad en 2009, se ha elaborado un cuestionario con el fin de elaborar un diagnóstico actualizado en materia de igualdad. Dicho cuestionario se pretende realizar mediante encuesta anónima online, a través de la plataforma de encuestas Limesurvey, facilitando un enlace web para su realización a través del correo corporativo a toda la plantilla del grupo Novasoft.

Con este cuestionario se pretende obtener información sobre las características y las necesidades de la plantilla, detectar la existencia de posibles desequilibrios o discriminaciones por razón de sexo y servir de base para la redefinición de objetivos a alcanzar, las medidas y actuaciones para lograrlos y el sistema de seguimiento y de evaluación del Plan de Igualdad existente de 2008.

No obstante lo anterior, durante 2011 se ha han cumplido muchos de los objetivos generales y específicos relacionados con el Plan de Igualdad.

6.1 ASPECTOS GENERALES

Se establece como objetivo: “Poner en marcha un dispositivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en NOVASOFT”. Estos dispositivos, aunque creados en 2010, han seguido funcionando en 2011 de tal forma que se sigue cumpliendo con el mismo. ante lo cual se acometen las siguientes acciones:

1.- Agente de Igualdad

La Directora de RSC e Igualdad de la empresa es la Agente de Igualdad y se encarga de coordinar todas las actuaciones en materia de igualdad, así como de recoger las propuestas, dudas e inquietudes que puedan surgir en este sentido. Esta designación se produjo en Enero de 2010.

2.- Comisión de Igualdad

Se crea la Comisión de Igualdad que es el órgano competente en el desarrollo de las distintas fases del Programa para el diseño, desarrollo y posterior seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad. Es el órgano de igualdad cuya constitución es de imperativo legal, debiendo estar formado a partes iguales entre representantes de la empresa y representantes de los trabajadores/as.

3.- Comité de Igualdad y Diversidad

En el Comité de Igualdad están integradas todas las sedes (nacionales e internacionales), unidades de negocio y niveles de responsabilidad de la empresa, razón por la cual la toma de decisión se realiza haciendo uso de las Nuevas Tecnologías. Su principal función es la de transmitir y difundir a la plantilla los acuerdos que se adopten, así como velar por su cumplimiento. Así mismo, refrendará las actuaciones que lleve a cabo la Comisión de Igualdad.

Por otro lado, tal y como se recoge en el acta de Constitución del Comité se establece que las mismas personas que lo forman se designan como el Comité de Igualdad y Diversidad. En relación a la diversidad el Comité tiene por funciones potenciar la sensibilidad en materia de diversidad; facilitar y garantizar la implantación de los planes y medidas corporativas; analizar nuevas medidas y líneas de actuación; e impulsar la consecución de objetivos en materia de diversidad.

6.2 FORMACIÓN

El Plan de Igualdad de Novasoft de 2008 establece como Objetivo General del mismo “potenciar las medidas tendientes a mejorar la formación del personal tanto de mujeres y hombres, introduciendo una perspectiva de género.”

De entre las medidas establecidas en dicho objetivos general, durante 2011 se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- Formar en el uso de un lenguaje no sexista
- Realizar una formación específica para los departamentos de Comunicación e Imagen Corporativa de la empresa.
- Realizar acciones formativas para cada uno de los centros de Novasoft.

6.3 COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Este importante objetivo del Plan de Igualdad ha sido especialmente tenido en cuenta durante el ejercicio de 2011. Dentro de este objetivos general, existen los siguientes objetivos específicos que han sido objeto de desarrollo por parte de NOVASOFT durante 2011, además de las actuaciones llevadas a cabo y ya referidas en el apartado 1.2 de la Presente Memoria.

- Carta del Presidente de la empresa a toda la plantilla en la manifiesta el compromiso de la misma con la Igualdad de Género
- Elaboración de un documento con pautas para que el personal utilice un lenguaje no sexista.
- Iniciado la revisión de los documentos y webs para que el lenguaje usado no sea sexista.
- Sesiones de sensibilización de género para la plantilla, enfatizando la cuestión de igualdad de género. En concreto, el 25 de Noviembre es el Día Internacional para la Erradicación de la Violencia contra las Mujeres. Novasoft, concienciada con esta lacra social y respondiendo al eje del Plan de Igualdad "Comunicación y sensibilización en materia de Igualdad" se realizaron dos acciones La primera fue colgar el lazo violeta en la web de Novasoft, así como en todas las webs del grupo. La segunda, llevar a cabo la campaña "Saca tarjeta roja al maltratador" del Ministerio de Sanidad, política social e Igualdad (http://www.sacatarjetaroja.es). Esta campaña consiste en levantar una tarjeta roja todas las personas que quieran participar de cada sede y hacer una foto de

familia. Dichas fotos se colgaron en el blog de Novasoft y en la página web de ministerio.

- Se ha introducido la igualdad de género en los canales de comunicación interna y externa de la empresa (véase 1.2).
- Integración la participación externa de la empresa en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género, en el marco de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de Novasoft (véase 4.4.3.2). Además, se participó en unas jornadas denominadas **"Mujeres y empresarias en la unión Europea. Retos y oportunidades"** organizadas por Mujeres Empresarias de Sociedades Laborales de Andalucía (Amesal-Andalucía). Es de destacar que el pago recibido por esta colaboración se donó a "**Plataforma Violencia Cero"** de Málaga.
- Difundir el Protocolo de Acoso Sexual de la empresa, objetivo establecido en el Plan de Igualdad de 2008.

6.4 ACOSO SEXUAL

El **Plan de Igualdad de Novasoft** de 2008 en su área temática VI de **prevención del acoso sexual** establece que se debe elaborar un protocolo de actuaciones ante posibles casos de acoso sexual. El 12 de Mayo de 2011 dicho protocolo fue firmado por la empresa y por la representación sindical de la misma. En la Declaración de Principios se establece que: "*La violencia de género, donde quiera que ésta se produzca, constituye la manifestación más devastadora de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la integridad física y moral, la libertad sexual y el derecho al trabajo.*"

NOVASOFT®
innovation for life

DATOS DE CONTACTO

MÁLAGA SEDE SOCIAL

C/ Marie Curie, nº 14
Parque Tecnológico de Andalucía (PTA)
29590 Campanillas (Málaga)
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

SEVILLA

Avda. Isaac Newton, s/n
(Centro Empresarial)
Pabellón de Italia 3ª PL.
41092 Isla de la Cartuja (Sevilla)
TEL. 954 081 152
FAX. 954 081 153

MADRID

C/ Velázquez, nº 50.
PBR. 3ª planta.
Despacho nº 1.
28001 Madrid
TEL. 902 505 220
FAX. 902 505 240

VALENCIA

Avda. Cortes Valencianas, 39
Edif. Géminis Center
45015 Valencia
TEL. 961 19 96 16
FAX. 961 19 96 01

SANTA CRUZ DE TENERIFE

Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº 4.
Planta 1ª, Oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife
TEL. 922 206 037
FAX. 922 209 053



JAÉN

Avda. de la Innovación, nº 3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico Geolit
23620 Mengíbar, Jaén
TEL. 953 100 531
FAX. 953 373 010

MURCIA

Centro de Negocios Marla Center
Despacho 103
Travesía de Madrid s/n
Esq. Miguel de Cervantes
30100 Murcia
TEL. 968 96 91 03
FAX. 968 96 90 23

MÉRIDA

Polígono Industrial El Prado
c/ Palencia, parcela R32, nave 3
06800 Mérida (Badajoz)
TEL. 902 530 520
FAX. 924 378 229

GRANADA

C/ Almuñecar, nº365
Polígono Industrial Juncaril
18220 Albolote, Granada
TEL. 958 011 560
FAX. 958 430 227

TOLEDO

C/ Berna 2. Edificio Bulevar.
Planta 1ª, oficina nº4
45003 Toledo
TEL. 925 274 522
FAX. 925 258 233

CÓRDOBA

Avda. Cervantes.
Nº 6, planta baja.
14008 Córdoba
TEL. 957 480 876
FAX. 957 474 537

Área de RSC



PLAN DE MOVILIDAD PARA LAS SEDES DE NOVASOFT EN EL PTA

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN DEL PRESENTE PLAN 3

2. OBJETIVOS DEL PRESENTE PLAN 3

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS INTALACIONES EN RELACIÓN A LA MOVILIDAD Y EL TRÁFICO 4
   - A. SITUACIÓN GEOGRÁFICA 4
   - B. SERVICIOS A DISPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y SU PLANTILLA 5

4. SERVICIOS DE LA EMPRESA A DISPOSICIÓN DE LA PLANTILLA EN RELACION A LA MOVILIDAD 6
   - A. PARKING DE EMPRESA Y AYUDAS PARA DESPLAZAMIENTOS 6
   - B. POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA RESPECTO A LOS COCHES DE EMPRESA 6
   - C. AYUDAS PARA EL TRANSPORTE 6
   - D. HORARIO FLEXIBLE 6
   - E. TELETRABAJO Y VIDEOCONFERENCIA 7
   - F. SERVICIOS DENTRO DE LA EMPRESA 7

5. DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL 8

6. LAS CONSECUENCIAS DEL MODELO DE MOVILIDAD AL TRABAJO 19
   - A. CONSECUENCIAS SOCIOLABORALES 19
   - B. LOS COSTES ECONÓMICOS GENERADOS POR LOS DESPLAZAMIENTOS AL TRABAJO 21
   - C. CONSECUENCIAS AMBIENTALES 22

7. PROPUESTAS PARA UNA MOVILIDAD MÁS SOSTENIBLE 24

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®

1. PRESENTACIÓN DEL PRESENTE PLAN

Novasoft es una compañía de Base Tecnológica orientada al servicio de valor, pionera en aplicar un modelo de excelencia empresarial y criterios basados en la Responsabilidad Social Corporativa. Desplegamos nuestras capacidades en Consultoría Estratégica y Tecnológica, Calidad y Medioambiente, Seguridad, Comunicación, Formación especializada, Restauración Ecológica y Enseñanza Reglada.

La actividad se desarrolla en múltiples centros de trabajo distribuidos por toda la geografía nacional, aunque limitaremos el alcance del presente documento únicamente a la Sede Central.

Tras un proceso de trabajo interno, se han generado las bases para el presente Plan de Movilidad de Novasoft. El presente diagnóstico sobre las pautas de movilidad "obligada", o vinculada al trabajo, de la plantilla de Málaga del Grupo Novasoft ha sido realizado por el Área de Responsabilidad Social Corporativa, y tiene como objetivos: hacer reflexionar sobre el modelo de movilidad del que disponemos y al mismo tiempo diseñar pautas y estrategias para cambiar hacia un modelo más racional y sostenible para la empresa, y sobre todo para sus trabajadores/as; y perfilar en la medida de lo posible soluciones para intentar lograr una movilidad al centro de trabajo más racional y sostenible con el medio ambiente, la economía y la sociedad en general.

Dicho análisis se ha hecho a través de una encuesta anónima online, a través de la plataforma de encuestas ***Limesurvey,*** donde se han tratado conocer los hábitos en cuanto a los desplazamientos laborales del personal, la influencia que los horarios de trabajo tienen a la hora de elegir una u otra manera de desplazarse, las razones por las que se elige un medio de transporte y no otro, así como las sugerencias y mejoras que el personal cree necesarias para favorecer una movilidad más racional en la compañía, consiguiendo que ésta sea más sostenible y respetuosa con el medio ambiente y que favorezca laboral y económicamente a la plantilla.

El presente documento recoge, por un lado, las características de la empresa y sus instalaciones en relación a la movilidad y el tráfico y su situación inicial en relación a esta cuestión, la explotación de los datos extraídos de la encuesta hecha, las consecuencias de la realidad existente y las propuestas que favorecerían una movilidad más sostenible.

2. OBJETIVOS DEL PRESENTE PLAN

La realización del presente documento tiene como objetivo contribuir con la Política Empresarial en materia de Movilidad dentro de dos Políticas señeras para Novasoft: Prevención de Riesgos Laborales y Responsabilidad Social Corporativa.

Con respecto a la prevención de riesgos Laborales, el objetivo específico es velar por el bienestar, la seguridad y la salud del personal a su cargo. En lo que se refiere a la estrategia empresarial en materia de Responsabilidad Social Corporativa, marcaremos objetivos específicos en función de los tres ámbitos de dicha estrategia: Económico, social y medioambiental. Para ello se analizarán las consecuencias de la movilidad actual de la plantilla de la sede de Novasoft en función de dichos criterios, ya que condiciona el marco laboral, determinando el tiempo y el dinero que destinamos al transporte, repercutiendo en las condiciones de trabajo, en la salud y el bienestar del personal, así como en el Medio Ambiente.

Así mismo, la finalidad última del presente plan es informar al personal en prácticas y conductas para reducir la siniestralidad laboral en accidentes de trabajo "in itínere" y en misión, así como sobre el medio de transporte adecuado para acceder al centro de trabajo (a pie, bicicleta, transporte público, coche) y de opciones existentes actualmente para una movilidad más segura y económica, social y medioambientalmente más sostenible.

Publicaciones y Divulgación Científica

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS INTALACIONES EN RELACIÓN A LA MOVILIDAD Y EL TRÁFICO

A. SITUACIÓN GEOGRÁFICA

La Sede Central consta de oficinas dispuestas en 2 edificios diferentes situados uno enfrente del otro, separados por escasos metros, con zona de parking asignada a algunos trabajadores en las plantas inferiores de dichos edificios. Estas instalaciones se encuentran ubicadas en la dirección Marie Curie, 14 en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), pertenecientes a la localidad de Campanillas (Málaga).

Por otra parte, se encuentran también en el parque, las instalaciones conjuntas del restaurante 'Softfood' y el centro de formación 'Forman', como empresas participadas del grupo, que cuentan igualmente con zona habilitada de parking privado a la entrada del edificio. La dirección de estas empresas se encuentra en la C/ Severo Ochoa, 30 en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA).

Este parque empresarial se encuentra a las siguientes distancias respecto a las poblaciones que pasamos a enumerar:

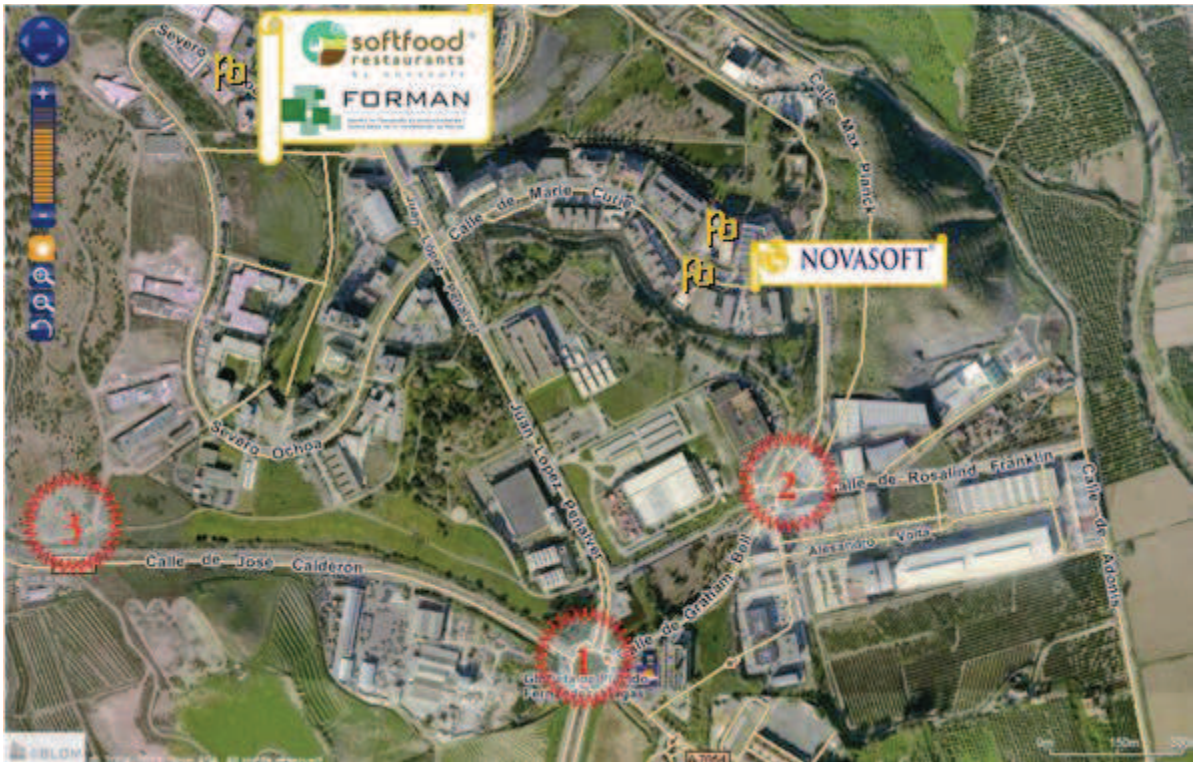
Localidad	Distancia aprox. (km)
Campanillas	2
Cártama	10
Málaga capital	14
Torremolinos	22
Coín	28
Rincón de la Victoria	35
Casabermeja	37
Fuengirola	40
Vélez Málaga	54
Marbella	66

Como se puede observar en el plano adjunto de emplazamiento, el acceso al PTA se puede hacer a través de la Glorieta de Plácido Fernández Viagas, situada frente a su entrada principal, (1) a la que confluyen la calle José Calderón, tanto desde campanillas como desde Santa Rosalía, y la salida 61 de la Autovía del Mediterráneo. También se puede acceder al Parque por la calle Rosalind Franklin (2) o por la calle Hera (3).

(VER PÁGINA SIGUIENTE)

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®



B. SERVICIOS A DISPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y SU PLANTILLA

El único tipo de transporte público que accede hasta el mismo PTA es la línea Nº25 perteneciente a EMT cuyos inicios y finales de línea son el Paseo del Parque, en el centro de Málaga, y la barriada perteneciente a Campanillas de Santa Rosalía.





También, la empresa privada de Autocares Olmedo cuenta con una línea que realiza trayectos al Parque, que parten desde el Muelle de Heredia, en el centro de Málaga, hasta la misma entrada del parque, todos los días de la semana.

4. SERVICIOS DE LA EMPRESA A DISPOSICIÓN DE LA PLANTILLA EN RELACION A LA MOVILIDAD

A. PARKING DE EMPRESA Y AYUDAS PARA DESPLAZAMIENTOS

En lo que se refiere a ayudas para desplazamientos en transporte colectivo no existe nada estipulado por la empresa, únicamente existen ayudas para el desplazamiento del personal de la compañía, con vehículo propio, por cuestiones específicamente laborales. Dicha ayuda se materializa en forma de cuota preestablecida por kilometraje realizado, que debe estar totalmente justificado.

En cuanto al aparcamiento para los vehículos de la plantilla se pueden destacar las siguientes características:

- Existen 2 zonas habilitadas para personal, de forma gratuita, distribuidas entre los 3 edificios que forman parte de Novasoft en el PTA.
- El total de plazas disponibles para el personal de la empresa es de **XX**, **77** en la Sede Central y **XX** en las instalaciones de Forman y Softfood.
- Estas plazas se asignan, en primer lugar, por puesto, teniendo preferencia el personal con puesto superior dentro del organigrama de la empresa. A igual puesto, se toma en consideración la antigüedad dentro de la compañía.

A. POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA RESPECTO A LOS COCHES DE EMPRESA

En este aspecto, la postura de la compañía es la de no proporcionar coches de empresa a ningún trabajador/a. Todo aquel que necesite desplazarse por motivos de trabajo lo hará en su propio coche particular, justificando los kilómetros recorridos, para su posterior pago en nómina, a través de la cuota establecida por kilómetro recorrido.

Sólo en situaciones puntuales, cuando el empleado/a que tiene que desplazarse no dispone de coche propio, por la razón que sea, la empresa puede decidir ponerle un coche de alquiler para realizar la salida necesaria por cuestiones profesionales.

B. AYUDAS PARA EL TRANSPORTE

La empresa considera el transporte como una responsabilidad exclusiva del trabajador/a. No se otorgan abonos de transporte gratis, ni ayudas para ningún tipo de transporte, en lo que a los desplazamientos in itínere se refiere, así como préstamos o ayudas para poder adquirir un coche privado.

C. HORARIO FLEXIBLE

Para Novasoft, es primordial el bienestar de sus trabajadores, por lo que dispone de una política de flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, sin abandonar sus obligaciones profesionales y sin descuidar las personales. Sirvan de muestra unos ejemplos sobre las actuaciones de la empresa en este aspecto:

Publicación con Fines de Divulgación Científica

- Semana laboral comprimida en horario intensivo, en la que existen 2 horarios diferentes: de 8.00 a 18.00 de lunes a miércoles para los informáticos, y de 8:30 a 18:30 para el resto personal. Así mismo, los jueves, el horario es de 8.00 a 15.00, para los informáticos y para el resto de personal, de 8.30 a 18.30. Por último, los viernes, el horario es únicamente por la mañana para toda la plantilla de 8.00 a 14.00.
- En julio y agosto la jornada es intensiva en un horario de 8.00 a 15.00.
- Flexibilidad de 30 a 90 minutos en la entrada y salida.
- Posibilidad de acumulación del permiso de lactancia de un día al mes hasta los 9 meses del bebé, en caso de haber dado a luz.
- Complementación de las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 100% del salario desde el primer día de la baja por maternidad.
- Otros permisos de diferente índole (días libres para exámenes de estudios oficiales, excedencia máxima de 2 años con reserva del puesto de trabajo, un día adicional a lo establecido en caso de enfermedad o fallecimiento de un familiar,..).

D. TELETRABAJO Y VIDEOCONFERENCIA

Aunque no exista nada estipulado formalmente en la empresa respecto al teletrabajo, y la actividad diaria sea mayormente presencial, dependiendo del puesto cubierto, una persona puede decidir esporádicamente trabajar algún día desde su casa sin que ello represente un problema ni para sus mandos directos, ni para los propios compañeros/as. No se pone especial atención a la presencialidad de la plantilla, no ejerciendo un riguroso control de presencia durante el horario laboral.

En cuanto a la teleconferencia, podemos indicar que se dispone una sala de reuniones totalmente preparada y equipada para poder realizar videoconferencias con otras sedes del Grupo, con clientes o con quien sea necesario con tal te evitar gastos por desplazamientos a otras provincias o regiones.

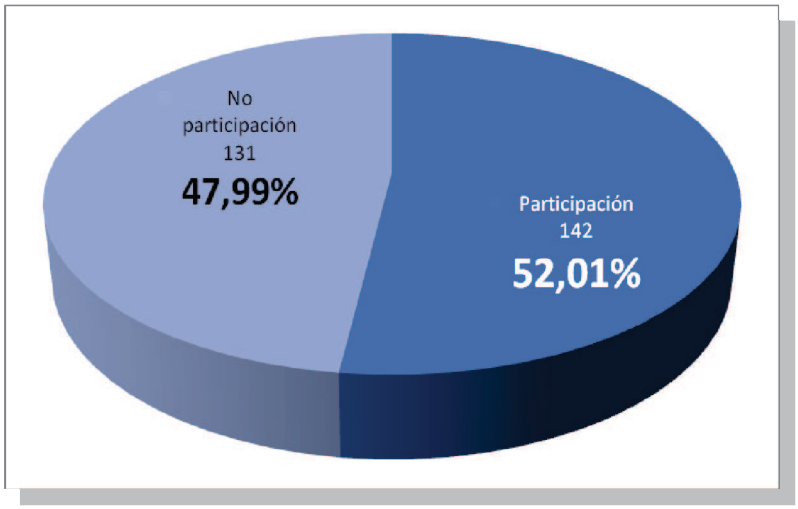
E. SERVICIOS DENTRO DE LA EMPRESA

En este aspecto debemos destacar la existencia de varias salas para el descanso o la relajación dentro de la empresa. Entre ellas, contamos con:

- Comedor con capacidad para unas XX personas equipado con televisión, varios microondas, 2 frigoríficos, maquinas expendedoras de comida y bebida y un aseo propio, y se va a habilitar otra sala comedor en el 2º edificio, o edificio Caba.
- Sala de descanso Google, equipada con un futbolín, una canasta y hasta un “puching ball” para queel personal/as puedan tener unos momentos de relax durante la jornada.
- Sala para visitas y clientes cuya estructura asemeja la de una cafetería con cocina equipada con microondas y frigorífico y que la plantilla puede utilizar si no se recibe visita alguna.
- 2 pequeños “office” que albergan máquinas expendedoras de comida y bebida y algunos asientos para disfrutar de un pequeño descanso.

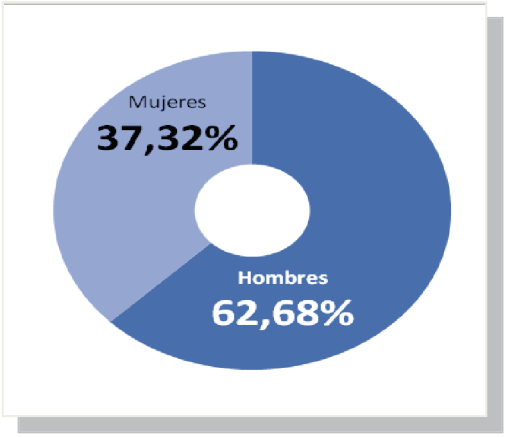
5. DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL

Una vez realizado el estado de la cuestión, en este apartado se analizarán los resultados de la encuesta realizada al personal de Novasoft. De 273 trabajadores/as que componían la plantilla de Novasoft en Málaga en el momento de lanzar el cuestionario, la ha realizado al completo 142 personas, siendo la participación de un 52,01%, según muestra el gráfico adjunto.



Si hacemos referencia a la distribución por sexos de las respuestas obtenidas, ésta ha sido de un 62,68% de hombres y un 37,32% de mujeres. Es un reflejo aproximado de la plantilla completa de Novasoft.

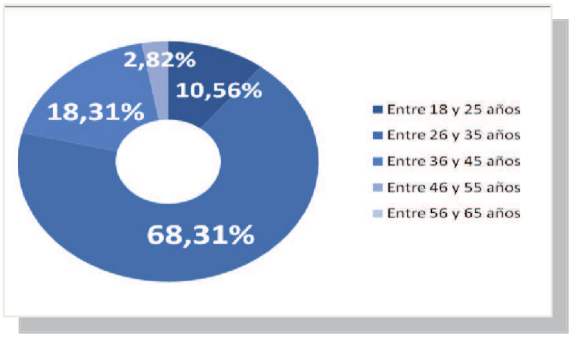
Sexo	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Femenino	53	37,32%
Masculino	89	62,68%



Publicaciones y
Divulgación Científica

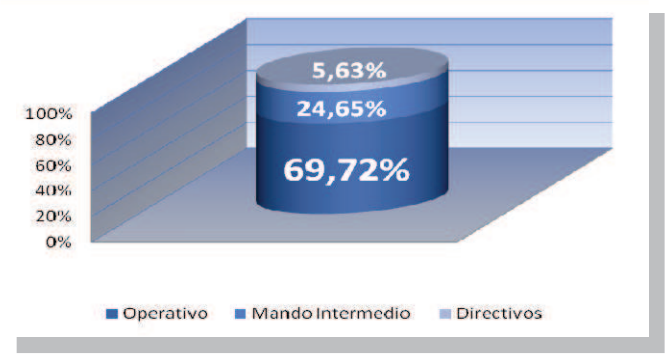
En cuanto a la distribución por edades, el 68,31% de las respuestas corresponde a la parte de la plantilla comprendida entre los 26 y los 35 años, un 10,56% que está por debajo de esa edad y un 21,13% por encima. Es un reflejo bastante aproximado de las edades en la plantilla completa de Novasoft.

Edad	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Entre 18 y 25 años	15	10,56%
Entre 26 y 35 años	97	68,31%
Entre 36 y 45 años	26	18,31%
Entre 46 y 55 años	4	2,82%
Entre 56 y 65 años	0	0



Si lo que queremos es hacer una diferenciación en la estructura organizativa, las respuestas han sido también un fiel reflejo de la distribución actual de los niveles jerárquicos de la empresa, donde el 69,72% de las respuestas proceden del nivel operativo, el 24,65% de los mandos intermedios y el 5,63% restante de la cúpula directiva.

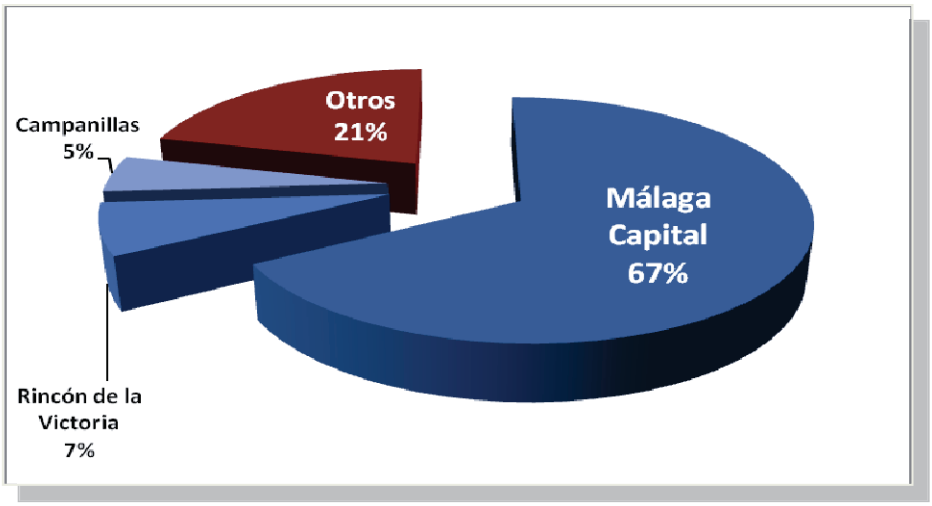
Estructura Organizativa	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Directivo	8	5,63%
Mando Intermedio	35	24,65%
Operativo	99	69,72%



También podemos destacar que las respuestas, mayoritariamente, provienen del grueso de trabajadores más extenso que se da en las instalaciones de Málaga: Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones) y Desarrollo, con un 33,10% y un 40,14% respectivamente.

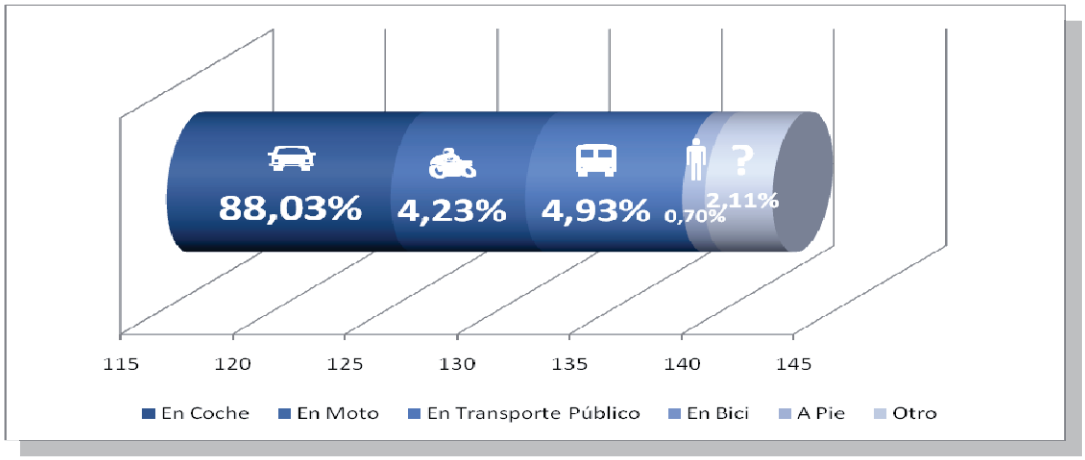
Área de Negocio	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Consultoría	10	7,04%
Distribución Informática (PC ONLINE)	1	0,70%
Enseñanza (Docente)	0	0
Enseñanza (No Docente)	1	0,70%
Formación	7	4,93%
Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)	47	33,10%
Softfood	9	6,34%
TIC (Desarrollo)	57	40,14%
TIC (Diseño Gráfico) (9)	3	2.11%
TIC (Marketing) (10)	7	4.93%
Wifi (11)	0	0

Hay que destacar que, del total de las respuestas, la plantilla acude a su puesto de trabajo principalmente de Málaga Capital, aunque no sabemos de dónde concretamente, un 66,90%, siendo el Rincón de la Victoria la 2ª localidad de procedencia del personal/as con un 7,04% y Campanillas la 3ª con un 4,93%. El resto de trabajadores están dispersos por diferentes localidades de la provincia, incluso alguno procedente de la provincia de Granada.



Si nos fijamos en el medio de transporte que utiliza el personal de Novasoft para su desplazamiento diario al puesto de trabajo, podemos observar que una gran mayoría, el 88.03%, lo hace en coche, siendo una cifra inalcanzable para otros medios, como la motocicleta o el transporte público, que apenas sobrepasan el 4% cada uno de las respuestas.

Opción	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
En Coche	125	88,03%
En Moto	6	4,23%
En Transporte Público	7	4,93%
En Bici	0	0
A pie	1	0,70%
Otro	13	2,11%



Además, prácticamente todos, se encuentran viviendo en un radio que les permite llegar antes de una hora a su sitio habitual de trabajo, un 59.15% en menos de media hora y un 39.44% entre media y una hora. Los datos referentes al tiempo necesitado para llegar a su casa a la salida de la jornada habitual son muy similares a los anteriores: un 54.93% que tarda menos de media hora, y un 40.85% entre media y una hora.

Tiempo en llegar al puesto	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Entre 1 y 30 minutos	84	59,15%
Entre 31 y 60 minutos	56	39,44%
Más de 1 hora	2	1,41%

Tiempo en llegar a casa	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Entre 1 y 30 minutos	78	54,93%
Entre 31 y 60 minutos	58	40,85%
Más de 1 hora	6	4,23%

Publicaciones y Divulgación Científica

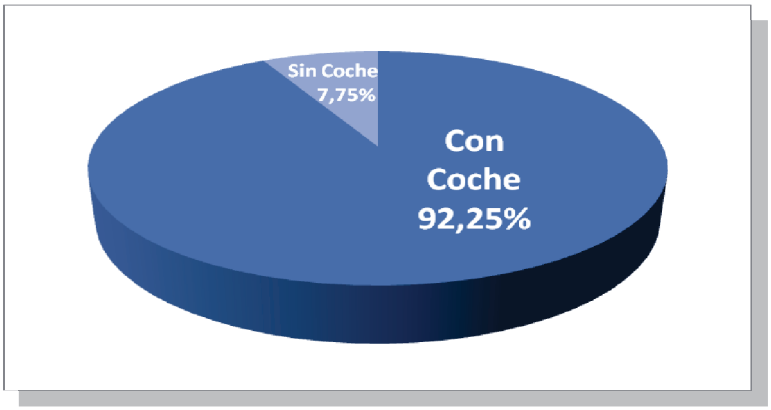
Centrándonos en la cantidad de desplazamientos que suele realizar la plantilla, tanto para acudir a su puesto como para volver a su domicilio, la gran mayoría, un 83,10%, necesita de 10 desplazamientos (2 por día, 1 de ida y 1 de vuelta), mientras que una parte muy pequeña, 9,86%, necesita menos de 10 desplazamientos semanales, y un 7,04% más de 10.

Desplazamientos semanales	Resultado	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
10 desplazamientos	118	83,10%
Menos de 10 desplazamientos	14	9,86%
Más de 10 desplazamientos	10	7,04%

Además, la mitad de los encuestados realizan viajes de empresa, un 50,70% concretamente, y de esas personas que realizan viajes, el 84,72% no suelen realizar más de 5 viajes por mes.

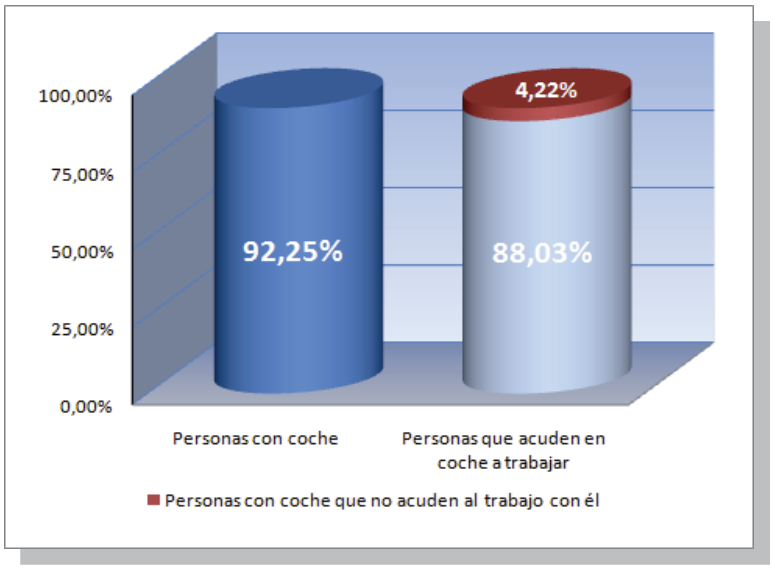
Si nos fijamos en el personal que admiten contar con coche propio, el porcentaje del total de respuestas es muy elevado, ya que el 92,25% alega tener uno en propiedad.

Opción	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Sí	131	92,25%
No	11	7,75%



Enlazando este último dato con el de personas que habitualmente acuden a su puesto de trabajo en coche, observamos una diferencia de más de un 4% de trabajadores/as que admiten tener coche pero no acudir a su puesto de trabajo en él.

Publicaciones y Divulgación Científica



Estudiando los datos referentes a coche compartido, tan solo una cuarta parte de la plantilla (24,65%) encuestada admite compartir coche habitualmente o compartirlo en alguna ocasión para acudir al puesto de trabajo. El 75,35% nunca comparte vehículo.

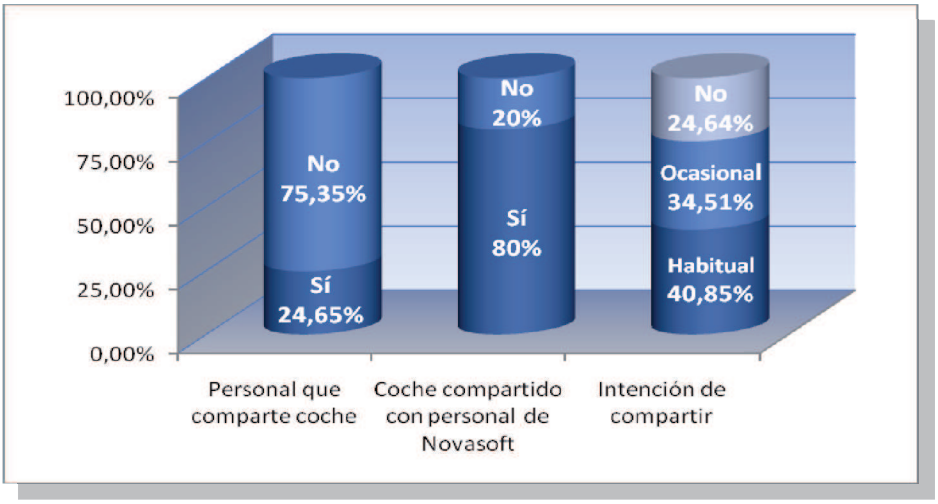
Del total de gente que comparte vehículo, podemos destacar que el 80% lo hace con gente que también pertenece a Novasoft.

Si nos centramos en la intención de compartir vehículo, la tasa de personas que estarían dispuestas a ello asciende hasta un 40,85%, de manera habitual, y un 34,51%, de manera ocasional, es decir, un gran porcentaje de personas que actualmente no comparte coche estaría dispuesta a hacerlo de manera habitual u ocasionalmente, más concretamente un 50,70%.

Coche compartido	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Sí	16	11,27%
No	107	75,35%
A veces	19	13,38%

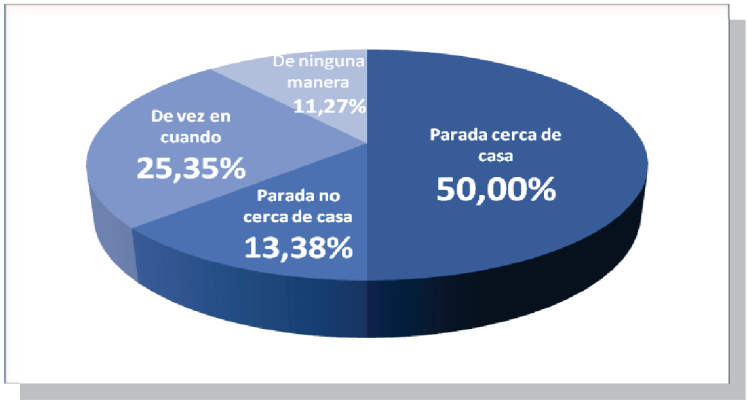
Compartiendo con personal de Novasoft	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	35	100,00%
Sí	28	19,72%
No	7	4,93%

Intención de compartir	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Sí	16	11,27%
No	107	75,35%
A veces	19	13,38%



Respecto a la posibilidad de acudir al puesto de trabajo en un autobús proporcionado por la empresa, el 50% de la gente estaría dispuesta a utilizarlo habitualmente si la parada quedara cerca de su casa. Un 25,35% admite que lo utilizaría en alguna ocasión.

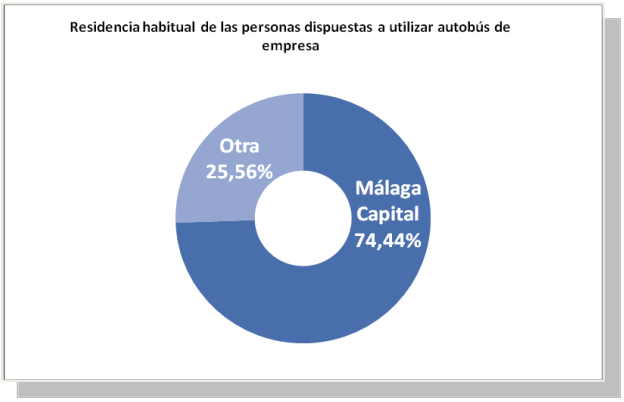
Disposición del personal a utilizar autobús de empresa	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Sí, en el caso de que la parada quedara cerca de mi casa	71	50,00%
Sí, aunque la parada no quedara muy cerca de mi casa	19	13,38%
No, de ninguna manera	16	11,27%
De vez en cuando no me importaría	36	25,35%

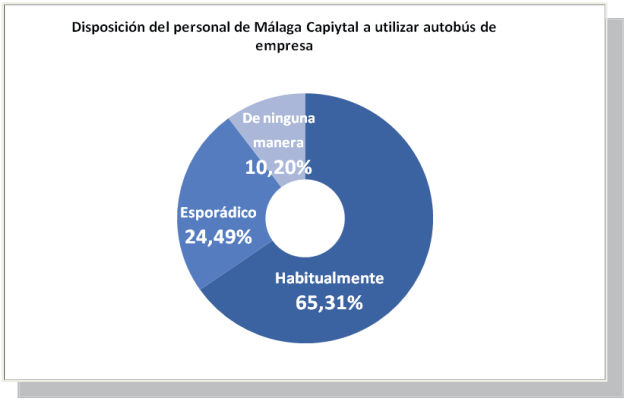


De aquí se puede sacar 2 conclusiones con los datos en la mano: en primer lugar, observamos que de los que estarían dispuestos a utilizar autobús de empresa, estuviera o no la parada cerca de su casa, un 74,44% tiene su residencia habitual en Málaga Capital.

Publicaciones y Divulgación Científica

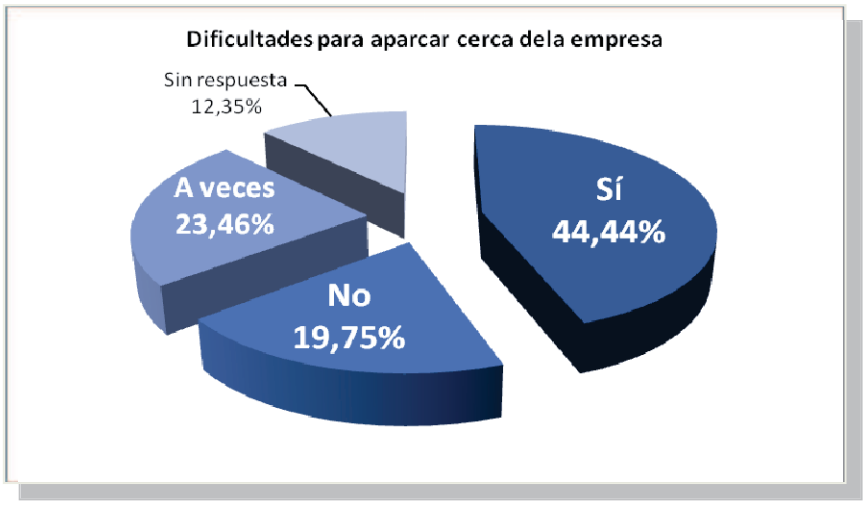
Por otro lado, de la gente que vive en Málaga Capital, un 65,31% estaría dispuesto a utilizar el autobús de empresa habitualmente aunque la parada no quede cerca de su casa; un 24,49% lo utilizaría esporádicamente; y el otro 10,20% le daría igual que la parada estuviera cerca o no, desestiman por completo utilizarlo.





Si nos centramos en el aparcamiento, de las personas que han contestado la encuesta, un 42,96% admiten contar con plaza de aparcamiento, en alguno de los parking pertenecientes a la empresa frente al 57,04% que no. De estas personas que no cuentan con plaza propia, el 44,44% admiten, de manera significativa, que encuentran dificultades para aparcar diariamente cerca de la empresa.

Plaza de parking de empresa	Cuenta	Porcentaje
Total respuestas	142	100,00%
Sí	61	42,96%
No	81	57,04%

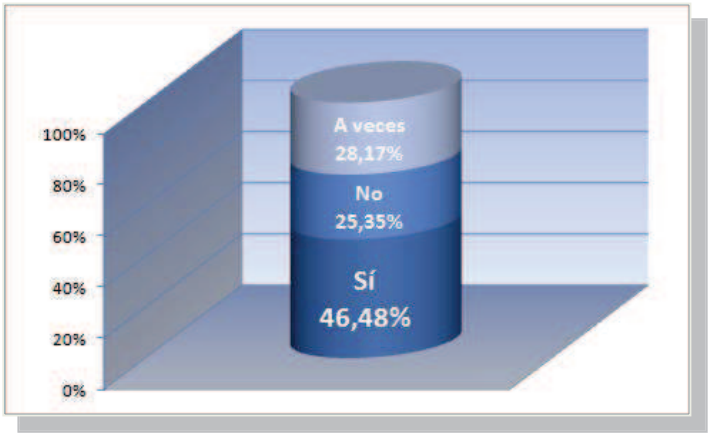


Si profundizamos más en los datos, podemos verificar que, de las 81 personas que no cuentan con parking propio de empresa, 46 viven en Málaga Capital y estarían dispuestas a coger un autobús puesto por la empresa. Esto supone el 56,79% del personal sin plaza de parking corporativo.

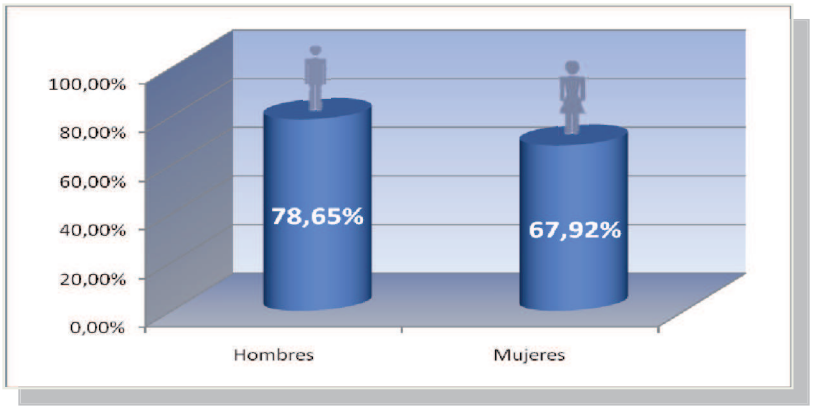
Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®

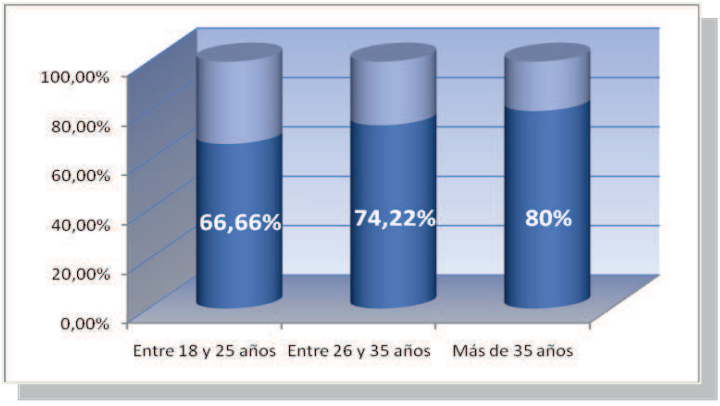
Cambiando de tercio, un 46,48% de los encuestados admite disfrutar, de manera habitual, de la flexibilidad horaria de Novasoft, mientras que 28,17% lo hace de vez en cuando y un 25,35% no puede disfrutar de ello.



Podemos hacer un análisis más profundo de la flexibilidad horaria respecto al sexo y a las edades de los encuestados. En cuanto al sexo, observamos como las mujeres son las más afectadas en este aspecto. Del total de mujeres que han realizado el cuestionario solo un 67,92% admite poder disfrutar de la flexibilidad horaria, habitualmente o a veces, frente al 78,65% del total de hombres.



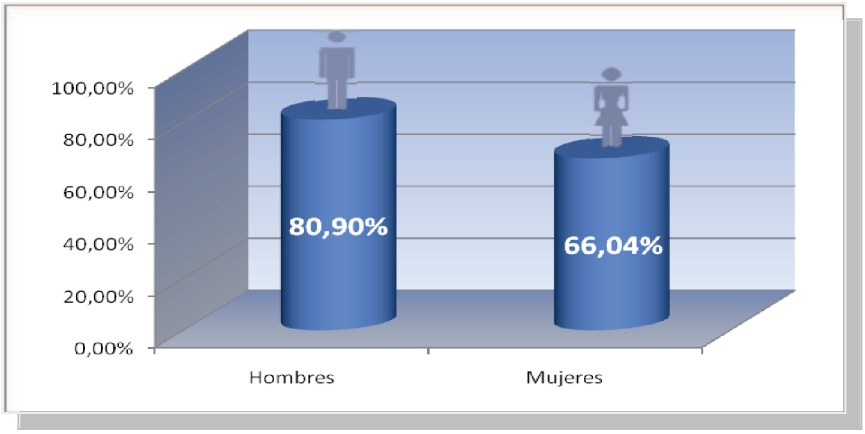
Referente a la edad de los/las encuestados/as, las personas con el tramo de edad menor (18-25) son los más perjudicados para disfrutar de la flexibilidad horaria de la empresa ya que del total de respuestas comprendidas en esa franja de edad, solo un 66,66% admite poder beneficiarse de esta ventaja, a menudo o de forma esporádica, mientras que el tramo entre los 26 y los 35 años llega al 74,22% de los encuestados y a un 80% los que están por encima de los 35 años.



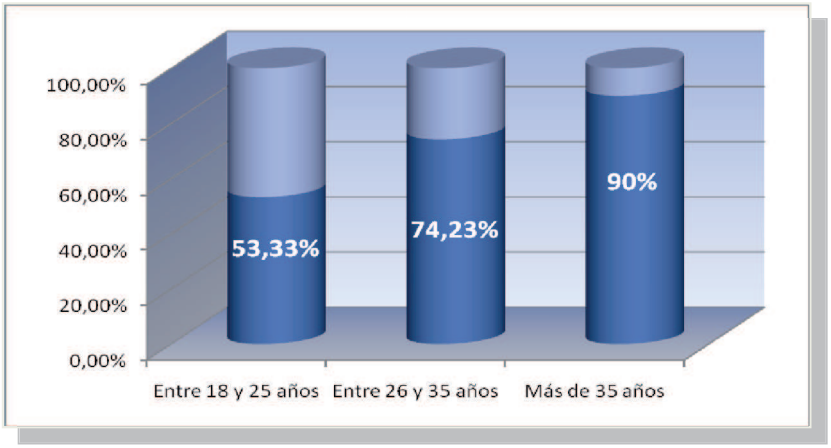
En cuanto al teletrabajo, de manera habitual, un 42,25% admite poder realizarlo, frente al 33,10% que puede optar a él de vez en cuando, y al 24,65% que admite no tener la posibilidad de realizarlo. ANALIZAR Y RELACIONAR: NO FLEXIBILIDAD, NO TELETRABAJO, EDAD, SEXO, CATEGORÍA Y PARKING



Si hacemos el mismo análisis que en el punto anterior, en cuanto al sexo salen unos datos muy similares. Del total de mujeres preguntadas solo el 66,04% de ellas admite poder realizar teletrabajo habitual o esporádicamente, frente al 80,90% del total de hombres.



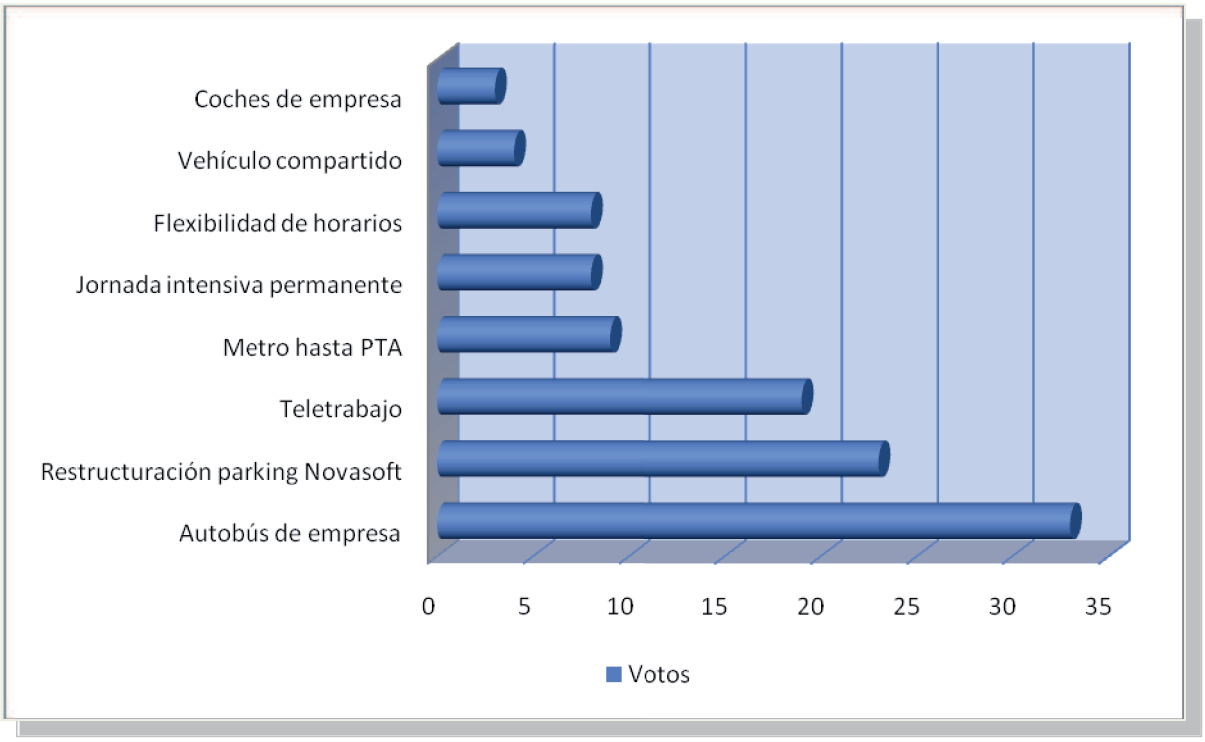
Si tomamos como referencia la edad de los encuestados, son también aquí los más jóvenes los que se ven más perjudicados. Concretamente, solo el 53,33% del los encuestados con edades comprendidas entre los 18 y los 25 años puede beneficiarse de esta ventaja, ya sea de forma habitual o esporádica, frente al 74,23% de los comprendidos entre los 26 y los 35 años, o al 90% de los que tienen más de 35.



Por último, comentar que el 61,97% de las personas que han contestado la encuesta han ofrecido algún tipo de aportación final, a modo de recomendación a la empresa para la mejora de la movilidad de sus trabajadores, de las que destacan por orden de preferencia las siguientes:

- Poner algún autobús o línea de autobuses propios desde los puntos más neurálgicos, en este sentido han votado 33 veces por ello.
- Ampliar el parking propio de Novasoft o reestructurar las asignaciones en base a criterios justos, esta recomendación viene dada por 23 personas.
- Instaurar el teletrabajo de una forma más institucional y formal, de manera que pueda ser disfrutado por la gran mayoría de la plantilla, ha obtenido 19 votos.
- Hacer presión a los órganos de gobierno de Málaga para conseguir un tramo de metro hasta el PTA, propuesto por 9 personas.
- Instaurar jornada intensiva durante todo el año, ha sido recomendado en 8 ocasiones.
- Flexibilizar más la hora de entrada y salida para no coincidir con la aglomeración del resto de empresas, en este punto han coincidido también otros 8 trabajadores/as.
- Fomentar planes para el uso de vehículo compartido, apoyado en 4 ocasiones.
- Facilitar coches de empresa a las personas que habitualmente realizan viajes, ha sido propuesto por 3 personas.

El resto de recomendaciones, solo obtienen 2 votos, o 1, y no las tenemos en consideración.



6. LAS CONSECUENCIAS DEL MODELO DE MOVILIDAD AL TRABAJO

En la tabla que se muestra a continuación se reflejan las consecuencias del desplazamiento al trabajo:

TRABAJADORES	EMPRESAS	SOCIEDAD
Tiempo de transporte convertido en tiempo de trabajo	Absentismo laboral por retrasos	Menor tiempo para las relaciones y la comunicación ciudadana.
Siniestralidad in itínere.	Horas perdidas por accidentes de tráfico	Los accidentes in itínere engrosan la cifra global de accidentes de tráfico.
Mayor coste económico destinado al transporte al trabajo	En algunas ocasiones las empresas pagan el transporte del personal, en el caso de existir rutas o asumir el coste del transporte público. Supone un problema el coste destinado a aparcamiento.	La ocupación del espacio destinado a viario y aparcamiento empobrece y destruye el paisaje urbano y crea barreras que impiden la integración urbana de las actividades económicas.
Estrés, fatiga y cansancio.	Menor rendimiento en el puesto de trabajo.	Mayor tendencia a la irritabilidad.

A. CONSECUENCIAS SOCIOLABORALES

En las últimas décadas, la expansión del transporte motorizado ha ido recortando poco a poco los recursos naturales, y deteriorando la calidad de los mismos, afectando claramente a la salud humana. Además, el funcionamiento de las relaciones territoriales en el desarrollo de la actividad productiva y en las conexiones cotidianas ha empeorado. Las personas viajan más tiempo hasta el lugar de trabajo, y realizan distancias más largas; estos desplazamientos se concentran en determinadas áreas del territorio, las cada vez más amplias y extensas regiones metropolitanas.

- **El tiempo de transporte es tiempo de trabajo**

El tiempo destinado al centro de trabajo es un tiempo perdido que se detrae del tiempo de descanso y de las horas de sueño del personal. Además, al tener que realizar la tarea de conducir un automóvil no es posible relajarse, leer un libro, descansar o comunicarse con otros compañeros o amigos.

Los atascos y los problemas derivados de los mismos pueden provocar falta de puntualidad a lo largo de la vida laboral de un trabajador, pudiendo acumular muchas horas de trabajo perdidas en el desplazamiento in itinere, que en la mayoría de las ocasiones deben recuperarse prolongando su horario de trabajo, al no contemplarse el tiempo de transporte como tiempo de trabajo.

- **El desplazamiento al trabajo es cada vez más inseguro**

En nuestro país, la cotidiana siniestralidad del tráfico ha dejado de sumar fallecimientos desde 2001, que ha ido en continuo decremento, pasando de 4.067 fallecimientos en carretera a 1.730 en 2010. Respecto de 2001, en 2010 ha habido 2.337 fallecidos menos, esto supone una reducción del 57,5%.

No solamente se han alcanzado reducciones en las cifras de fallecidos, también los heridos graves han descendido. En 2010, en carretera se registraron 7.954 heridos graves, esta cifra supone un descenso del 11% respecto de 2009.

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®

Los periodos de desplazamiento hacia el parque tecnológico, debido al estrés generado y a la tensión de los atascos y la congestión circulatoria, facilitan un entorno inseguro para la conducción pudiendo provocar accidentes. Pero no hay que olvidar que durante el viaje de regreso a casa, después de desarrollar toda una jornada laboral, el cansancio puede generar distracciones importantes y pérdidas de atención que provocan situaciones de riesgo en la seguridad vial.

- **Todo el día sentados**

Existen también problemas que se generan en la salud del personal como consecuencia de un modelo de transporte que obliga al sedentarismo. De esta forma, la inactividad física se convierte en el segundo factor de riesgo para la salud del personal, que cada vez desempeñan trabajos que no requieren esfuerzo físico.

- **Estrés y cansancio, antes y después del trabajo**

No se puede olvidar el estrés y cansancio al que diariamente se ven sometido el personal no sólo como consecuencia del ritmo y la actividad laboral, sino también debido a los viajes de ida y vuelta al trabajo. Conducir un coche es un trabajo duro clasificado por el sistema neurovegetativo, en el que el cuerpo apenas se mueve; esto genera estrés, impidiendo su transformación en rendimiento físico.

La conducción es una actividad cansada y estresante, especialmente cuando se circula por carreteras congestionadas y se efectúan desplazamientos prolongados. Estas condiciones hacen que el trabajador pueda tener accidentes de tráfico, rinda menos en las tareas asignadas a su actividad laboral o que se deba ausentar de su puesto de trabajo como consecuencia del estrés acumulado.

- **Accidentalidad "in itinere"**

Si bien en los últimos años las cifras de accidentalidad, en general, y de accidentes laborales con baja y los siniestros mortales, concretamente, han ido disminuyendo, los accidentes in itínere han seguido la tendencia contraria. Como consecuencia de estos siniestros, se pierden cada año más de 100 millones de jornadas de trabajo, lo cual representa un coste económico superior cercano a los 100.000 millones de euros.

En el 2009 se produjeron 79.137 accidentes in itínere, sobre un total de 696.577 accidentes de trabajo. Esto representa un 11.40%. En comparación con los datos de 2008, 895.679 accidentes de trabajo de los cuales 90.720 fueron accidentes in itínere (10,20%), aunque los datos absolutos sean menores en 2009, podemos observar como, en datos relativos, se ha producido un aumento de un 1,20%.

La accidentalidad in itínere se ha convertido, por tanto, en una de las primeras causas de accidente laboral en España. A esta cifra de accidentes hay que añadir además, los que se producen en misión, y que representan el 30% de los accidentes laborales de tráfico.

Riesgo de accidente asociado a diferentes medios de transporte

Tipo de vehículo	Nivel de Riesgo
Automóvil	100
Autobús	12
Autocar	9
Tren	3
Bicicleta	2

Publicaciones y Divulgación Científica

B. LOS COSTES ECONÓMICOS GENERADOS POR LOS DESPLAZAMIENTOS AL TRABAJO

- **El coste de congestión**

La congestión disminuye la competitividad empresarial, la producción experimenta retrasos, el comercio se ve obstaculizado por unas operaciones de abastecimiento difíciles, con retrasos y pérdidas de tiempo, etc. Igualmente, los atascos transcienden de las horas punta, y ocasionan la prolongación del tiempo de viaje del personal, ocasionando pérdidas del tiempo productivo.

Parael personal el impacto económico también es importante, los coches en circulación lenta o parados con el motor encendido consumen energía que cuesta dinero y la calidad de vida del personal se ve deteriorada, así como de las poblaciones que residen en los entornos de las autopistas.

- **Absentismo laboral**

Son muchas las horas no trabajadas como consecuencia de los accidentes de tráfico en los desplazamientos de ida y vuelta entre el domicilio y el centro de trabajo.

La siniestralidad del personal hace desaparecer o impide temporalmente que la fuerza de trabajo, ya formada y cualificada, pueda trabajar, lo que supone pérdidas económicas importantísimas.

	Vehículo gasolina	Vehículo gasoil
Costes por inversión		
Adquisición del vehículo	15.800 euros	18960 euros
Periodo amortización	8 años	8 años
Km totales vehículo/año	15.000 km	15.000 km
Coste inversión/año	1986,25 euros/año	2.370 euros/año
Coste imputable por km	**0,13 euros/km**	**0,15 euros/km**
Coste mantenimiento		
Mantenimiento cada…	10.000 km.	10.000 km.
Coste medio revisión	100 euros	100 euros.
Coste imputable por Km.	0,01 euros/km.	0,01 euros/km.
Coste por reparación.		
Se estima que las reparaciones suponen el 20% de la inversión del coste total en la vida útil del vehículo	3.178 euros.	3.792 euros.
Coste por reparación/año	397,25 euros/año	474 euros/año
Coste imputable/km	**0,026 euros/km.**	**0,031 euros/km.**
Coste por cambio de neumáticos		
Sustitución de neumáticos cada…	40.000 km.	40.000 km.
Precio medio neumáticos	312 euros	312 euros.

Coste imputable/km.	**0,0078 euros/km.**	**0,0078 euros/km.**
Coste póliza de seguros.		
Coste anual de la póliza	1.015 euros/año	1.015 euros/año
Coste imputable/km.	**0,005 euros/km.**	**0,005 euros/km.**
Impuesto tracción mecánica		
Coste anual del impuesto	75 euros	75 euros
Coste imputable/km.	**0,005 euros/km.**	**0,005 euros/km.**
Combustibles.		
Consumo medio	9,5 litros/100 km.	6,1 litros/100 km.
Precio litro	1,10 euros	1 euro.
Aparcamiento	0,06 euros/km.	0,06 euros/km.
Multas	0,01 euros/km.	0,01 euros/km.
Peajes	0,05 euros/km.	0,05 euros/km.
Coste total por km.	**0,46 euros/km.**	**0,45 euros/km.**

C. CONSECUENCIAS AMBIENTALES

Los desplazamientos generados por el personal, al realizarse mayoritariamente en vehículo privado, tienen efectos ambientales graves, directa o indirectamente. Sobre el entorno más inmediato, el consumo energético del transporte colabora a la emisión de contaminación atmosférica y acústica y produce daños en la salud pública y en la calidad de vida.

- **El acceso hasta los centros de trabajo despilfarra mucha energía**

El aumento de las distancias entre residencia y centro de trabajo ha ocasionado un incremento en los consumos energéticos destinados al transporte del personal y, por tanto, el consiguiente aumento de las emisiones de efecto invernadero y de otros contaminantes que deterioran la calidad ambiental de nuestras ciudades.

Ranking de eficiencia energética por medios de transporte terrestre

Ranking	Modo de transporte	Gasto Ener.	Índice Relat.	Eficiencia
1	Bicicleta	0,06	1	Muy eficiente
2	Desplazamiento a pie	0,16	2,7	Muy eficiente
3	Tren de Cercanías.	0,35	5,8	Eficiente
4	Minibús	0,47	7,8	Eficiente
5	Autocar de línea	0,5	8,3	Eficiente
6	Autobús urbano	0,58	9,7	Eficiente
7	Coche gasoil<1,4 litros	2,26	38	Poco eficiente

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®

8	Coche gasolina<1,4 litros	2,61	43	Poco eficiente
9	Coche gasoil entre 1,4 y 2 lit.	2,76	46	Poco eficiente
10	Coche gasoil entre 1,4 y 2 lit.	2,98	50	Poco eficiente
11	Coche gasoil > 2 litros	3,66	61	Muy ineficiente
12	Coche gasolina > 2 litros	4,66	78	Muy ineficiente

- **Nuestro desplazamiento al trabajo también modifica el clima**

Los impactos del cambio climático son múltiples y complejos y se producirán en muchos casos conjuntamente con otros problemas ambientales, lo que puede hacer que el impacto global sea mucho más grave que los efectos de cada uno de los problemas por separado.

- **La contaminación generada por el transporte deteriora la calidad del aire de nuestro entorno laboral**

La circulación de los vehículos supone la emisión de diferentes sustancias químicas, entre las que se encuentran los óxidos de nitrógeno (NOx), el anhídrido sulfuroso (SO2), el monóxido de carbono (CO), los metales pesados como el plomo y un conjunto de hidrocarburos gaseosos que se describe el apelativo genérico de COV. Aunque las emisiones de algunos de estos gases por vehículo se han reducido como consecuencia de la incorporación de catalizadores, sin embargo el aumento del tráfico viario y el uso de vehículos de mayor cilindrada está incrementando las emisiones de la mayor parte de los contaminantes.

Efectos de los contaminantes atmosféricos procedentes del transporte para la salud del personal

SO2	Las consecuencias son a más largo plazo
CO	Tiene un considerable impacto en la salud humana, al dificultar la absorción pulmonar del oxígeno.
COVNM	Puede ocasionar diversas afecciones de carácter cancerígeno, alergias, enfermedades respiratorias o cardiovasculares.
Partículas	Las partículas tienen un efecto directo sobre la mortalidad, ya que generan patologías pulmonares crónicas.
Ozono(O3)	Las personas expuestas a concentraciones de ozono entre 200-400 mg/m3 (superiores a los valores admitidos por la OMS) o entre 150-200 mg/m3 durante una hora como promedio, padecen irritación del tejido pulmonar, disminución de la capacidad respiratoria y menor resistencia a las enfermedades pulmonares. En las zonas de mucho tráfico y malas condiciones de dispersión hay concentraciones de O3 del orden de 600-700 mg/m3 que pueden dañar seriamente la salud de las personas y sobre todo niños y ancianos. Disminuye la capacidad pulmonar, afectando a la circulación, lo que puede inducir riesgos de enfermedades cardiovasculares.

- **El ruido deteriora y dificulta la calidad del trabajo**

La contaminación acústica, bien en forma de ruido o vibraciones, puede tener varias formas de ocasionar perjuicios sobre la habitabilidad y la salud de la población. Además de ser una fuente perturbadora del aparato auditivo, colaborando a su deterioro y a la pérdida de calidad en la audición, generan otra serie de molestias, algunas de gravedad, que afectan al sistema nervioso, pudiendo llegar a ocasionar hipertensión, generación de estrés, provocan la ruptura de la comunicación, problemas para conciliar el sueño o la concentración en el trabajo.

7. PROPUESTAS PARA UNA MOVILIDAD MÁS SOSTENIBLE

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Carmen

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
o **36 - 45**
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

o Mando Intermedio

o **Operativo**

2.2. Área de Negocio

o Consultoría

o Distribución Informática (PC Online)

o Enseñanza (Docente)

o Enseñanza (No Docente)

o Formación

o Softfood

o TIC (Desarrollo)

o TIC (Diseño Gráfico)

o **TIC (Marketing)**

o Wifi

o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

o No

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

o No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

ha habido un ligero ascenso a promocionar entre las mujeres.

se ha llevado a cabo la implantación de un lenguaje no sexista.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

personalmente no he percibido por parte de la empresa concienciación respecto a la igualdad de género puesto que los sueldos seguían siendo distintos y los altos cargos seguían siendo ocupados mayoritariamente por hombres.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o No

Explica brevemente las razones

más concienciada respecto a la igualdad de salarios y puestos directivos

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
o 36 - 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

o Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

o No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

o No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

Conocía de la existencia del Plan de Igualdad y de las acciones que en base a este plan se pueden llevar a cabo e implantar para las políticas de promoción, política salarial, etc…

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

La labor en materia de Igualdad no es una labor de un solo departamento, sin duda debe haber un departamento o persona que marque la estrategia pero sin la participación activa de todos los colectivos de la empresa es imposible implantar acciones.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones.

Principalmente nos hemos dado cuenta de que ésta es una materia que nos hace responsable a todos a la hora de velar por el cumplimiento de las acciones planteadas en el plan y trabajar permanentemente por avanzar en la Igualdad, con la conciencia de que este avance no se produce de un día para otro, si no que requiere de una vigilancia constante.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

Sobre todas las jornadas informativas, que considero claves para el proceso de sensibilización que cree un caldo de cultivo adecuado para adoptar medidas en materia de Igualdad.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

El Plan de Igualdad te permite analizar los datos de empresa desde la perspectiva de Igualdad, por lo que te das cuenta, visto desde ese prisma, del desfase que existe en determinados niveles de puestos, sobre todo los más altos, de los rangos salariales entre hombres y mujeres, siendo los de aquéllos, por regla general, más altos.

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

o Sí

o No

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Explica brevemente las razones

Novasoft es una empresa abierta y sin prerrogativas del pasado así que el apoyo y facilidades en esta materia han sido latentes.

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Es básica la participación de todos los colectivos de empresa, tanto a nivel departamental como a nivel de puesto, en la toma de decisiones en materia de Igualdad, tanto para la sensibilización de toda la plantilla como en el éxito y eficacia de las medidas adoptadas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Alba

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
o 36 - 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

o Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

o No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

o No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

Concretamente, indicar que es a partir de 2010 cuando cambia mi percepción, ya que hasta entonces, se había elaborado un plan de igualdad por parte de una empresa externa pero no se había llevado a cabo la difusión del mismo y conocía que se estuviese implantando.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones.

No todo el mundo, pero en líneas generales ha habido un cambio de percepción, pero desde mi punto de vista solo de percepción y no de aplicación-implementación en cuando a igualdad en los puestos, nóminas y tratamiento entre los hombres y mujeres dentro de la organización.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

Las reuniones en el comité de igualdad.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

Yo soy consciente, pero considero que lo realmente importante cuando se llevan a cabo este tipo de acciones dentro de la organización es que sea ésta la que sea consciente y actúe en consecuencia y acorde.

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

o Sí

o No

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Explica brevemente las razones

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Me parece muy positivo, aunque ha sido breve. Considero que en el momento en que la situación económica de la empresa se vio afectada, este tipo de iniciativas perdió importancia, y desde mi punto de vista, independientemente de la situación por la que atraviese una organización este tipo de asuntos son iguales o incluso más importantes. Es más, considero que cuando las organizaciones se encuentran en una situación económica desfavorable las desigualdades (tal y como ocurre en la sociedad) son cada vez mayores, y esto no debería ser así, si no que se debería trabajar en materia de igualdad en cualquier circunstancia, incluso aunar más esfuerzos cuando la situación es desfavorable porque es cuando más desigualdad existe.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Francisco Prieto Pacheco

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
o 36 - 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

o Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

o No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

o No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

Básicamente con las relacionadas con la conciliación laboral y con los planes de promoción profesionales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

Se aborda la perspectiva de género no sólo como un conjunto de herramientas necesarias para la consecución de unos objetivos empresariales y sociales, sino que se incluye como una perspectiva transversal presente en todos los ámbitos y procesos de la compañía y se aprende a valorar sus ventajas.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones.

Una mayor información y un nuevo enfoque a la hora de abordar la igualdad en la compañía implica cambios importantes, tanto organizativos como comportamentales.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

La elaboración de un plan y una hoja de ruta con acciones concretas para desarrollar políticas de igualdad sostenibles en el tiempo.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

o No

NUNCA HE SIDO CONSCIENTE DE ESTAS DISCRIMINACIONES

Explica brevemente las razones

Ni siquiera en el apartado de realización de tareas que exijan una preparación física he observado diferencias discriminatorias en el ambiente de trabajo.

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Se ha dado la oportunidad de abrir un debate en el seno de la organización y prestar atenciones especiales a un colectivo que las reclamaba, sin que por ello se sintieran discriminado.

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

El proceso ha sido positivo en tanto en cuanto el comité estaba bien configurado, con trabajadores de todos los niveles de la organización, de distintos departamentos, de edades diferentes y con ganas de abordar el debate que se planteaba.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

Comisión de Igualdad

Ponentes: Meli Galarza (Agente de Igualdad)

Temas expuestos: Constitución de la Comisión de Igualdad de Novasoft

Fecha de actividad: 24/01/2011

Horario: 10:00 horas

Participantes: Por parte de la empresa:
Nieves Callejón
Meli Galarza
Antonio Guerra

Representantes de los trabajadores/as:
Cristina Requena
Blanca Serrano
Andrés Florido

Descripción de la actividad:

Se acuerda:

1. Aprobar el Plan de Igualdad de 2008 como documento base sobre el que comenzar a realizar actuaciones en materia de igualdad, mejorándolo realizando un cuestionario de igualdad que favorezca la mejora de las medidas diseñadas dos años antes en dicho Plan.
2. Colaborar estrechamente en la realización de un "Protocolo de acoso sexual".
3. Desarrollar un Plan de Formación dentro de la empresa en materia de RSC e Igualdad de Oportunidades.

Observaciones:

Firma de participantes:

Fdo.:	Nieves Callejón Vicepresidenta de Admon. y SSCC	Meli Galarza Agente de Igualdad	Antonio Guerra Responsable de RRHH
Fdo.:	Cristina Requena Comité de Empresa	Blanca Serrano Comité de Empresa	Andrés Florido Comité de Empresa

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Salvador de los Santos Díaz

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
X 36 – 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

X Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
X TIC (Marketing)
o Wifi

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

X Sí

o No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

X No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

X Sí

o No

Explica brevemente las razones

El hecho en sí de la creación del comité de igualdad, para mí ha supuesto un gran cambio y nos ha hecho ver a todos los implicados que aún existen desigualdades de género (en el ámbito laboral) y que es la propia empresa la primera en impulsar el cambio proponiendo mecanismos necesarios para revertir esta situación.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

X Sí

o No

Explica brevemente las razones.

Hablo por mí, anterior al plan de igualdad ni siquiera pensaba en este tema, después he visto que aún queda mucho por hacer en materia de igualdad y que somos todos actores principales encargados inicialmente de erradicar la desigualdad y posteriormente de vigilar que no vuelva.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

Pienso que las reuniones del comité de igualdad han sido muy positivas y han ayudado bastante a conseguir los objetivos marcados en el plan de igualad.

Igualmente la formación en el uso de un lenguaje no sexista es una buena primera piedra de toque, que ha servido de base para seguir avanzando. A esto le ha seguido la revisión de documentación y webs para que utilicen un lenguaje no sexista.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

X No

Explica brevemente las razones

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

X Sí

o No

Explica brevemente las razones

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por ejemplo en la revisión del lenguaje sexista en la documentación generada, para que se genere un lenguaje neutro.

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

En general han sido muy positivas y cruciales para difundir los valores presentes en el plan de igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

Comité de Igualdad

Ponentes: Emelina Galarza

Temas expuestos: Formación del Comité de Igualdad de Novasoft

Fecha de actividad: 24/01/2001

Horario: 16:00 horas

Participantes: Alba Rioja, Almudena Díaz, Ana Martín Ruano, Ángel Sierra, Antonio Guerra, Blanca Serrano, Cristina Requena, Isabel Miralles, Jesús Escobar, José Antonio Bravo, José Ramón Sendra, Laura Martín, Luis Romero, Nieves Callejón, Paco Prieto, Salvador de los Santos, Silvia Palomo

Descripción de la actividad: Constitución Comité de Igualdad y definición de Funciones y Plan de Trabajo para el año 2011.

TAREAS REALIZADAS:

1. Presentación de la Figura de Agente de igualdad y sus funciones por parte de la Agente de Igualdad de la empresa, Emelina Galarza.
2. Emelina Galarza, Directora RSC y Agente de Igualdad, informa sobre la creación del Comité de igualdad, los/las trabajadores/as que lo integran, el hecho de que respondan a las distintas realidades de la empresa tanto territorial, como por unidades de negocio y niveles de responsabilidad. Se pone el acento en el hecho de que dicho comité es paritario. Se anexa a la presente acta nombres, lugares de trabajo, unidades de negocio y grado de responsabilidad de cada una de las personas integrantes.
3. Emelina Galarza, solicita intervenciones:
   - Antonio Guerra, responsable de RR.HH de la empresa, explica que se ha realizado una solicitud ante la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía para poder realizar conciabililidad de los puestos de trabajo.
   - Francisco Prieto, Director de Comunicación de la empresa, interviene pidiendo que se tenga cuidado con el lenguaje no sexista a utilizar por los/las trabajadores/as de Novasoft.
   - Isabel Miralles, Directora de la sede de Jaén, y Luis Romero, exponen la falta de información y de formación de los/las trabajadores/as de la sede de Jaén sobre las tareas de igualdad llevadas a cabo en la empresa, así como su necesidad de ponerles al día.
   - Francisco Prieto interviene sobre la necesidad de documentar ciertos protocolos de actuación sobre situaciones que hasta el momento no se han dado en la empresa pero podrían darse en el futuro, que tienen que ver con la **diversidad**.
   - Almudena Díaz, Directora de Calidad, interviene sobre la posibilidad de estudiar las certificaciones en materia de RSC le convendría mejor a Novasoft.

FUNCIONES DEL COMITÉ:

1. Asistir a las reuniones que se convoquen, así como participar activamente en la elaboración de las medidas y acciones que se vayan proponiendo vía correo electrónico.
2. Colaborar activamente en la difusión de las acciones y medidas que se realicen al resto de la plantilla.
3. Favorecer la realización de las actuaciones que se planteen con el objetivo de que la Igualdad sea real y efectiva en todo el Grupo Novasoft.

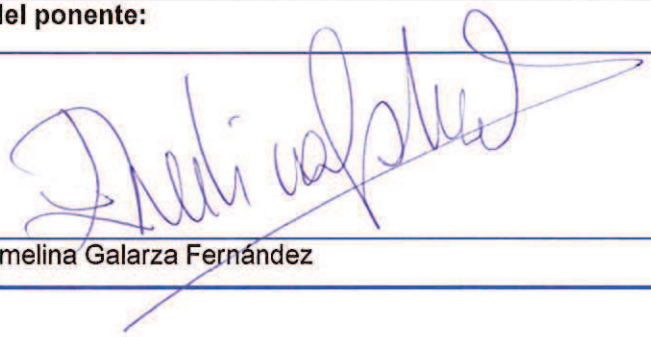
Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ACUERDOS ADOPTADOS:

1. Emelina Galarza se compromete a:
   - Enviar Acta de esta reunión, Plan de Igualdad 2008 de Novasoft y borrador del Cuestionario de Igualdad a las personas integrantes del Comité.
   - Realizar un Plan de Formación y de sensibilización para todas las sedes del Grupo Novasoft.
   - Informar al Comité de las acciones que se vayan poniendo en marcha para su debate previo.
   - Elaborar borrador del Protocolo de Acoso Sexual.
   - Elaborar un documento que dé a la empresa unas pautas básicas de cómo utilizar un lenguaje no sexista.
2. Se acuerda que las personas integrantes de este Comité formen también el Comité de Diversidad.
3. Se acuerda estudiar las distintas opciones para la certificación de la empresa en materia de Igualdad de Género, así como desarrollar una herramienta de gestión interna que facilite el seguimiento y evaluación de los objetivos, generales y específicos, de las medidas y acciones que se implementen.

Observaciones:

Firma del ponente:



Fdo.: Emelina Galarza Fernández

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

ANEXO: COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE IGUALDAD

Alba Rioja (Área Comunicación – Málaga)
Almudena Díaz (Dra. Calidad – Málaga)
Ana Martín Ruano (Dra. Proyectos – Málaga)
Ángel Sánchez (Novaschool – Málaga)
Ángel Sierra (Coordinador Ofertas Públicas – Málaga)
Antonio Guerra (RR.HH. – Málaga)
Blanca Serrano (Analista – Málaga)
Cristina Requena (Gerente de Operaciones – Málaga)
Elvira Báez (Directora Educativa Novaschool Añoreta – Málaga)
Francisco Pozo (Gerente Softfood – Málaga)
Gema Palma (Directora Novaschool Granada – Granada)
Isabel Miralles (Directora Sede Jaén – Jaén)
Jesús Escobar (PC Online – Granada)
José Antonio Bravo (Director Modernización AA.PP. y Consultoría – Málaga)
José Ramón Sendra (Director Área Educación – Málaga)
Laura Martín (Directora Forman – Málaga)
Lola López (Directora Proyectos Canarias – Canarias)
Lourdes López (Directora Imagen Corporativa – Málaga)
Luis Romero (Director Sevilla - Sevilla)
Montse Padrón (Gerente Operaciones Canarias – Canarias)
Nieves Callejón (Vicepresidenta de Administración y SSCC - Málaga)
Francisco Prieto (Director de Comunicación – Málaga)
Salvador de los Santos (Gerente de Área - Málaga)
Silvia Palomo (Área de Formación – Málaga)
Víctor Lucas Domingo (Gerente Área Extremadura – Extremadura)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Héctor Palomo Rivera

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
o 36 - 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

o Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

o No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

o No

No pertenecía a Novoasoft en esa fecha

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

o Sí

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o No

Explica brevemente las razones

Gracias al Plan de Igualdad de la empresa, y las acciones realizadas para la consecución de sus objetivos, así como su labor de difusión a nosotros los trabajadores, soy más consciente del importante papel de concienciación que puede ejercer una empresa.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones.

Por lo menos son más conscientes de la labor de la empresa en este sentido, ya que están informados sobre las cuestiones que se están llevando a cabo sobre igualdad de género, pudiendo además ser parte activa de algunas de las decisiones tomadas.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

Sobre todo las acciones de comunicación, ya que pueden mostrar a los trabajadores una parte del mercado laboral que puede ser bastante desconocido para ellos. Entre ellas:

- Las jornadas de Igualdad de Género y RSC en la empresa
- Un apartado específico de RSC, donde se exponían continuamente las noticias de Igualdad de Género producidas en la empresa, en el boletín semanal informativo "Repesca"

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

Debido a realizar la empresa acciones como el protocolo de acoso sexual o la difusión del manual sobre pautas para un lenguaje no sexista en los documentos que se elaboran, me he dado cuenta de la dimensión real que pueden tener los problemas relacionados con la distinción sexual en el trabajo

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

o Sí

o No

Explica brevemente las razones

He podido participar en alguna encuesta anónima sobre igualdad donde he podido expresar abiertamente mis pareceres sobre las materias preguntadas. También las jornadas de Igualdad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

antes mencionadas, fueron orientadas como debates en los que todos podíamos expresar nuestra opinión, así como realizar aportes o críticas sobre lo que no nos gustaba.

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Es indispensable para que efectivamente pueda haber una participación real que se diseñe el proceso de toma de decisión. Me ha parecido adecuada la medida de delimitar los tiempos de respuesta. Me ha sorprendido gratamente que la dirección de la empresa no pudiera impedir una actuación sin razonarla, aunque las veces que lo ha hecho no ha sido en defensa de sus intereses.

La propuesta metodológica que se planteó pudo realizarse en lo referido a las políticas de igualdad de género, no habiendo sido posible realizarlo íntegramente en el conjunto de las políticas estratégicas de RSC como se pretendía. No obstante, la estrategia de RSC se vio favorecida por el proceso participativo llevado a cabo en materia de igualdad de género.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

LAURA COOMONTE WILLEN

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25 x 36 - 45 o 56 - 65
o 26 - 35 o 46 - 55

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

x Directivo

o Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

x Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

x Sí (EN EL PRIMERO QUE SE CREÓ)

o No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

x No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o Sí

x No

Explica brevemente las razones

CREO QUE NO SE LLEGARON A PONER EN MARCHA (O NO SE DIFUNDIERON Y COMUNICARON ADECUADAMENTE)

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

o Sí

x No

Explica brevemente las razones.

CREO QUE NO SE DIFUNDIERON Y COMUNICARON ADECUADAMENTE

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

DESCONOZCO LAS ACTUACIONES LLEVADAS A CABO EN MATERIA DE IGUALDAD

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

x No

Explica brevemente las razones

ERA CONSCIENTE ANTERIORMENTE AL PLAN DE IGUALDAD, PERO NO SOY MAS CONSCIENTE ACTUALMENTE

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

o Sí

x No

Explica brevemente las razones

NO HE SIDO INFORMADA DE LAS ACTUACIONES LLEVADAS A CABO POR LA EMPRESA, Y POR TANTO TAMPOCO HE PARTICIPADO

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. DATOS PERSONALES

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

ANGEL SIERRA TORRES.

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
o 26 - 35
X 36 - 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

X Directivo

o Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Softfood
o TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
X TIC (Marketing)
o Wifi

o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen Audiovisual, Fundaciones)

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

X No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

X No

3.2. En caso afirmativo, di cuales.

4. DESPUES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

X Si
o No

Explica brevemente las razones

MUCHA MAYOR DIFUSION TANTO DE LAS DISCRIMINACIONES EXISTENTES EN UNA EMPRESA DESDE MI PUNTO DE VISTA NO EXCESIVAMENTE "DISCRIMINADORAS", ASI COMO LAS ACCIONES Y MEDIDAS A NUESTRO ALCANCE PARA CONTRARRESTARLO.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

X Si
o No

Explica brevemente las razones.

EL TENER CANALES DE CONCIENCIACION Y COMUNICACION ABIERTOS Y EN CONSTANTE ACTUALIDAD ACERCA LA PROBLEMATICA AL DIA A DIA Y TE HACE SER CONSCIENTE DE LA MEJORA QUE UN AVANCE EN ESTOS ASPECTOS GENERA EN EL CLIMA LABORAL.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

POR EL AREA DE ACTIVIDAD DE MI PUESTO, EL SIMPLE ESTUDIO Y ADAPTACION DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES DE LA CARRERA ES UN ASPECTO QUE SEGUI DE CERCA Y ME HIZO REFLEXIONAR BASTANTE.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

X Si
o No

Explica brevemente las razones

PROBABLEMENTE, SI BIEN ANTES YA CREO EN BASTANTE CONSCIENTE DEL TEMA, AHORA VEO QUE HAY MUCHAS "PEQUEÑAS" DISCRIMINACIONES QUE CONOCIA, QUE SE VEN MENOS QUE LAS GRANDES DESIGUALDADES.

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

X Si
o No

Explica brevemente las razones

EL TEMA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO SE DESARROLLO CON TOTAL LIBERTAD Y TRANSPARENCIA, FACILITANDO QUE CADA PERSONA PARTICIPASE CON TOTAL LIBERTAD

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Área de RSC



INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE LA WEB CORPORATIVA EN SU SECCION DE 'RSC' E IGUALDAD

CONTENIDO

1. CONSIDERACIONES INICIALES 3
2. PROPUESTA DE ESQUEMA GENERAL SECCION 'RSC' DE LA WEB 3
3. DESCRIPCIÓN DE PROPUESTAS 4

Publicaciones y
Divulgación Científica

1. CONSIDERACIONES INICIALES

Una vez estudiadas las web de nuestros principales competidores, en lo que a Responsabilidad Social e Igualdad de Género se refiere, hemos podido comprobar como la mayor parte de ellos no se preocupan por dar un contenido demasiado profundo en estas materias, siendo en algunos casos, inexistente.

Por ello, desde el Área de RSC e Igualdad de la empresa, consideramos vital una apuesta fuerte por el contenido a ofrecer en este apartado, como impulso a nuestra imagen, tanto interna como externa, y como característica diferenciadora frente a nuestra competencia.

En este sentido, proponemos una serie de modificaciones en el contenido de nuestra web corporativa, tanto específicas de la pestaña de RSC, que pasará a llamarse de RSC e Igualdad de Género, como en otras transversales, acorde a la realidad actual de Novasoft, y que pasamos a exponer en los próximos apartados.

2. PROPUESTA DE ESQUEMA GENERAL SECCION 'RSC' DE LA WEB

Para empezar, nos gustaría plasmar como quedaría esta sección bajo las propuestas de cambio que describimos más adelante:

- Nuestra Razón de ser (Carta del Presidente)
- Compromiso estratégico con la RSC
- Adhesión Pacto Mundial
- Fundación Novasoft
  - Acciones
- Stakeholders
  - Clientes Internos
    - Compromiso con aspectos derechos humanos del Pacto Mundial.
    - Política de RR.HH.
    - Reconocimientos
  - Clientes Externos
  - Proveedores
- Calidad y Excelencia
  - Gestión de la Calidad
  - Modelo EFQM
- Acción social
  - Compromiso Objetivos Milenio
  - Actuaciones significativas
- Acciones trasversales
  - Igualdad de Oportunidades
  - I+D+I
  - Comunicación
- Medio Ambiente
  - Pacto Mundial
- Transparencia (Código ético,…)

Publicaciones y Divulgación Científica

3. DESCRIPCIÓN DE PROPUESTAS

Desde el área de RSC, consideramos que, una vez hecho el análisis de los contenidos y tenidas en cuenta las tendencias actuales en materia de RSC, habría que hacer los siguientes cambios:

1.- Los apartados MODELO EMPRESARIAL, ESTRATEGIAS CLAVE y POLITICA EMPRESARIAL estarían mejor ubicados en la primera sección de la web, ACERCA DE NOVASOFT.

2.- La primera pestaña **Nuestra Razón de Ser** debería ser sustituida por el apartado de la Memoria de RSC "**Declaración del Presidente**". El texto es el siguiente:

> *La sostenibilidad es un término que se ha puesto de modo en los últimos años. Básicamente podríamos decir que una empresa es sostenible en tanto en cuanto sea capaz de cubrir las expectativas de la mayoría de sus stakeholders: trabajadores, clientes, accionistas, proveedores, acreedores, sindicatos, instituciones públicas y la sociedad. Sólo de ese modo podremos afirmar que Novasoft mantiene el "label" de sostenible. Hasta ahora lo hemos conseguido a tenor de los resultados que hemos obtenido en todos los planos.*
>
> *Además Novasoft se ocupa de mantener una triple cuenta de resultados positiva. Me refiero al concepto que acuño John Elkington (the Triple Bottom Line "TBL" y/o "3BL"). Es por ello que Novasoft muestra las tres vertientes, como son la económica, ambiental y social.*
>
> *Estamos en la era donde el pez grande no se come al pequeño, más bien, el pez rápido se come al lento. Por esta razón el tamaño de la empresa no es un factor competitivo per se. Todo ello es debido a que estamos inmerso en el universo 2.0 y las empresas deben cambiar el chip con respecto a cómo desarrollar y llevar a cabo sus estrategias en esta Nueva Economía Distribuida (NED), donde los principales desafíos son el cómo conseguir nuevos clientes y aumentar notoriedad de marcas sin usar los viejos canales que cada vez tienen menos adeptos. La "googlelización" de todo, las Wikis, los Blogs, y el poder "in crescendo" de los blogueros. La revolución del Smartphone, los nuevos dispositivos Apple y su trascendencia social. Por todo lo anterior la empresa que no se adapta y vea esta nueva realidad social y económica terminará por desaparecer y su espacio lo tomará otro player que sí domine este nuevo escenario de la NED. Novasoft lo tiene claro: para ser sostenible en lo económico hay que apostar por la innovación perpetua. La formulación estrategia y buen gobierno son pilares fundamentales de la sostenibilidad ya que son garantes de la obtención de resultados y creación de valor, a pesar de contratiempos del entorno (crisis y demás imponderables). Mantener en constante renovación las ventajas competitivas y comparativas como vector de competencia.*
>
> *Finalmente me quedo con la definición que hizo Brundtland, (la que fuera en tres ocasiones primera ministra noruega) sobre el concepto de sostenibilidad/sustentabilidad: "Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer/sacrificar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".*

Publicaciones y Divulgación Científica

3.- La segunda pestaña debería ser el texto de la memoria: **COMPROMISO ESTRATEGICO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**, ya que comparten algo de texto en común pero además está más actualizado. El texto es el siguiente:

Desde 1993, año de nacimiento de Novasoft, el principal objetivo de la compañía ha sido construir un modelo empresarial basado en la creación de valor y el compromiso con nuestros grupos de interés o "stakeholders".

Sobre esta base, se comporta en la práctica con una sensibilidad especial hacia todos los aspectos de responsabilidad social, intentando trasladar a su actuación todos los criterios elaborados. En este sentido, Novasoft demuestra un comportamiento socialmente responsable en sus órganos de dirección y gestión, que se plasma en su estrategia y se traslada a todos sus clientes, proveedores, entidades colaboradoras, entorno natural y comunidades local y nacional con las que interactúa. Las políticas de dirección, de personal, de atención al cliente y de colaboración institucional están orientadas todas ellas a cubrir las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas.

La transparencia y el compromiso caracterizan la relación de Novasoft con sus grupos de interés. La compañía apuesta por el crecimiento sostenible, y esto no solo trata de su crecimiento económico, lo cual es imprescindible para la generación y mantenimiento del empleo, sino que existe un firme compromiso por parte de Novasoft para que este crecimiento sea respetuoso y generoso con el entorno que lo rodea, así como con el capital humano que lo integra.

El proyecto empresarial se ha consolidado en base a un modelo de gestión que facilita la mejora continua a través de la gestión del conocimiento, la innovación, la calidad, la búsqueda continua de la excelencia, el desarrollo socioeconómico y la protección del medio ambiente.

La primera responsabilidad como empresa es para los cientos de trabajadores y trabajadoras que con su esforzado y sacrificado desempeño hacen de Novasoft una gran organización de la que sentirse orgulloso.

No obstante, no se olvida por un instante nuestra vocación social. En este sentido se constituye en el año 2003 la Fundación Novasoft, a través de la que iniciar actuaciones en beneficio claro de sectores marginales, apoyo a jóvenes emprendedores y donación a otras fundaciones de carácter social.

Sin embargo, uno de los grandes hitos es la apuesta por la restauración ecológica y los productos de Comercio Justo. Así, nace Softfood, la innovadora propuesta gastronómica del Grupo Novasoft, un área dentro del proceso de diversificación relacionada de la compañía. En sus restaurantes se fusiona la Alimentación Sana, elaborada con productos Ecológicos, y un fuerte compromiso con la Sostenibilidad y con ONGs y cooperativas de Comercio Justo.

Una gran parte de la clientela mantiene una relación de cercanía y recurrencia que permite a Novasoft entablar un círculo de confianza, siendo la esencia de su éxito y basamento de la competitividad presente.

Novasoft ha creado vínculos de confianza también con sus proveedores y acreedores con los que mantiene una estrecha relación, entendiendo que deben tener la oportunidad de disponer de unos beneficios que se materialicen a través de las transacciones comerciales realizadas con la organización.

El compromiso con el medio ambiente es manifiesto y, por ello Novasoft entiende que preservar los recursos naturales no es una opción y sí una obligación. A estos propósitos atiende su implicación, que se refleja en la obtención de la Certificación ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental para todas sus actividades: consultoría, formación, ingeniería, educación reglada, comercialización, etc., y que evidencian nuestra determinación y firme propósito con la protección y conservación del entorno.

Publicaciones y Divulgación Científica

Estos sistemas de gestión ambiental implantados se integran a su vez con los sistemas de gestión de calidad certificados para todos los sectores de actividad de Novasoft.

Es necesario explicitar que además de las acciones específicas que se desarrollan en cada uno de los ámbitos de actuación de la RSC (medioambiental, social y económico financiero), hay tres ejes trasversales que acompañan a la empresa en su andadura: La comunicación, la innovación y la igualdad de oportunidades.

4.- En "**Adhesión al Pacto Mundial**" se pasa a explicar qué es esto y porque nos adherimos a él. Podría quedar un texto tal y como sigue:

Dentro de la política Sostenible de Novasoft, queríamos demostrar internacionalmente nuestro compromiso responsable con el mundo que nos rodea, y fruto de ello surge nuestra adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En dicho Pacto, las entidades que firman se comprometen voluntariamente a promover e implantar 10 Principios Universales que se estructuran en 4 pilares básicos: los Derechos Humanos, las Normas Laborales, el Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción. Estos principios, que Novasoft decide integrar en la estrategia de la compañía, se pueden enumerar en los siguientes:

1. *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.*
2. *Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.*
3. *Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.*
4. *Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*
5. *Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.*
6. *Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.*
7. *Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.*
8. *Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*
9. *Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*
10. *Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.*

Publicaciones y Divulgación Científica

5.- La cuarta pestaña "**Fundación Novasoft**" sería mejor eliminar el subapartado OBJETIVOS y aunar la información de éste, junto con la de ACCIONES, en un apartado principal **FUNDACION NOVASOFT**. Podíamos tomar como modelo el de la Memoria y quedaría de la siguiente manera:

En 2003 nace la Fundación Novasoft, entidad privada sin ánimo de lucro, cuyas acciones giran en torno a aspectos de interés social prioritario y se orientan a ofrecer soluciones, generar conocimiento e innovación y atender a cuestiones de gran impacto social.

La Fundación Novasoft es el vehículo con el que la empresa ejecuta y traslada a su entorno las iniciativas sociales que parten de su RSC:

- *Impartir y difundir formación en tecnología a jóvenes y/o desempleados, intentando en todo momento mejorar su nivel de empleabilidad accediendo a formación de calidad en materia tecnológica.*
- *Incentivar, mediante apoyo continuo, a jóvenes emprendedores andaluces en la creación de empresas y desarrollo de proyectos de empresa.*
- *Introducir y difundir las nuevas tecnologías en los segmentos de la población más necesitados, creando las estructuras básicas necesarias mediante donaciones de equipo y software.*
- *Organización de eventos y promoción de proyectos.*
- *Patrocinio de eventos de distinto tipo.*
- *Apoyo de iniciativas culturales andaluzas, como acciones de mecenazgo con artistas locales: Fernando de la Rosa (pintor), Jaime Pimentel (escultor), etc.*

Dentro del ámbito de la cultura y la divulgación, cabe destacar el acuerdo que mantiene, la Fundación, con el Museo Picasso Málaga, formando parte del grupo de Socios Protectores, así como con la Fundación Manuel Alcántara, de la que es Patrono Fundador.

6.- La cuarta pestaña "**Clientes Internos**" quedaría de la siguiente manera:

- Compromiso con aspectos de Derechos Humanos del Pacto Mundial

Este sería un apartado nuevo que podría llevar un texto como el que sigue a continuación:

La responsabilidad de respetar los derechos humanos no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados soberanos. Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean.

Parte del compromiso asumido por Novasoft con su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas es hacer que se respeten los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en su esfera de influencia más amplia.

El imperativo ético se impone como salvaguardia de un comportamiento cívico. Además, públicamente se reconoce que el respeto a los derechos humanos contribuye a mejorar la producción de cualquier empresa.

Publicaciones y Divulgación Científica

Entre las razones esgrimidas por el grupo de empresas Novasoft para abordar la cuestión de los derechos humanos se encuentran:

- *El cumplimiento del derecho nacional e internacional*
- *La promoción de los principios de derecho*
- *El acercamiento a las preocupaciones de los consumidores*
- *La gestión de la cadena de suministros*
- *El incremento de la productividad del trabajador y permanencia*
- *La mejora de las relaciones en el seno de la sociedad local*

- Política de RRHH

Este apartado está bastante desactualizado. Proponemos hacer un "mix" entre lo que aparece actualmente aquí y los 2 apartados de la Memoria **CREACION DE EMPLEO** y **SATISFACCION DEL PERSONAL**. El texto sería:

La gestión de las relaciones humanas es una de las bases del Modelo Empresarial de Novasoft. Nuestros trabajadores son "Clientes internos" ya que no concebimos a la plantilla como un pasivo laboral sino como un activo del que proviene nuestro capital intelectual, que paradójicamente es el más tangible de nuestros activos.

La principal acción social por la que Novasoft ha apostado de manera decidida en los últimos años es la creación de empleo y el fomento del empleo estable. En un panorama general de destrucción de empleo en el ámbito nacional, ha apostado por reforzar sus lazos con la sociedad y con los valores empresariales con los que fue concebida, apostando por la creación de puestos de trabajo y por dar la mayor estabilidad posible a los mismos.

Así mismo, en los proyectos de la compañía que lo permiten, se ha potenciado la contratación de personal inmigrante o en riesgo de exclusión social, y se les ha dado las facilidades contractuales necesarias para que prolonguen su estancia y permiso de trabajo en el país.

Por otra parte, las instalaciones del grupo empresarial están todas adaptadas para personas con posibles discapacidades físicas (rampas de entrada, ascensor para evitar escaleras, ancho de las puertas que permiten el acceso a sillas de ruedas, servicios para minusválidos,…). Actualmente forman parte de la plantilla 12 personas con diferentes grados de discapacidad. En relación al número de empleados que componen esta compañía, es un porcentaje mínimo pero demuestra que tener una minusvalía no es inconveniente para trabajar en Novasoft.

Para Novasoft, es primordial el bienestar de sus trabajadores, por lo que dispone de una política de flexibilidad, en la que cada empleado se convierte en gestor de su propio tiempo, sin abandonar sus obligaciones profesionales y sin descuidar las personales. Sirvan de muestra unos ejemplos sobre las actuaciones de la empresa en este aspecto:

- *Semana laboral comprimida en horario intensivo de 8.30 a 18.30 de lunes a miércoles, no trabajando los jueves y viernes por la tarde. En julio y agosto la jornada es intensiva en un horario de 8.00 a 15.00.*
- *Flexibilidad de 30 a 90 minutos en la entrada y salida.*

- *Posibilidad de acumulación del permiso de lactancia de un día al mes hasta los 9 meses del bebé, en caso de haber dado a luz.*
- *Complementación de las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 100% del salario desde el primer día de la baja por maternidad.*
- *Otros permisos de diferente índole (días libres para exámenes de estudios oficiales, excedencia máxima de 2 años con reserva del puesto de trabajo, un día adicional a lo establecido en caso de enfermedad o fallecimiento de un familiar,..)*

Según se desprende de los resultados de la encuesta de satisfacción del profesional confeccionada por el Instituto Great Place to Work, de carácter independiente, el 77% de toda la plantilla de Novasoft, considera que esta compañía es un lugar excelente para trabajar.

La presidencia junto a la dirección de RR.HH. y los directores generales de las distintas divisiones de Novasoft planifican, desarrollan y definen las estrategias de RR.HH.: nuevas incorporaciones, planes de carrera, necesidades formativas, etc. Las acciones materia de RR.HH. se basan en los planes de marketing de las divisiones, así como las encuestas de satisfacción del personal y los resultados de las Evaluaciones del Desempeño, ajustándose de esta forma a las necesidades reales de la empresa en cada momento.

La identificación de las necesidades para la incorporación de personal es realizada por cada una de las divisiones, mediante una planificación anual (desarrollada en los planes de marketing), o por necesidades no planificadas (aumento de proyectos), y son cubiertas a través de los Cursos Cantera (cursos diseñados a medida para nuestras organizaciones y subvencionados por la Junta de Andalucía), o mediante la publicación en nuestra página web de la oferta de trabajo en cuestión y tras la realización de la oportuna entrevista. Además, contamos con otras fuentes de captación de talentos como convenios con Universidades y FORMAN (Centro de Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones de la Junta de Andalucía, gestionado por la UTE Fundación Novasoft- Fundación Valentín Madariaga), participación en el Programa Torres Quevedo para fortalecer la capacidad investigadora de los grupos de I+D+i y facilitar la incorporación de doctores y tecnólogos, etc.

- Reconocimientos

Este apartado quedaría igual que está debido a no haberse dado ningún reconocimiento que se pueda englobar dentro del apartado CLIENTES INTERNOS durante 2010:

NOVASOFT es una empresa flexible con una cultura interna innovadora. Nuestra política de recursos humanos fue reconocida con la obtención de un Accesit dentro del II Premio a la empresa flexible en la categoría de PYME, año 2003. Dicho estudio, denominado IFREI,fue realizado por IESE (Universidad de Navarra) y organizado por CVA y Vodafone, contando con el aval del Ministerio de Trabajo. La temática del estudio se basó en políticas de conciliación y equilibrio entre la vida profesional y personal.

Resultado de la política de RR.HH, es la participación en el estudio "la Mejor empresa para trabajar en España", realizada por el Instituto Great Place to Work, en colaboración con ESADE, donde fuimos considerada una de las mejores empresas para trabajar en España en el año 2009.

Este reconocimiento se une al logrado en 2003, año en el que Novasoft entró también en esta lista de las mejores empresas.

La certeza de los enfoques que se describen en este estudio están corroborados por los resultados tan positivos obtenidos en las encuestas de satisfacción de nuestro personal, los bajos índices de rotación y de absentismo, entre otros indicadores.

7.- La sexta pestaña sería **"Clientes Externos"**

Este apartado se puede mejorar con un par de parrafitos de nuestra Memoria. El texto quedaría de la siguiente manera:

La compañía se ha ocupado de establecer un formato de interacción con la mayoría de sus clientes, que vaya más allá de la simple transacción comercial.

El concepto de fidelización no es compatible con el concepto de cautividad. Los clientes quieren sentirse libres y cómodos a la hora de elegir sus proveedores y Novasoft eso lo tiene claro.

Como expertos en el sector de la Gestión del Conocimiento, entendemos que la colaboración del cliente en la elaboración y desarrollo de proyectos es vital. Novasoft establece varias líneas de colaboración con sus clientes:

- *Creación de los Comités de Dirección de Proyectos (CDP), formados por personal de Novasoft y del Cliente para los proyectos que se desarrollen conjuntamente. Este comité es el núcleo de gestión del proyecto. Además es el canal para la resolución de cualquier problema que pueda surgir a lo largo del desarrollo del proyecto.*
- *Colaboraciones conjuntas para desarrollar productos, como puede ser el caso de colaboración del Hospital de Valme (Sevilla) para el desarrollo de NovaUCI, Sistema de Información de Unidades de Cuidados Intensivos.*
- *Creación de Planes de Calidad específicos para proyectos.*
- *Participación del Cliente en Grupos de Mejora, con el objetivo de mejorar procesos.*
- *Reuniones entre la Dirección de las divisiones y grandes clientes, como INSALUD, SAS, ICS, entre otros. A raíz de una de estas reuniones con clientes, se tomó la decisión de migrar una de nuestras aplicaciones para el sector de la salud, NovaHIS, a entorno Web.*

Estas líneas de trabajo facilitan un mayor conocimiento de ambas organizaciones, dando pie al establecimiento de alianzas duraderas.

8.- La pestaña **"Proveedores"**

Coincide casi en su totalidad con el de la Memoria, aunque en éste hay un último párrafo que se puede introducir. El texto quedaría de la siguiente manera:

La relación con nuestros proveedores es vital para nuestra organización. El volumen de compras de nuestra compañía ha alcanzado cifras relevantes, por ello en el año 2003 nació el Área de Compras con el objetivo de canalizar y optimizar las adquisiciones de la empresa.

Novasoft ha homogeneizado los procesos y ha establecido una metodología global de compras y negociación con el objetivo de aumentar la transparencia y la eficiencia del proceso. Seleccionamos

Publicaciones y Divulgación Científica

proveedores homologados con un sistema de criterios definidos y consensuados como, por ejemplo, poseer certificación de calidad, ser proveedor único, el histórico de suministro, la rapidez en el servicio, etc.

Todos los proveedores homologados se incluyen en un Listado Oficial de Proveedores que es revisado periódicamente por las áreas de Calidad y de Administración y Finanzas de Novasoft.

Uno de los criterios principales a la hora de seleccionar un proveedor y homologar su relación con Novasoft es la proximidad. Se prefieren aquellos proveedores cuya cercanía redunde en una ventaja y una mayor calidad en el servicio prestado a la compañía. Además, se cumple con uno de los máximos criterios de la sostenibilidad que es evitar que los recursos necesiten de un transporte excesivo para llegar desde el proveedor al destinatario.

9.- El apartado "Calidad y Excelencia" ya se ha actualizado y no entramos a valorarlo.

10.- En lo que a "**Restauración**" se refiere, no tocamos nada porque ya ha sido actualizado recientemente.

11.- Introducimos una nueva sección de "**Acción Social**", donde hablamos de:

- Compromiso con Objetivos del Milenio

Se introducirá un pequeño texto donde se explique qué son estos objetivos y la posición general de la empresa ante ellos. Algo así:

Al igual que con la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Novasoft cree firmemente en necesidad de actuar de una forma Responsable en todas su acciones de ámbito social, alineando las mismas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000. Los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), son ocho ambiciosos objetivos que se intentan alcanzar para 2015, basándose directamente en las actividades y metas incluidas en la Declaración del Milenio. De entre los Objetivos del Milenio, la acción social de Novasoft se encamina a:

1. *Erradicar la pobreza extrema y el hambre*
2. *Lograr la enseñanza primaria universal*
3. *Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer*
4. *Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente*

- Actuaciones significativas

  - *Puesta en marcha de las nuevas Escuelas Infantiles Novaschool Benalmádena, San Pedro y Granada by Novasoft, acabando con la falta de plazas de alumnos entre los 0 y los 3 años, para sus respectivas zonas.*

Publicaciones y Divulgación Científica

- *Novaschool Añoreta y la ONG Save de Children organizan la VII Carrera por los Derechos del Niño 'Kilómetros de Solidaridad', con el fin de sensibilizar a los escolares del Centro de la situación de otros niños y niñas del mundo que sufren las consecuencias de las guerras o de las catástrofes naturales y recaudar para contribuir a mejorar la calidad de la vida de miles de niños, en esta ocasión, de los niños damnificados por el terremoto de Haití.*

- *Con motivo del "Día de la Infancia", se realizan diversas actividades entre el alumnado del ciclo de infantil del colegio Novaschool Añoreta relacionadas con el arte y la solidaridad, cuyo objetivo principal fue el de transmitir e inculcar a los niños la importancia de ser solidario y el significado de la palabra "solidaridad".*

- *La Cátedra UNESCO de Comunicación de la Universidad de Málaga cuenta con el apoyo de Novasoft en el proyecto 'Contenedor de Contenidos' que convierte los viejos contenedores marítimos para levantar en ellos espacios multimedia en pequeñas localidades rurales del norte de Marruecos. Novasoft participa en esta iniciativa dotando los contenedores de material informático y diseñando la estructura de red de cada uno de estos espacios.*

- *El patrocinio de los II Premios a la Excelencia Educativa y a los Valores del Alumnado, convocados por la Delegación de Educación del Ayuntamiento de Jerez, que recompensan a los mejores alumnos que finalizan el año en Enseñanza Secundaria Obligatoria, Bachillerato o Formación Profesional de Grado Medio y Superior, en base al esfuerzo, la superación personal y los proyectos de innovación, desarrollo e investigación.*

- *Patrocinio de Novasoft a la nueva revista del Ateneo de Málaga Nuevo Siglo, dedicada a cómo la innovación ha intervenido en la sociedad introduciendo nuevas formas de actuar y mejorando, en la mayoría de los casos, la calidad de vida de todos sus agentes.*

- *Tras el terremoto sufrido por Haití, que lo dejó destrozado, Novasoft no podía quedarse con los brazos cruzados y promueve 3 proyectos de colaboración, de distinta índole, con los que se logra llegar a una cifra cercana a los 30.000 €.*

- *Novasoft participa en Andalucía Compromiso Digital, un proyecto promovido por la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia (CEIC) de la Junta de Andalucía como una iniciativa solidaria para superar la llamada brecha digital. Para ello, se articulan distintas líneas de acción como acompañamiento digital, formación online, donación de material tecnológico y difusión de acciones relacionadas con el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).*

11.- Ahora se introduciría un nuevo apartado de "**Acciones Transversales**" que incluiría:

- Igualdad de Oportunidades

Dentro de "**Acciones Transversales**" nos encontraríamos con un punto "**Igualdad de Oportunidades**" donde podríamos introducir casi todo el texto que aparece en la Memoria y que sería:

Publicaciones y Divulgación Científica

Novasoft es una empresa con un fuerte compromiso por la igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres. Novasoft es consciente de que la implementación de las políticas de igualdad de género requiere la elaboración de instrumentos específicos, que deben tomar en cuenta que se trata de abordar una problemática que no es sólo coyuntural, sino que tiene importantes componentes culturales, de identidad personal y una base estructural.

De esta manera, la Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, prevé la realización de Planes de Igualdad en las empresas y organismos públicos, siendo éstos obligatorios para corporaciones por encima de los 250 trabajadores/as. Ante este desafío, la empresa Novasoft decidió emprender una acción interna en este sentido. En efecto, tras un proceso de trabajo interno, se han generado las bases para el Plan de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres de la empresa.

Durante el curso del año 2008 e inicios de 2009, se desarrollaron diversas fases para concretar los lineamientos generales del Plan de actuaciones en igualdad entre mujeres y hombres que se recoge en este Plan de Igualdad. El Plan de Igualdad recoge, por un lado, el diagnóstico inicial desarrollado en la empresa respecto a algunos niveles de igualdad entre mujeres en diferentes ámbitos y aspectos. A posteriori, también se especifican las principales áreas detectadas dentro de la empresa en que se pensó la programación de acciones directas en torno a la igualdad de oportunidades.

Asimismo, este Plan de Igualdad contempla los objetivos, generales y específicos, que se plantearon participativamente por Novasoft. Se especifican las medidas generales propuestas y consensuadas, con sus respectivos indicadores para optimizar la igualdad interna.

- I+D+i

En este apartado sería bueno hacer ver la relación entre la I+D+i y la RSC, pudiendo incorporar un texto como el que proponemos a continuación:

Aquellas empresas que persiguen estrategias sociales directamente relacionadas con su oferta de productos y con su base de clientes están buscando de manera activa la creación de ventajas competitivas y valor adicional para sus clientes.

Entre la I+D+i y la RSC se establece una relación intrínseca, puesto que muchos aspectos de la Responsabilidad Social crean un producto, potencian un proceso de innovación, o ambos.

Basándonos en esta idea, podemos argumentar que la RSC promueve la diferenciación de productos así como la diferenciación por marca. Algunas empresas producirán bienes o servicios con atributos o características que muestran al consumidor que la empresa está comprometida socialmente. Otras empresas pueden intentar establecer una imagen socialmente responsable. Ambos tipos de estrategia llevarán al consumidor a creer que al consumir ese producto están de manera directa o indirecta apoyando una causa.

- Comunicación

Esta parte quedaría perfectamente transmitida con el siguiente texto sacada de la Memoria de Responsabilidad Social:

Publicaciones y Divulgación Científica

La comunicación transparente, con los grupos de interés de la compañía (internos y externos), forma parte integral de la cultura de empresa de Novasoft y se considera un vehículo esencial para la consecución de los objetivos de la empresa, formando parte de sus estrategias claves de marca. Por ello, la comunicación es también constantemente evaluada por el departamento de calidad y las encuestas de satisfacción a público interno y externo, bajo criterios relacionados con estándares internacionales, y propios, adaptados a la actividad y a los ámbitos de actuación de la empresa.

Dentro de nuestro objetivo de comunicación transparente y acorde con los nuevos tiempos, Novasoft ha apostado decididamente por las nuevas tecnologías para incrementar sus vías de comunicación. Esta intención parte desde el Presidente que cuenta con blog propio (http://franciscobarrionuevo.eu), en el que se pueden encontrar artículos, fotografías y publicaciones propias.

La compañía desarrolla múltiples sistemas de comunicación empresa-empleado/a por distintas vías, y a distintos niveles, canalizando el grueso a través del área de Comunicación e Imagen Corporativa.

12.- "**Medio Ambiente**" es otro apartado que ya está actualizado recientemente y no se debería retocar. Si ya hemos hecho antes referencia al Pacto Mundial, no hace falta extenderse aquí en el tema.

13.- "**Transparencia**", es también un nuevo apartado dentro de esta sección de RSC y podría quedar de la siguiente manera:

La necesidad de transparencia en la práctica empresarial ha sido puesta de manifiesto por la globalización, los intereses crecientes de la sociedad civil y los recientes escándalos empresariales. Los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones globales ponen difícil a las empresas el llevar a cabo prácticas escasas o controvertidas.

El Principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas compromete a los firmantes, no solamente a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a desarrollar políticas y programas concretos que aborden el tema de la corrupción.

Por el contrario, una estrategia de anticorrupción coherente y bien implantada, no sólo ayudará a gestionar y detectar los riesgos, sino que además, ofrecerá una serie de oportunidades económicas, legales y competitivas a medio/largo plazo que se deben tener en cuenta.

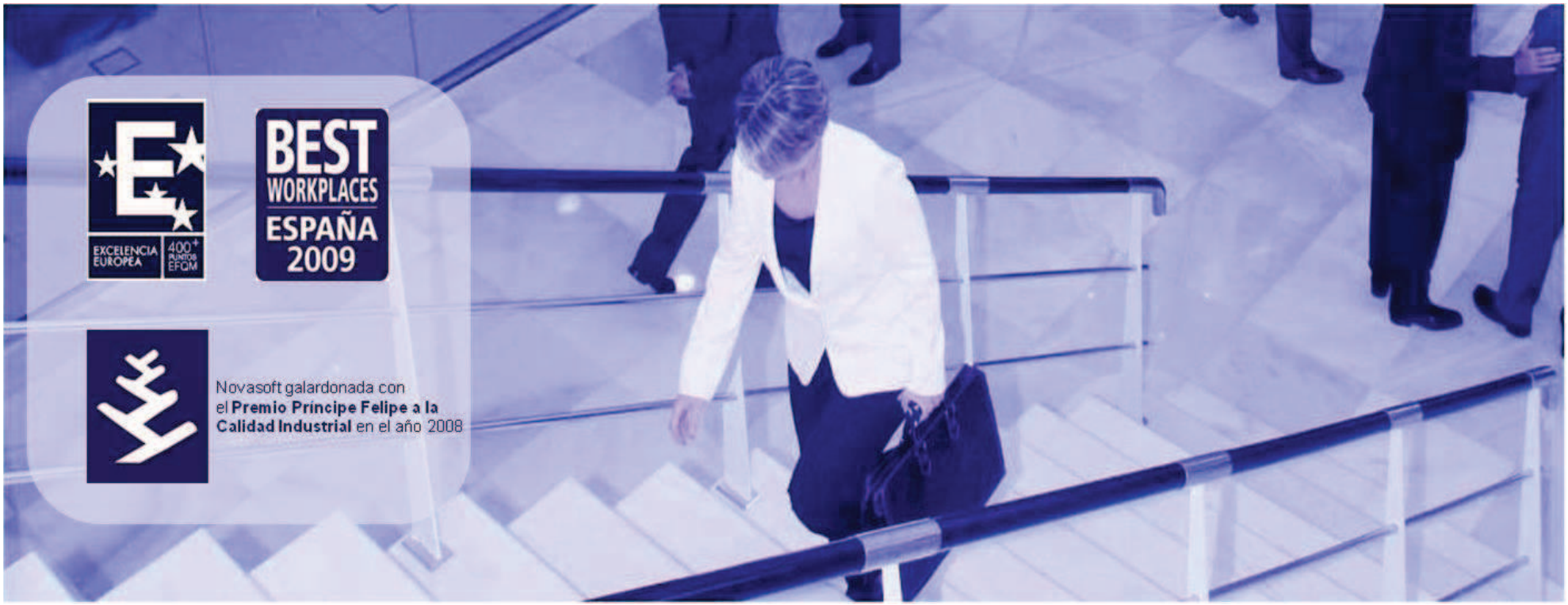
Fruto de ello, surge la necesidad en la empresa de formalizar todas estas acciones en un Código de Ética Profesional, actualmente en elaboración, cuyo objetivo es el de establecer los principios básicos a los que debe atenerse el comportamiento de las empresas integrantes del Grupo Novasoft y de todos sus empleados y directivos.

14.- Finalmente, proponemos la eliminación del apartado "**Acuerdos de Distribución**" que actualmente figura en la web y que consideramos que, por lo menos aquí en la sección de RSC, no encaja. Si acaso, podría estar mejor ubicado en la sección de "**Servicios → Distribución**".

Publicaciones y Divulgación Científica

NOVASOFT®
innovation for life

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE SANIDAD, POLITICA SOCIAL E IGUALDAD



HERRAMIENTA DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUCIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD EN LAS EMPRESAS

Restricciones de uso y revelación de los datos contenidos en este documento



© Novasoft

Octubre, 2011

Este documento es confidencial y propiedad de Novasoft y no puede ser utilizado para propósitos distintos de la presentación de la oferta a la que se refiere.

En ningún caso el documento, o cualquiera de sus partes o anexos, pueden ser distribuidos a terceros sin el consentimiento explícito y por escrito de Novasoft.

Así mismo, ninguna de las partes del documento puede ser copiada, fotografiada, fotocopiada, transmitida electrónicamente, almacenada en un sistema de gestión documental o reproducida mediante cualquier medio sin la autorización previa y por escrito de Novasoft.

ntífica

NOVASOFT®



1 INTRODUCCIÓN 4
1.1 Datos de empresa 6
2 LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD 8
2.1 Situación actual 8
2.2 objetivo 9
2.3 Los componentes de la herramienta 10
3 POSIBLES SERVICIOS ACCESORIOS 23
3.1 Sesiones Informativas 23
3.2 Coaching 23
3.3 Encuestas de satisfacción empresas 23
4 PLAN DE TRABAJO 24
4.1 Fase 1: Organización y Lanzamiento del Proyecto 24
4.2 Fase 2: ACCIONES de difusión, motivación y sensibilización 25
5 EXPERIENCIAS EN PROYECTOS SIMILARES 26
5.1 Casos de éxito 26

1 INTRODUCCIÓN

En lo que se refiere a las políticas de Igualdad, **Novasoft** es consciente de que la implementación de las políticas de igualdad de género requiere no solo de instrumentos específicos, sino también de acciones trasversales que complementen y lleven a buen puerto dichas políticas de género. Con dichas acciones se debe tomar en cuenta que se trata de abordar una problemática que no es sólo coyuntural, sino que tiene importantes componentes culturales, de identidad personal y una base estructural.

La experiencia interna que hemos llevado a cabo nos acredita para considerar que es así como se debe desarrollar un plan de Igualdad para que realmente cale en la estructura de una empresa y que todas las personas que forman parte de la misma y las nuevas incorporaciones sientan que la Igualdad es un principio básico, un valor empresarial en sí mismo considerado.

Desde el año 2008 en **Novasoft** se han desarrollado diversas fases para concretar los lineamientos generales del Plan de actuaciones en igualdad entre mujeres y hombres que se recoge en este Plan de Igualdad. Novasoft cuenta con una Agente de Igualdad y con una comisión paritaria empresa-sindicatos de seguimiento y control de ejecución de dicho Plan. Sin embargo, es el Comité de Igualdad, lo que nos diferencia de cualquier estructura normalizada respecto a los instrumento de igualdad de una empresa ya que responde a la idiosincrasia del Grupo (sedes, movilidad, representación paritaria, empresa, sindicatos, etc.).

Con el objeto de favorecer un proceso de sensibilización y comunicación respecto de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, se han desarrollado una serie de medidas:

- Establecer un proceso de revisión de los documentos emitidos por la empresa con vistas a la eliminación de un lenguaje no sexista.
- Realizar sesiones de sensibilización de género para la plantilla enfatizando en la cuestión de igualdad de oportunidades.



- Difundir cada iniciativa de igualdad de la empresa en los distintos canales de difusión internos y externos de la empresa: webs, blog interno, repesca semanal, correo electrónico, foros y redes sociales.
- Integrar la participación interna de la empresa en campañas y eventos relacionados con la igualdad de género, como la campaña “Saca la tarjeta roja al maltratador”.

Uno de los elementos más acordes a la presente propuesta es la propia página web de Novasoft en cuanto a difusión externa y sensibilización en materia de Igualdad. Por un lado, en la pestaña de RSC de Novasoft se podrá encontrar las referencias a aquellas acciones que, alineadas con los Objetivos del Milenio de la ONU favorecen la igualdad entre hombres y mujeres (http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/acciones-trasversales/igualdad-de-genero.html). Estas acciones, y tal y como se desprende de nuestra web, son consideradas acciones de RSC, acciones transversales que no se incluyen en el Plan de Igualdad, que es de obligado cumplimiento para el Grupo Novasoft, el cual tiene su propio apartado (http://www.novasoft.es/es/responsabilidad-corporativa/igualdad.html)

Por otra parte, el liderazgo de **Novasoft** en el sector TIC, obliga a la compañía a mantener y potenciar unos altísimos niveles de especialización, competitividad y compromiso con la Innovación Tecnológica y el Conocimiento, que se traducen en verdaderos elementos de valor diferencial en nuestra propuesta. Por todo lo cual, **Novasoft** aporta para el presente proyecto una serie de aspectos diferenciales, que consideramos críticos en una iniciativa como esta. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

- **Nuestra capacidad**, como compañía líder en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- **Nuestro enfoque metodológico** está basado en nuestra experiencia en gestión de proyectos,
- **Novasoft** posee el **nivel 3 en CMMI** en su metodología de desarrollo de proyectos.
- Compromiso firme con el uso de estándares sobre **Accesibilidad y Usabilidad** en todos los proyectos que acometemos
- **Nuestro enfoque diferencial para la realización del proyecto**:
- **Nuestra experiencia**, disponemos del conocimiento funcional necesario para la optimización de las tareas de implantación, para la correcta priorización y utilización de los recursos que se pondrán a disposición del proyecto

- **Diseño y Mantenimiento de Portales**: Manejo de diferentes tecnologías y gestores de contenidos (OpenCMS, Liferay, Joomla, etc).
- **Nuestro enfoque integral** en la definición del proyecto
- **Nuestros valores**: Además de tener siempre presente nuestros valores en la aplicación de nuestras responsabilidades, nos sentimos orgullosos de ellos.

1.1 DATOS DE EMPRESA

Novasoft es una compañía de base tecnológica e integradora de servicios de valor, pionera en aplicar un modelo de excelencia empresarial y criterios basados en la responsabilidad social corporativa.

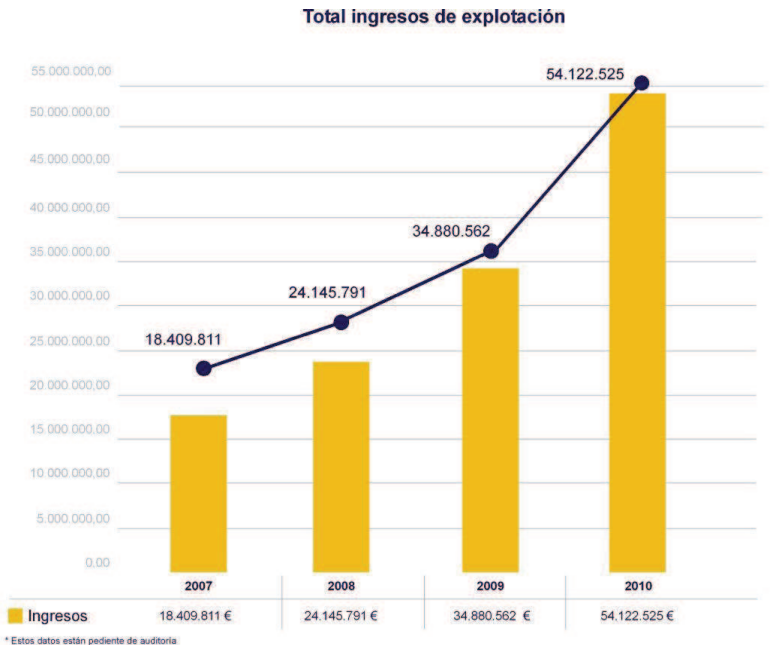
Desplegamos nuestras capacidades en Consultoría Estratégica y Tecnológica, Calidad y Medioambiente, Tecnologías de la Información, Geomarketing, Seguridad, Comunicaciones y Formación especializada.

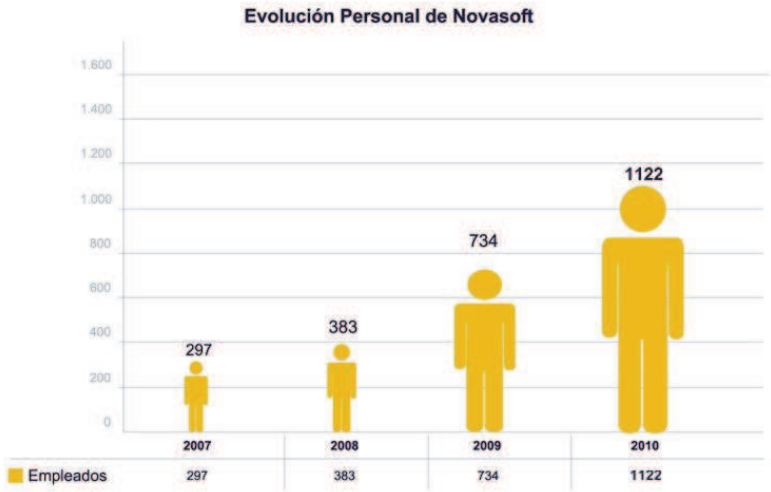
Tras 18 años de experiencia, **Novasoft** ofrece servicios y soluciones específicas para sus Clientes Objetivo:

- Administraciones Públicas.
- Clientes Corporativos (Banca, Industria, Turismo y Ocio, empresas de Servicios, asociaciones empresariales...)
- Disponemos de diversas sedes y numerosos servicios en la mitad sur de la península, lo que garantiza una gran capacidad para asumir el presente servicio.



Novasoft es una empresa solvente, en continuo crecimiento, tanto en magnitudes económicas como en contratación de personal, teniendo el 70% de la plantilla contratos indefinidos.





2 LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

La Junta de Andalucía y, en concreto, el Instituto Andaluz de la Mujer, ha desarrollado una herramienta para facilitar a las empresas la implantación de Planes de Igualdad. Se trata de un servicio gratuito y especializado que, a través de la página web http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer, presta asistencia y asesoramiento a las empresas que trabajan a favor de la igualdad.



Así, los usuarios y las usuarias pueden acceder a través de esta dirección web a los conocimientos y metodologías necesarias para incorporar en sus organizaciones la igualdad de trato y oportunidades.

A través de esta herramienta las empresas tienen a su disposición materiales que les permiten elaborar un diagnóstico preciso de la situación y diseñar las medidas que deben integrar en el plan de igualdad. No cuenta actualmente con una herramienta que permita realizar un seguimiento y una evaluación de los Planes de Igualdad que las empresas pongan en marcha, lo que es objeto del presente proyecto.

2.2 OBJETIVO

Esta herramienta permite a las empresas trasladar sus objetivos y acciones de igualdad, dotarlas de un calendario, recursos e indicadores de cumplimiento. Así, de forma sistemática, el sistema irá recogiendo el grado de cumplimiento del plan, posibles desviaciones y sus causas, nuevas iniciativas o acciones que se vayan implementando, etc.

Desarrollar una herramienta de gestión integral de los Planes de Igualdad, según tres ejes distintos:

1. Presentación pública del Plan.
2. Seguimiento de las acciones y preparación de las memorias.
3. Evaluación del impacto, alcances y meta de los objetivos de los planes.

La aplicación se encontrara en dos variantes:

1. Una aplicación web “mono-entidad” destinada cualquiera empresa o Administración Pública que quiere implantar y gestionar su propio Plan de Igualdad
2. Una aplicación web “multi-entidades” destinada a las Administraciones Públicas como impulsadora de los Planes de Igualdad entre diversas empresas privadas o entre distintos departamentos de la Administración para implementar su propio Plan Estratégico de Igualdad.

ntífica

2.3 LOS COMPONENTES DE LA HERRAMIENTA

2.3.1 El visor - La parte pública



Al fin de simplificar la edición final de la presentación del Plan de Igualdad, la parte pública está desarrollada alrededor del gestor de contenido Get-Simple cuyas características son: Open-Source, libre de uso, desarrollado en PHP, multi-lenguaje, flexible y sencillo de uso para cualquier usuario o usuaria. Además, Get-Simple emplea ficheros XML, lo que facilita una instalación de múltiples espacios, solo copiando una carpeta básica.

Esta parte tiene dos importantes funciones:

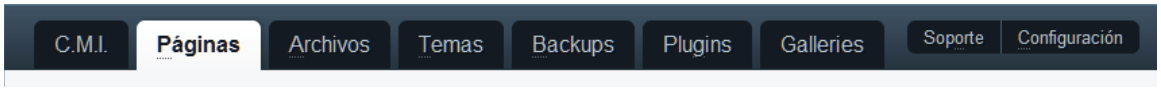
1.- La presentación estructurada de los planes de Igualdad. Eso sobre diversas formas:

1. Una visualización directa por su navegador, de la misma forma que cualquier sitio web.
2. Una versión imprimible en formato pdf del plan.
3. Una versión en formato swf para generar una biblioteca virtual.

2.- La posibilidad de editar cualquier página ante la visualización en el visor (Formatear, añadir imágenes y/o enlaces)

Previo registro se podrá llegar a la entrada del CMI y a la parte administrativa del visor. Allí, encontrara otras funciones del visor en función de los derechos asignados a la persona registrada previamente.

Así, en la parte “Administrativa” se encuentran hasta nueve pestañas que ofrecerán más funciones.



En cada una de las pestañas, hay distintas opciones:

Páginas donde se podrá:

1. Formatear el texto. Por defecto son listas jerarquizadas
2. Añadir imágenes, texto, enlaces,…

Archivos: se encuentran los documentos, imágenes, logo,… enlazados o a enlazar en el contenido.

1. Subir documentos e imágenes
2. Añadir nuevas sub-carpetas, renombrarla, o suprimirla.

Temas: Esta parte es la más técnica informáticamente y la más potente sobre el tema completo del visor (disposición, color,…)

1. Modificar o crear un nuevo Tema para el visor.
2. Modificar o crear una nueva hoja de estilo css
3. Modificar o crear un nuevo componente (menú, …)
4. Modificar o crear un nueva página php

Backup: Listado de la paginas ante la última revisión, con la posibilidad de volver una revisión atrás.

Plugins: Posibilidad de extender la aplicación.

Galerías: Posibilidad de creer “slideshow” de imágenes o fotos a partir de las carpetas de la aplicación y de la web.

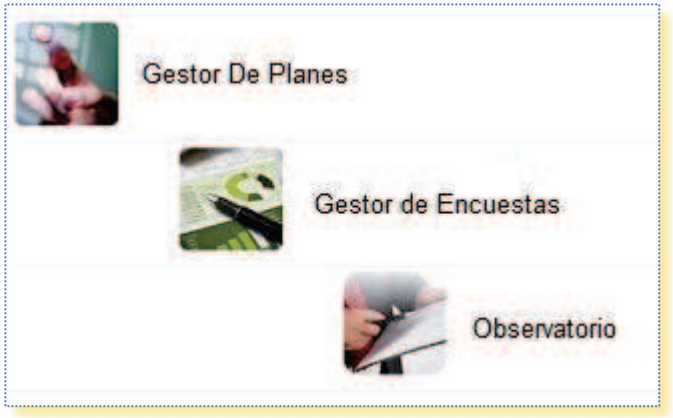
Soporte: acceso al suporte de Get-Simple.

Configuración: de la aplicación y de la gestión de los usuarios de su empresa.

2.3.2 CMI - Cuadro de Mando Integral – la parte interna

El CMI será compuesto de tres partes distintas:

Vía el menú, el usuario llegara a una de las tres partes componentes del CMI



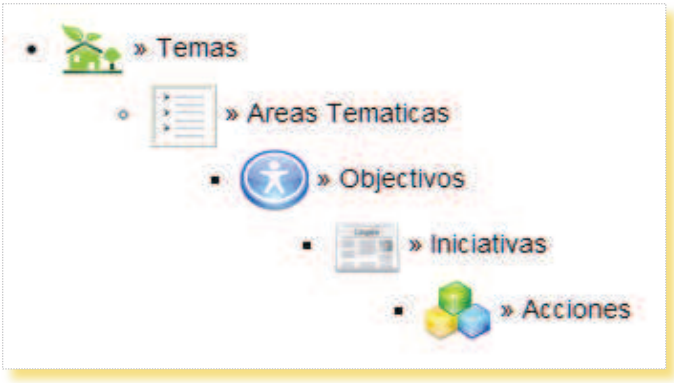
2.3.2.1 *El Gestor de Planes*

El Gestor de Planes, plataforma desarrollada por Novasoft con el empleo conjunto PHP- MySql.

Este gestionara el almacenamiento de los datos y de la jerarquía de los diversos planes.

La función primaria del gestor de planes es la entrada misma de los datos que serán recuperados en el contenido de las diversas páginas del Visor.

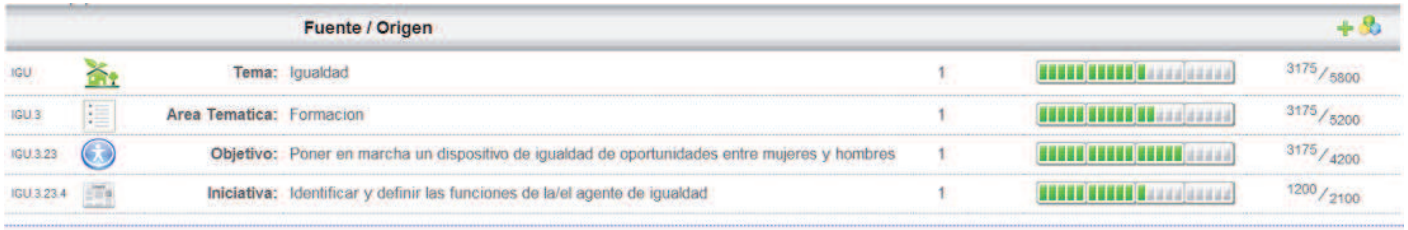
La jerarquía de la estructura tiene cinco niveles





En el Gestor de contenido, todas las páginas están presentadas del mismo modo, tal y como aparece en el cuadro superior.

La Fuente



a. El código del elemento (únicamente en Administrador)
b. Un icono que permite volver atrás, en el nivel querido.
c. La descripción del nivel (Tema, Area temática, Objetivo y iniciativa)
d. La descripción del elemento, en su respectivo nivel.
e. El grado de importancia (1, 2, 5 y 10)
f. El Despliegue de cada nivel (%)
g. La valorización de las acciones de cada nivel.

Nivel I – Los temas



ID	Orden	Temas	Titular	Seguimiento	Valorizacion
CDP	1	Carta del Presidente	-		0/100
AEC	2	Àmbito Económico	-		0/100
ASO	3	Àmbito Social	-		0/100
AMA	4	Àmbito Medioambiental	-		0/100
ATV	5	Acciones Trasversiales	-		0/100
IGU	6	Igualdad	EGA		3175/5800
CYE	7	Calidad y Excelancia	-		0/100

a. El código del elemento (únicamente en Administrador)
b. El Orden de visualización y de impresión.
c. La descripción del tema
d. Las iniciales del titular.
e. Estatuto del tema (verde activo, rojo inactivo)
f. El Despliegue del tema (%)
g. La valorización del tema.
h. Icono – Pre visualización del tema - formateado en lista jerarquizada
i. Icono – Editar el Tema
j. Icono Suprimir el tema
k. Icono – Añadir un tema (en la barra superior)

Nivel II – Las Áreas Temáticas (ídem Temas)

ID	Orden	Areas Tematicas	Titular	Nivel	Activo	Seguimiento	Valorizacion
IGU.1.	1.	Aspecto General del Plan de Igualdad	-	1			0/100
IGU.2.	2.	Seleccion y Promocion Interna	-	1			0/100
IGU.3.	3.	Formacion	-	1			3175/5200
IGU.4.	4.	Communicacion y Sencibilizacion	-	1			0/100
IGU.5.	5.	Conciliacion personal, familiar y laboral	-	1			0/100
IGU.6.	6.	Contra el Acoso Laboral	-	1			0/100
IGU.7.	7.	Politica Salarial	-	1			0/100

Nivel III – Los Objetivos (ídem Áreas Temáticas)

	Orden	Objectivos	Nivel	Activo	Seguimiento	Valorizacion
IGU.3.23	1	Poner en marcha un dispositivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	1			3175/4200
IGU.3.24	2	Establecer un sistema de selección interna que favorezca la inclusión de mujeres para las diversas áreas cuando se produzcan puestos vacantes, con tal de equilibrar a largo plazo la composición de la plantilla	1			0/100
		Facilitar las promociones que potencien la igualdad entre mujeres y hombres por				

Nivel IV – Las iniciativas

a. Idem temas +
b. Periodo



	Orden	Iniciativas	Titular	Periodo		Nivel	Valorizacion	
IGU.3.23.4.	1	Identificar y definir las funciones de la/el agente de igualdad		2011-06-01	2011-12-30	1		1200/2100
IGU.3.23.5.	2	Designar un/a agente de igualdad con tiempos asignados para el seguimiento y comunicación del plan de igualdad	TMD	2011-11-17	2011-11-18	1		1025/1100
IGU.3.23.6.	3	Integrar el plan de igualdad en los objetivos del sistema de gestion integral		0000-00-00	0000-00-00	1		1000/1000
IGU.3.23.7.	4	Establecer un comité de igualdad paritario con su correspondiente definición de funciones y atribución de reuniones periódicas		0000-00-00	0000-00-00	1		0/100

Nivel V – Las acciones

a. Ídem iniciativas +
b. Tipo de acción (Documentos, Eventos, Encuestas,….)
c. Valorización en % con paso de 25 (0, 25, 50, 75 y100)



ID	Orden	Acciones	Titular	Periodo		Tipo	Nivel	Valorización	
IGU.3.23.4.12	1	TEST DESPLIEGUE 1	EGA	2011-12-01	2011-12-30	Doc	1		0/100
IGU.3.23.4.13	1	TEST DESPLIEGUE 2	TMD	2011-12-01	2011-12-30	Enc	2		50/200
IGU.3.23.4.14	1	TEST DESPLIEGUE 3	EGA	2011-12-05	2011-12-30	For	5		250/500
IGU.3.23.4.15	1	TEST DESPLIEGUE 4	FCO	2011-12-08	2011-12-30	ND	10		750/1000
IGU.3.23.4.16	1	TEST DESPLIEGUE 5	TMD	2011-12-12	2011-12-30	ND	1		100/100
IGU.3.23.4.25	10	TEST ACCION VI	-	2011-06-01	2011-12-30	Doc	2		-

Actualmente, hay cuatro tipos de acción: Eventos, Documentos, Formación y Encuesta. Se pueden añadir otras en la configuración del CMI

La Valorización

A la creación de cualquier nuevo dato (tema, área, objetivo, iniciativa y acción), este es valorizado con 100 puntos.

La valorización de una acción depende del conjunto del valor del despliegue multiplicador por el factor de importancia.

Ejemplos:

*Una acción, en curso con 25% de despliegue y con un factor de importancia de 1 es igual a 25*1 / 100*1 = 25/100*

Una otra, en curso, con 25% de despliegue pero con un factor de importancia de 10

*Sera igual a 25*10 / 100*10 = 250/1000*

Las dos quedan al mismo despliegue (25%) pero en el Nivel superior, la iniciativa "madre" de las dos acciones es automáticamente valorizada por:

- *100 puntos+1.100 puntos de sus acciones hijas (1.000+100) o sea 1.200 puntos*
- *La valor de despliegue de la acciones hijas son de 275 puntos (250+25)*

La valorización del despliegue de esta iniciativa será de 275 / 1.200 o sea 22,9%

Subiendo cada nivel hasta el tema, tendremos una valorización en cada nivel.

Nota: Un elemento inactivo no entra en la valorización.

El seguimiento.

Cada elemento de cualquier nivel tiene un titular, aunque sea el mismo, un periodo de alcance, una valorización. Este método permite:

1. Introducir todos los elementos en un calendario dinámico filtrado por
    a. Periodo y/o
    b. Titular y/o
    c. Tema, Áreas, Objetivo, iniciativa y/o
    d. Las inactivas o activas y/o
    e. Las finalizadas y/o en curso y/o no empezadas.
2. Una gráfica de Gantt para una visualización del conjunto de los planes.
3. Con unos scripts (cron) se podrá automáticamente generar correos electrónicos para advertir el usuario y/o responsable de:
    a. Titular de un nuevo elemento.
    b. Advertencia del principio de un elemento a ejecutar.
    c. Advertencia del final de periodo por un elemento todavía no terminado.
    d. Advertencia por un elemento no terminado al cabo de un periodo.

Las acciones de tipos “Eventos” y “Formación”

Estas acciones serán grabadas en un calendario, también en el fichero xml de Get Simple, lo que permitirá una edición completa del evento como cualquier página del Visor.

ntífica

Las acciones de tipo “Documentos”

El documento o imagen podrá ser subido directamente de la acción hacia la carpeta “Archivo” del Visor. El enlace será directamente “grabado” en el contenido de la acción.

Configuración del Gestor de Planes

1. Añadir o activar Idiomas de traducción
2. Añadir categoría de acción.
3. Frecuencia de las advertencias
4. Cambiar el diseño del Gestor - CSS (Color, tipo de barra, cuadros,…)

2.3.2.2 El Gestor de Encuestas

Las encuestas serán generadas por LimeSurvey. Sus calidades: Open-Source, libre de uso, flexible y muy potente. Una BDD MySql será dedicada a la encuestas.

2.3.2.3 *El Observatorio*

El Observatorio se compone de una plataforma similar al gestor de planes.

El observatorio medirá el alcance de las todas las medidas del plan de RSC y de Igualdad.

El sistema EXPERT será incorporado en el observatorio. Este sistema determinara el alcance y/o nuevas acciones para alcanzarlo de una forma automatizada y siguiente unas reglas. El sistema será capaz de auto generar nuevas reglas siguientes los casos encontrados.

ntífica

3 POSIBLES SERVICIOS ACCESORIOS

3.1 SESIONES INFORMATIVAS

Desde Novasoft se podría llevar a cabo la organización y puesta en marcha de **ocho (8) jornadas informativas presenciales**, una por provincia, con el objetivo de promover el conocimiento de esta herramienta entre el personal técnico, organizaciones empresariales, empresas, etc. Estas jornadas serán el complemento perfecto a las acciones que ya tiene en marcha el IAM, funcionando a la vez como jornadas para la sensibilización, formación e información de los asistentes de cara a la elaboración de Planes de Igualdad en sus empresas y puesta en marcha de otras medidas de promoción de la igualdad.

3.2 COACHING

La metodología específica para la tutorización seguirá los patrones del auto-desarrollo asistido a través de técnicas de perfil facilitador/a, donde la escucha activa, la asertividad y la implementación de la estrategia de aprendizaje “aprender haciendo”. Se trata de adecuar la transmisión de conocimientos a las necesidades de cada empresa, es decir, individualizar el aprendizaje en el proceso de implantación de la herramienta para hacerla más eficaz.

3.3 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN EMPRESAS

Los cuestionarios serán programados en formato web, de forma que se pueda auto-administrar, garantizando el índice de respuesta final de la encuesta. Para la realización de las encuestas se usará la herramienta de software libre LimeSurvey (www.limesurvey.org) con algunas modificaciones para adaptarlo a las necesidades del proyecto. LimeSurvey es una herramienta desarrollada en PHP para la creación, administración, distribución y cumplimentación de encuestas. Se almacenarán todos los datos necesarios para cada encuesta en una base de datos relacional MySQL.

4 PLAN DE TRABAJO

4.1 FASE 1: ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO DEL PROYECTO



El contar con un **diagnóstico** previo que nos permita conocer el contexto, los agentes implicados, y las necesidades y expectativas de la organización con relación al proyecto, es de vital importancia para garantizar la consecución de los objetivos. La personalización de las metodologías y adecuación de la planificación a los recursos, es lo que nos permite la prestación de "servicios a la medida del cliente".

En esta fase el equipo de **Novasoft** realiza tareas tales como:

- **Reunión de lanzamiento**.
- Análisis del contexto actual y situación de partida del proyecto.
- Identificación de las necesidades y expectativas del proyecto para los agentes involucrados.
- **Planificación general** del proyecto.
- Presentación de la **planificación definitiva y validación**.

El equipo de **Novasoft** tomará contacto con la organización y se inicia la ordenación de documentos, herramientas y recursos necesarios para el proyecto.

Una vez situado el proyecto, por parte del equipo de **Novasoft**, comienza la fase de interacción con la organización cliente, y por tanto la gestión del proyecto.

En esta fase es **muy importante la identificación de los interlocutores y responsables que han de intervenir en el proyecto por parte de ambas entidades**, la definición y asunción de responsabilidades, la planificación global del proyecto y la comunicación adecuada a todo el equipo tanto de los objetivos como de la metodología del proyecto.

Consensuar el sistema de gestión para el proyecto, garantizará el ahorro de tiempo, la eficacia de las actividades y promoverá una gestión del cambio adecuada. Las actividades más importantes a realizar son:

- Definición de **equipos de trabajo**, tanto para el desarrollo de todas las actividades como para las funciones de gestión interna.
- Definición **del modelo de control y seguimiento**, detallando los instrumentos y mecanismos que se habilitan y los parámetros que se van a utilizar para la evaluación del Proyecto en todo momento.
- **Planificación de detalle**, en la que se recoge el calendario de las tareas a realizar, su valoración final y el plan de comunicación del proyecto a todos los agentes participantes.

De acuerdo a la metodología de calidad implantada en **Novasoft** (CMMI, *Capability Maturity Model Integration*), la gestión del proyecto se inicia con la **reunión de lanzamiento**. En ella las personas responsables del proyecto por parte de **Novasoft** junto a las del IAM, acordarán todos los aspectos significativos e imprescindibles para el proyecto.

4.2 FASE 2: ACCIONES DE DIFUSIÓN, MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN



Una de las necesidades esenciales para el lanzamiento de una iniciativa innovadora es darla a conocer. En primer lugar, a las personas que se van a ver directamente involucradas en su desarrollo, y posteriormente al entorno más inmediato y a la sociedad en general.

Para ello, es necesario elaborar un Plan de Comunicación, como herramienta que forma parte del proceso de Marketing y que va a estar encorsetada entre dos variables: **la información que se quiera transmitir y el objetivo que se quiere cumplir con esa transmisión de la información**.

Novasoft establece una serie de acciones adaptadas a estos dos parámetros y que conseguirán difundir lo máximo posible la nueva.

5 EXPERIENCIAS EN PROYECTOS SIMILARES

5.1 CASOS DE ÉXITO

- Diagnóstico y Plan de Igualdad para el Ayuntamiento de Vélez-Málaga. 2011
- Diagnóstico y Plan de Igualdad de la empresa Mossli (Moriles sociosanitaria y de limpieza, SL) 2011.
- Diagnóstico y Plan de Igualdad para las empresas de Economía Social: Proyecto realizado con Tandem SL para Feansal. 2011
- Estudio de las políticas de Igualdad en el sector turístico de la Provincia de Cádiz. Diagnóstico y Plan de Igualdad de 15 empresas del sector en la provincia gaditana.2011. Diputación Provincial de Cádiz, financiado con fondos FEDER.
- Diseño del Programa de Sensibilización en Igualdad para la Unión de Consumidores de Málaga. 2011
- Organización y realización de las Jornadas: Emprendimiento y Mujer, para Plataforma Enlaces. Programa del Instituto de la Mujer. 2011
- Formación Empresas Licencitarias Modelo IDem.mas: 2010
- Curso de Capacitación en el Modelo IDem.mas (Modelo de gestión en igualdad diseñado y registrado por Lambda, Soluciones de Gestión). 2010 y 2011
- Curso Técnico Especialista en Gestión en Igualdad Empresarial. 2009-2010
- Las políticas de Igualdad en el sector turístico andaluz. Realización del Diagnóstico y Plan de Igualdad a empresas del sector hostelero y de restauración de la provincia de Málaga. Cliente: Observatorio de los Recursos Humanos del Sector Turístico de la Junta de Andalucía. 2010
- Diseño e impartición del Módulo Gestión en Igualdad en formato e-learning para la Formación Profesional Ocupacional impartida por FORMAN. Módulo transversal. 9 ediciones. 2009-2010 y 2011
- Formación e-learning: Igualdad en la Empresa. UTE FORMAN. 2010
- Diagnóstico y Plan de Igualdad de Fundación CITIC. 2009
- Diseño y Plan de Igualdad para la Agencia IDEA, de la Junta de Andalucía. Proyecto realizado en colaboración con DOPP consultores. 2009

ntífica

NOVASOFT®

DESIGNACIÓN DE AGENTE DE IGUALDAD: FUNCIONES Y TIEMPO

Mediante el presente documento se nombra a Emelina Galarza Fernández Agente de Igualdad del Grupo Novasoft.

La Agente de Igualdad de Novasoft informa, forma, sensibiliza y asesora en la implantación de acciones positivas y de medidas para la aplicación y desarrollo de las Políticas de Igualdad de Oportunidades, que pretenden corregir, en la práctica, las situaciones de desigualdad y discriminación que se pudieran dar en el seno del grupo.

En concreto debe:

- Desarrollar, implementar, evaluar y, en su caso, mejorar el **Plan de Igualdad de Oportunidades** entre mujeres y hombres de la empresa, coordinando a las distintas áreas de la empresa, así como a las distintas empresas que componen el Grupo Novasoft.
- Diseñar, impulsar y evaluar la incorporación progresiva de la **perspectiva de género** en las diversas áreas de la empresa, así como a las distintas empresas que componen el Grupo Novasoft
- Definir **acciones positivas**, así como asesorar y cooperar para su desarrollo e implementación.
- Diseñar y gestionar **Programas de sensibilización, información y formación** en materia de Igualdad de género.
- Realizar las funciones que se establezcan en el **Protocolo de Acoso Sexual** de la empresa.

Se establece que el tiempo que la Agente de Igualdad de Novasoft tiene que dedicar a estas funciones es del 20% de su Jornada Laboral siendo ésta de 40 horas semanales.

En Málaga, a 1 de Enero de 2010.

Fdo: Francisco Barrionuevo

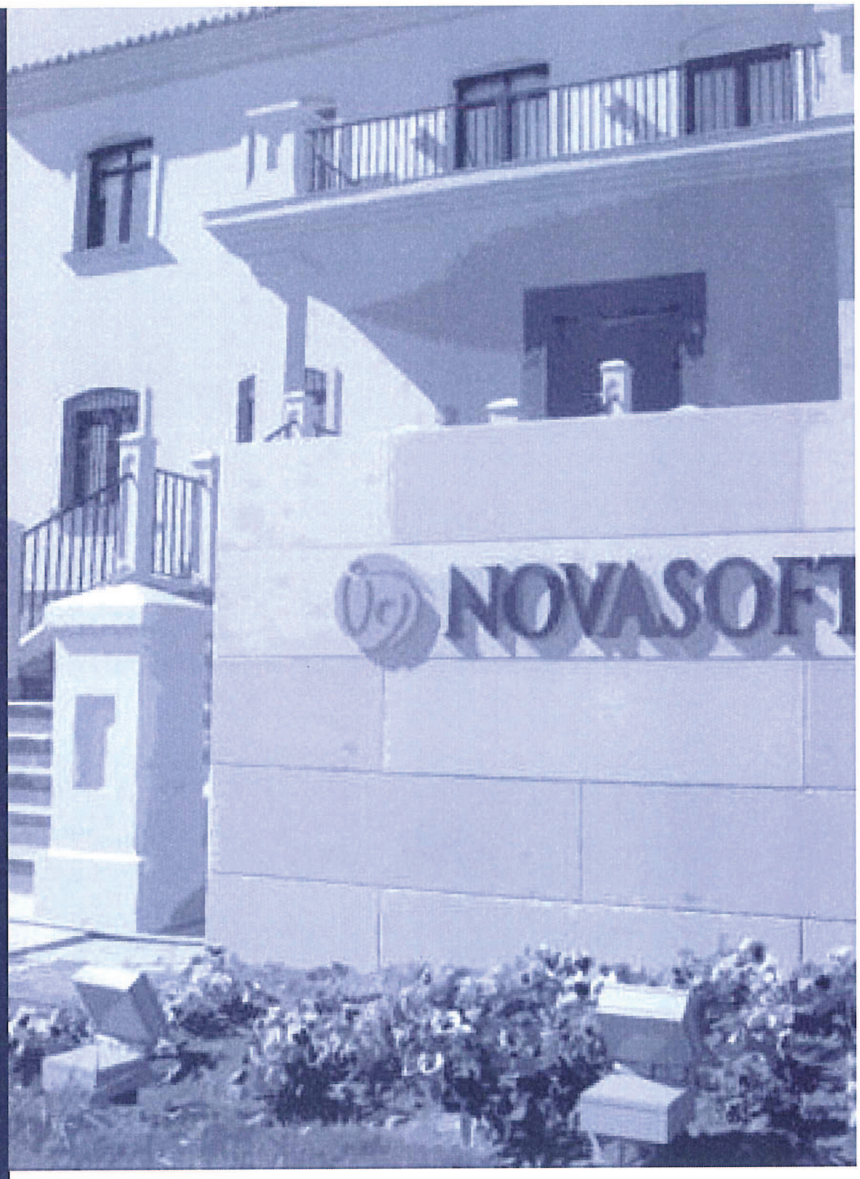
Presidente Ejecutivo

Fdo: Emelina Galarza

Agente de Igualdad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Área de RSC



PROTOCOLO DE ACOSO SEXUAL

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

En Málaga, a 12 de mayo de 2011.

REUNIDOS:

De una parte D. Francisco Barrionuevo Canto, en representación de NOVASOFT, como Presidente Ejecutivo de la misma.

Y de otra Dª Emelina Galarza y D. Antonio Guerra, en representación de la Comisión de Igualdad; y Dª Carmen Rodríguez, Dª Blanca Serrano, D. Andrés Florido, D. Juan Carlos Pérez y D. Joaquín Gil, en representación del Comité de Empresa.

ACUERDAN

La entrada en vigor desde hoy, 9 de mayo de dos mil once, el presente **"Protocolo para la prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo"** en el trabajo y el establecimiento de un procedimiento especial para el tratamiento de los casos que puedan producirse en la empresa NOVASOFT".

Fdo. Francisco Barrionuevo
Presidente Ejecutivo

Comisión de Igualdad

Fdo. Emelina Galarza

Comisión de Igualdad

Fdo. Antonio Guerra

Comité de Empresa Novasoft Corp Emresarial	Comité de Empresa Novasoft Ingeniería	Comité de Empresa Islanda	Comité de Empresa Novasoft Soluciones Canarias	Comité de Empresa Novaschool Añoreta
Fdo. Carmen Rodríguez Presidente	Fdo. Blanca Serrano Presidente	Fdo. Andrés Florido Delegado	Fdo. Juan C. Pérez Presidente	Fdo. Joaquín Gil Presidente

Comité de Empresa
PC Online



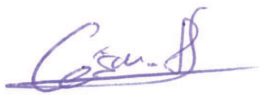
Fdo. Sandra Acebes
Delegada

Comité de Empresa
PC Online



Fdo. Benito Mellado
Delegado

Comité de Empresa
PC Online



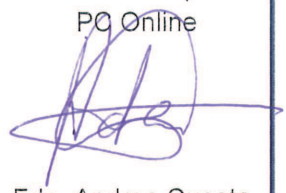
Fdo. Cesar Leyva
Delegado

Comité de Empresa
PC Online



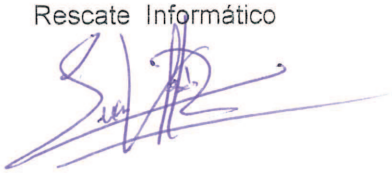
Fdo. Nieves López
Delegada

Comité de Empresa
PC Online



Fdo. Andrea Cuesta
Delegada

Comité de Empresa
Rescate Informático



Fdo. Juan Jesús Vega
Delegado

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

PROTOCOLO PARA LA PREVENCIÓN DEL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO EN EL TRABAJO Y EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROCEDIMIENTO ESPECIAL PARA EL TRATAMIENTO DE LOS CASOS QUE PUEDAN PRODUCIRSE

I. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS.

La violencia de género, donde quiera que ésta se produzca, constituye la manifestación más devastadora de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la integridad física y moral, la libertad sexual y el derecho al trabajo.

En virtud de los derechos a la igualdad, a la no discriminación, a la integridad moral, a la intimidad y al trabajo, y la salvaguarda de la dignidad, la empresa NOVASOFT y la representación de los trabajadores y trabajadoras se comprometen a crear, mantener y proteger con todos los medios a su alcance, un entorno laboral donde se respete la dignidad y libertad sexual del conjunto de personas que trabajan en el ámbito de la empresa.

Como primera concreción de esta iniciativa, las partes han considerado oportuno regular expresamente la problemática del acoso sexual y del acoso por razón de sexo en las relaciones laborales y así dar una nueva dimensión a la vinculación existente entre derechos fundamentales y contrato de trabajo, dado que este comportamiento puede afectar derechos tan sustanciales como el de no discriminación –art. 14 de la Constitución Española- o el de intimidad –art. 18.1 de la misma-, ambos en clara conexión con el respeto a la dignidad y la integridad de la persona (art. 4.2.c,d,e, del E.T.) además de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y las leyes autonómicas 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía y 13/2007, de 26 de noviembre, de Medidas de prevención y protección integral contra la violencia de género, así como la Ley 1/2010, de 26 de febrero, canaria de Igualdad entre hombres y mujeres.

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el mundo laboral son discriminaciones que se manifiestan precisamente a través de la sexualidad; principalmente, de discriminación laboral por razón de sexo, incluyendo tanto a los hombres como a mujeres como eventuales sujetos pasivos, aunque siendo estas últimas las que lo padecen de forma mayoritaria; merced a un entorno social de desequilibrio de poder que tiende a silenciar los supuestos de acoso sexual, cuando no a culpabilizar a la conducta de la víctima como provocadora del acoso.

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo constituyen actos de coacción que ignoran la voluntad de quien es víctima, niegan el respeto a la integridad física y psíquica, convierten la condición u orientación sexual en objeto de hostilidad y permiten que se perpetúen como factor valorativo de las capacidades; asimismo presentan un serio obstáculo para el acceso, formación y promoción igualitarios de mujeres y hombres en el empleo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La empresa y todo su personal tienen la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en el que resulte inaceptable e indeseable el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, y, en concreto, el personal directivo tiene la obligación de garantizar con los medios a su alcance que no se produzcan en las unidades organizativas que estén bajo su responsabilidad.

La Ley de Infracciones y Sanciones de Orden Social R.D.L. 5/2000, de 4 de agosto, en su Art. 8, 13 bis determina como infracción muy grave "El acoso de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad y orientación sexual y el acoso por razón de sexo, cuando se produzcan dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo del mismo siempre que, conocido por el empresario, éste no hubiera adoptado las medidas necesarias para impedirlo". (Medida incluida por Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Disposición Adicional decimocuarta).

Por tanto, queda expresamente prohibida cualquier acción o conducta de esa naturaleza siendo considerada como falta laboral dando lugar a las sanciones que establece la normativa al respecto.

En caso de producirse, debe quedar garantizada la ayuda a la persona que lo sufra y evitar con todos los medios posibles que la situación se repita.

Según el artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres:

"Artículo 48: Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo.

1. Las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo. Con esta finalidad se podrán establecer medidas que deberán negociarse con los y las representantes de las personas trabajadoras, tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.
2. Los y las representantes de las personas trabajadoras deberán contribuir a prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo mediante la sensibilización de los trabajadores y trabajadoras frente al mismo y a la información a la dirección de la empresa de las conductas o comportamientos que tuvieran conocimiento y que pudieran propiciarlo".

En consecuencia, la Dirección y la Representación Sindical del Grupo Novasoft se comprometen a regular, por medio del presente Protocolo, la problemática del acoso sexual y el acoso por razón de sexo en las relaciones laborales estableciendo un método que se aplique a la prevención y rápida solución de las reclamaciones relativas al acoso sexual, con las debidas garantías y tomando en consideración las normas constitucionales, laborales y las declaraciones relativas a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo afectan negativamente al trabajo, el cuadro sintomático que producen hace que las personas que lo sufren sean menos eficaces en el trabajo, abandonen en muchos casos su puesto, y no se atrevan a denunciar por miedo a represalias o incomprensión, con menor rendimiento y menos motivación.

II. AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Protocolo se aplicará en todas las empresas del grupo Novasoft, dado que, de conformidad con el art. 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, toda empresa ha de promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo.

A la vista de que la empresa firmante del Protocolo tiene la obligación de garantizar la seguridad y salud laboral de toda persona que preste servicios en las instalaciones a las que alcanza el poder de dirección, debe asegurar por todos los medios a su alcance la existencia de ambientes de trabajo exentos de riesgos para la integridad física y psíquica. En consecuencia, el Protocolo se aplicará a toda persona que preste servicios en dichas empresas, incluido el personal directivo, se encuentre o no incluido en el ámbito del convenio que resulte de aplicación en la empresa, el personal afecto a contratas o subcontratas y/o puesto a disposición por las ETTs y personas trabajadoras autónomas relacionadas con la empresa.

Asimismo, la empresa asume la obligación de dar a conocer a la clientela y a las entidades suministradoras la política de la empresa para combatir el acoso sexual y sexista y, en particular, la existencia del presente protocolo, con indicación de la necesidad de su cumplimiento estricto.

En la medida en que la empresa que adopte el protocolo no tenga en un supuesto determinado capacidad de aplicar el mismo en su totalidad debido a que el sujeto activo del presunto acoso queda fuera de su poder de dirección o influencia, aquella se deberá dirigir a la empresa competente al objeto de que solucione el problema y, en su caso, sancione a la persona responsable, con advertencia de que de no hacerlo, la relación mercantil que une a ambas empresas será extinguida.

III.NORMATIVA DE REFERENCIA Y DEFINICIONES

Los conceptos de acoso sexual y acoso por razón de sexo están recogidos en la Directiva Comunitaria 2006/54/CE de julio de 2006. Estas situaciones se puede producir tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, durante la selección previa a la relación contractual, o dentro de la misma; la persona acosadora suele ser una persona superior en la jerarquía, pero también puede ocupar una posición de igual o inferior rango jerárquico.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres define en su artículo 7 las definiciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo:

"Artículo 7. Acoso sexual y acoso por razón de sexo."

1. Sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal, a los efectos de esta Ley constituye acoso sexual cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.
2. Constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.
3. Se considerarán en todo caso discriminatorio el acoso sexual y el acoso por razón de sexo.
4. El condicionamiento de un derecho o de una expectativa de derecho a la aceptación de una situación constitutiva de acoso sexual o de acoso por razón de sexo se considerará también acto de discriminación por razón de sexo."

El artículo 30 de la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía recoge:

"Artículo 30. Acoso sexual y acoso por razón de sexo.

1. Las Administraciones públicas de Andalucía adoptarán las medidas necesarias, en su ámbito competencial, para que exista un entorno laboral libre de acoso sexual y de acoso por razón de sexo. En este sentido, tendrán la consideración de conductas que afectan a la salud laboral, y su tratamiento y prevención deberán abordarse desde esta perspectiva, sin perjuicio de la responsabilidad penal, laboral y civil que se derive.
   Igualmente, y con esta finalidad, se establecerán medidas que deberán negociarse con los representantes de las trabajadoras y trabajadores, tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.
2. En todo caso, se considerarán discriminatorios el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, y, a tal efecto, las Administraciones públicas arbitrarán los protocolos de actuación con las medidas de prevención y protección necesarias frente a las consecuencias derivadas de estas situaciones, garantizando la prontitud y confidencialidad en la tramitación de las denuncias y el impulso de las medidas cautelares.
3. Los protocolos de actuación contemplarán las indicaciones a seguir ante situaciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
4. La Consejería competente en materia de igualdad impulsará la elaboración de dichos protocolos y realizará el seguimiento y evaluación de los mismos.
5. Las Administraciones Públicas Andaluzas, en el ámbito de sus competencias, garantizarán el asesoramiento jurídico y psicológico especializado a las víctimas de acoso sexual y acoso relacionado con el sexo y el apoyo en ambos supuestos".

El rechazo de tal comportamiento por parte de una persona o su sumisión al mismo no podrá utilizarse para tomar una decisión que le afecte.

Se considerarán constitutivas de acoso sexual y acoso por razón de sexo las citadas conductas realizadas por cualquier persona relacionada con la víctima por causa del trabajo o las realizadas prevaliéndose de una situación de superioridad, pudiendo ser éstas de carácter ambiental o de intercambio.

A título de ejemplo, y sin ánimo excluyente ni limitativo, se relacionan las siguientes conductas:

- Observaciones sugerentes, bromas, o comentarios sobre la apariencia o condición sexual del trabajador/a.
- El uso de gráficos, viñetas, dibujos, fotografías o imágenes de Internet de contenido sexualmente explícito.
- Llamadas telefónicas, cartas o mensajes de correo electrónico de carácter ofensivo, de contenido sexual.
- El contacto físico deliberado y no solicitado, o un acercamiento físico excesivo o innecesario.
- Invitaciones persistentes para participar en actividades sociales lúdicas, pese a que la persona objeto de las mismas haya dejado claro que resultan no deseadas e inoportunas.
- Invitaciones impúdicas o comprometedoras y peticiones de favores sexuales, cuando las mismas asocien la aprobación o denegación de estos favores, por medio de actitudes, insinuaciones o directamente, a una mejora de las condiciones de trabajo, a la estabilidad en el empleo o afectar a la carrera profesional.
- Cualquier otro comportamiento que tenga como causa o como objetivo la discriminación, el abuso, la vejación o la humillación del trabajador/a por razón de su condición sexual.

El acoso sexual se distingue de las aproximaciones libremente aceptadas y recíprocas, en la medida en que no son deseadas por la persona que es objeto de ellas. Un único episodio no deseado puede ser constitutivo de acoso sexual.

Así mismo, la Ley 1/2010, de 26 de febrero, canaria de Igualdad entre hombres y mujeres en su artículo 33 establece las medidas necesarias en su ámbito competencia que aseguren un entorno laboral libre de acoso sexual y de acoso por razón de sexo.

IV. SUJETO PASIVO, SUJETO ACTIVO

- Sujeto activo: se considerará sujeto activo de acoso, jefe/s, compañeros/as e incluso clientes, proveedores o terceros relacionados con la víctima por causa del trabajo.
- Sujeto pasivo: éste siempre quedará referido a cualquier trabajador/a, independientemente del nivel del mismo y de la naturaleza de la relación laboral.

V. PROCEDIMIENTO DE GARANTIA

Todas las personas incluidas en el ámbito de aplicación del presente protocolo deberán respetar la dignidad de las personas evitando cometer conductas constitutivas de acoso sexual o acoso sexista. Cualquier trabajador o trabajadora puede plantear una queja escrita o verbal relativa a acoso sexual o sexista con arreglo al procedimiento que a continuación se regula.

5.1.- PRESENTACIÓN DE DENUNCIAS

Todo trabajador o trabajadora incluida en el ámbito de aplicación del presente protocolo, que se considere víctima de acoso sexual o sexista, o cualquier otra persona que tenga conocimiento de situaciones acosadoras podrá presentar denuncia verbal o escrita ante el órgano o persona competente.

En aquellos supuestos en que en el convenio de aplicación se haya creado y exista de hecho una *Comisión de Igualdad,* la persona competente para la recepción de las denuncias será la acordada a tal efecto en la propia Comisión.

En caso de que no exista este órgano, será competente para la recepción de denuncias aquella persona que sea elegida de común acuerdo entre la empresa y el propio órgano de representación, pudiendo ser integrante del Comité de Empresa, del Comité de Seguridad y Salud Laboral o de cualquier otro órgano o servicio que se considere oportuno.

Una vez determinada la persona receptora de las denuncias que, a sugerencia del Código Comunitario de Conducta para combatir el acoso sexual de 27 de noviembre de 1991, se denominará ***Asesor o Asesora Confidencial (en adelante Asesoría Confidencial)***, su identidad se dará a conocer a todo el personal de la empresa, así como la forma en que se podrá contactar con ella.

Se procurará en la medida de lo posible que la persona acordada sea mujer, en el caso de que la denunciante sea mujer, u hombre, en el caso de que el denunciante sea hombre, y que además cuente con formación previa en materia de género. En caso contrario se le procurarán medios o instrumentos así como tiempo dentro de la jornada de trabajo para adquirirla.

5.2.- PROCEDIMIENTO INFORMAL

En los supuestos en que las actuaciones de acoso sean calificables de *leves*, la *Asesoría Confidencial* iniciará un procedimiento confidencial y rápido de confirmación de la veracidad de la denuncia, pudiendo para ello acceder a cualquier lugar de la empresa y en cualquier momento y recabar las declaraciones de quien considere necesario.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una vez convencida de la existencia de indicios que doten de veracidad la denuncia presentada, entrará en contacto de forma confidencial, con la persona denunciada, sola o en compañía de la persona denunciante, a elección de ésta última, para manifestarle la existencia de una queja sobre su conducta y las responsabilidades disciplinarias en que, de ser ciertas y de reiterarse las conductas denunciadas, la persona denunciada podría incurrir.

La persona denunciada podrá ofrecer las explicaciones que considere convenientes.

En este procedimiento informal de solución, la *Asesoría Confidencial* se limitará exclusivamente a transmitir la queja y a informar a la persona denunciada de las eventuales responsabilidades disciplinarias.

El objetivo del procedimiento informal será resolver el problema extraoficialmente; en ocasiones, el hecho de manifestar al sujeto activo las consecuencias ofensivas e intimidatorias que se generan de su comportamiento es suficiente para que se solucione el problema.

El procedimiento se desarrollará en un plazo máximo de siete días laborables; en principio la asesoría debe partir de la credibilidad de la persona denunciante y tiene que proteger la confidencialidad del procedimiento y la dignidad de las personas; a tal efecto y al inicio del mismo les serán asignados códigos numéricos a las partes afectadas.

Asimismo, procurará la protección suficiente de la víctima y de la persona denunciante, en cuanto a su seguridad y salud, interviniendo para impedir la continuidad de las presuntas situaciones de acoso y proponiendo a este efecto las medidas cautelares necesarias, teniendo en cuenta las posibles consecuencias tanto físicas como psicológicas que se deriven de esta situación, atendiendo especialmente a las circunstancias laborales que rodeen a la víctima.

En el plazo de siete días laborables, contados a partir de la presentación de la denuncia, se dará por finalizado el proceso. Solamente en casos excepcionales y de imperiosa necesidad podrá ampliarse el plazo en 3 días.

Es necesario que haya sido valorada la consistencia de la denuncia, indicando la consecución o no de la finalidad del proceso informal, y en su caso, se propondrán las actuaciones que se estimen convenientes, incluso la apertura de un proceso formal, en el caso de que la solución propuesta no fuera admitida por ambas partes, y en todo caso, cuando no fuera admitida como satisfactoria por la víctima.

Del resultado del procedimiento informal, la *Asesoría Confidencial* dará conocimiento inmediato a la dirección de la empresa y a la representación del personal tanto unitaria como sindical. También dará conocimiento inmediato, en su caso, a la Comisión de Igualdad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

5.3.- PROCEDIMIENTO FORMAL

5.3.1.- Inicio del proceso: La denuncia, valoración previa y adopción de medidas cautelares.

Cuando las actuaciones denunciadas pudieran ser constitutivas de acoso grave o muy grave o en el supuesto de que la persona denunciante no se considere satisfecha en la solución alcanzada en el procedimiento informal de solución, bien por entender inadecuada la solución ofrecida o bien por producirse reiteración en las conductas denunciadas, o si no consideró aconsejable acudir al procedimiento informal de solución, y sin perjuicio de su derecho a denunciar ante la Inspección de Trabajo, así como en la vía civil, laboral o a querellarse en la vía penal, podrá plantear una denuncia formal con la finalidad de dilucidar las eventuales responsabilidades disciplinarias de la persona denunciada.

La denuncia, que en principio podrá ser oral o escrita, se realizará ante la *Asesoría Confidencial*. Cuando se haya seguido procedimiento informal previo, la denuncia que dará comienzo al procedimiento formal deberá constar por escrito.

Cuando se trate de denuncias verbales, la *Asesoría Confidencial* valorará la fuente, la naturaleza y la seriedad de dicha denuncia, y si encuentra indicios suficientes, actuará de oficio investigando la situación denunciada.

Cualquier persona que tenga conocimiento de algún acto de acoso podrá denunciar personalmente o por medio de terceras personas dicha situación.

La *Asesoría Confidencial* deberá garantizar la máxima seriedad y confidencialidad de todas las denuncias formales, bajo apercibimiento de sanción en caso de que no se respete este principio.

Una vez recibida la denuncia, comenzada la investigación y confirmada su verosimilitud, la *Asesoría Confidencial* recabará por escrito y convenientemente firmada la denuncia de la víctima.

En ese momento comunicará de forma confidencial la situación a la dirección de la empresa para que ésta, en su caso, adopte *medidas cautelares* como, si fuera posible, el alejamiento inmediato de los sujetos activo y pasivo del acoso con el objetivo de impedir que la situación lesiva para la salud e integridad de la víctima continúe produciéndose. Estas medidas, en ningún caso podrán suponer para la víctima un perjuicio o menoscabo en las condiciones de trabajo, ni modificación sustancial de las mismas.

También ofrecerá información suficiente a la Comisión de Igualdad, si ésta existiera. La *Asesoría Confidencial* informará de todos los extremos de la denuncia y de las actuaciones llevadas a cabo hasta ese momento y de sus apreciaciones sobre su credibilidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

5.3.2.- Procedimiento.

La *Asesoría Confidencial* utilizará los procedimientos de investigación que considere convenientes para la confirmación de la veracidad de la denuncia, respetando en todo caso los derechos fundamentales de las personas implicadas, sobre todo el derecho a la intimidad y a la dignidad de ambas.

Deberá dar notificación de la presentación de la denuncia lo más rápidamente posible a la persona denunciada.

Deberá además darle audiencia en presencia o no de la víctima a elección de esta última. Tanto una como otra podrán solicitar la presencia de otra u otras personas integrantes de los órganos de representación, o si se considera conveniente de otros u otras trabajadoras a efectos de configurar la prueba testifical.

Se intentará recabar toda la información con una única explicación de los hechos por parte de la víctima (salvo que resultase imprescindible establecer posteriores entrevistas para la resolución del caso), garantizando la confidencialidad y la agilidad en el trámite.

5.3.3.- Conclusión del proceso. Aplicación de medidas disciplinarias.

En el plazo máximo de diez días laborables contados a partir de la presentación de la denuncia, la *Asesoría Confidencial*, elaborará y aprobará un informe sobre el supuesto de acoso investigado, en el que indicará las conclusiones alcanzadas, las circunstancias agravantes o atenuantes observadas y procederá, en su caso, a proponer las medidas disciplinarias oportunas. Dicho informe se trasladará a la dirección de la empresa de forma inmediata y a la Comisión de Igualdad si ésta existiera. Solamente en casos excepcionales y de imperiosa necesidad podrá ampliarse el plazo en 3 días,

Se garantizará que no se produzcan represalias contra las personas que denuncien, atestigüen, ayuden o participen en investigaciones de acoso, al igual que sobre las personas que se opongan o critiquen cualquier conducta de este tipo, ya sea sobre sí mismas o frente a terceras. La adopción de medidas que supongan un tratamiento desfavorable de alguno de los sujetos señalados (personas denunciantes, testigos, o coadyuvantes) serán sancionadas de acuerdo con el régimen disciplinario regulado a continuación.

No obstante lo anterior, las denuncias, alegaciones o declaraciones, que se demuestren como intencionadamente fraudulentas y dolosas, y realizadas con el objetivo de causar un mal injustificado a la persona denunciada, serán sancionadas sin perjuicio de las restantes acciones que en derecho pudiesen corresponder.

Si se hubieran producido represalias o existido perjuicio para la víctima durante el acoso, ésta será restituida en las condiciones en que se encontraba antes del mismo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

Con un objetivo disuasorio, del resultado de la investigación realizada y del expediente sancionador, se dará conocimiento suficiente en la empresa en que la actuación sancionada fue llevada a cabo.

Si la *Asesoría Confidencial* no fuera capaz de acumular las pruebas necesarias para que la denuncia pueda ser declarada fundada, la persona denunciante no podrá ser obligada a trabajar contra su voluntad con la persona denunciada. La dirección de la empresa estará obligada a facilitar el cambio de puesto de trabajo.

En cualquier momento, la persona denunciada tiene derecho a no prestar declaración sobre los hechos denunciados, apercibiéndosele de las consecuencias que el silencio puede tener para obrar en su contra. En este sentido, la Asesoría Confidencial podrá dar traslado del expediente a los organismos oficiales habilitados para pronunciarse sobre esta materia, para que sean estos los que decidan sobre el proceso.

En el caso de que tanto por procedimiento formal o informal, se hubieran transgredido las barreras de la privacidad del procedimiento y fuera "vox populi", independientemente de las sanciones que esto conlleve para la Asesoría Confidencial, si se desestimaran las peticiones del denunciante, se informaría públicamente (a voluntad del denunciado) de tal desestimación, a fin de que su derecho al honor no quede vulnerado.

VI. TIPIFICACION DE FALTAS Y SANCIONES

6.1.- FALTAS

Serán consideradas como **MUY GRAVES** las siguientes **FALTAS:**

a) El **chantaje sexual**, es decir, el condicionamiento del acceso al empleo, de una condición de empleo o del mantenimiento del empleo, a la aceptación, por la víctima de un favor de contenido sexual, aunque la amenaza explícita o implícita en ese condicionamiento no se llegue a cumplir de forma efectiva.

b) El **acoso ambiental** y **el acoso sexista,** es decir, la creación de un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante de contenido sexual o de contenido sexista, cuando, por la gravedad del hecho y demás circunstancias concurrentes merezca, en atención al principio de proporcionalidad, la consideración de incumplimiento muy grave. Se considerará en todo caso muy grave la agresión física.

c) La **adopción de represalias** contra las personas que denuncien, atestigüen, ayuden o participen en investigaciones de acoso, al igual que sobre las personas que se opongan a cualquier conducta de este tipo, ya sea sobre sí mismas o frente a terceras personas.

d) La observación clandestina de personas en lugares reservados, como servicios o vestuarios.

Publicaciones y divulgación científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

e) La orden de aislar e incomunicar a una persona.

f) Los hechos constitutivos de delito después de dictarse sentencia judicial condenatoria de la persona denunciada.

Se considerarán como **GRAVES** las siguientes **FALTAS**, si son ocasionales y no perjudican la salud o la dignidad de la víctima, en caso de que sean reiteradas, serán consideradas muy graves, y consideradas como acoso por razón de sexo (acoso moral sexual), que se producen normalmente como consecuencia de la negativa a los requerimientos sexuales solicitados a la víctima:

a) invitaciones impúdicas o comprometedoras;
b) gestos obscenos dirigidos a compañeros o compañeras;
c) contacto físico innecesario, rozamientos;
d) realización de descalificaciones públicas y reiteradas sobre la persona y su trabajo;
e) comentarios continuos y vejatorios sobre el aspecto físico, la ideología o la opción sexual;
f) la impartición de órdenes contradictorias y por tanto imposibles de cumplir simultáneamente;
g) la impartición de órdenes vejatorias;
h) las actitudes que comporten vigilancia extrema y continua;
i) cualquier otra del mismo grado de gravedad.

Se considerarán **LEVES** las siguientes **FALTAS:**

a) observaciones sugerentes y desagradables, chistes o comentarios sobre la apariencia o aspecto, y abusos verbales deliberados de contenido libidinoso;
b) uso de imágenes o pósters pornográficos en los lugares y herramientas de trabajo siempre que no se consideren faltas graves.

Se considerará en todo caso condición agravante cualificada, el abuso de situación de superioridad jerárquica, así como la reiteración de las conductas ofensivas después de que la víctima hubiera utilizado los procedimientos de solución. También se considera agravante la alevosía (esto es, empleo de medios, modos o formas en la ejecución que tiendan directamente a asegurar la indemnidad del sujeto activo).

Son circunstancias atenuantes:

a) No tener anotada sanción alguna en su expediente;
b) Haber procedido, por impulsos de arrepentimiento espontáneo a reparar o disminuir los efectos de la falta, dar satisfacción al ofendido, o a confesar el hecho.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

6.2.- SANCIONES

Las **SANCIONES** correspondientes en función del principio de proporcionalidad serán las siguientes:

Faltas leves:

Amonestación verbal, amonestación por escrito, suspensión de empleo y sueldo hasta dos días; carta de censura.

Faltas graves:

Desplazamiento de uno a tres meses, suspensión de empleo y sueldo de tres días a dieciséis días.

Faltas muy graves:

Suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a sesenta días; pérdida de categoría de 6 meses y 1 día a definitiva; desplazamiento de tres meses a un año; traslado definitivo y despido.

La pérdida temporal o definitiva de categoría se hará rebajando a la persona trabajadora sancionada dos niveles salariales como máximo, debiendo pasar a realizar todas las funciones del nuevo puesto.

Si la pérdida de categoría no es definitiva, una vez cancelada la anotación de su expediente personal podrá volver a presentarse a concursos de ascenso para obtener el puesto anterior.

Las sanciones consistentes en suspensiones de empleo y sueldo derivadas del desconocimiento del Protocolo, equivocaciones, percepción equivocada de la situación provocada, etc, podrán ser complementadas por jornadas de formación fuera de horas de trabajo cuando esta medida sea considerada adecuada por la Dirección de la empresa para evitar la repetición de las infracciones de que se trate.

La utilización de este procedimiento no impedirá en absoluto a la víctima la utilización en el momento que considere conveniente el procedimiento judicial de tutela correspondiente en base al derecho fundamental de "*tutela judicial efectiva*".

VII. POLITICA DE DIVULGACIÓN

Es absolutamente necesario garantizar el conocimiento de este Protocolo por parte de todo el personal afectado. Los instrumentos de divulgación serán entre otros que se consideren oportunos, el envío de circular a todos los trabajadores y trabajadoras y su publicación en la intranet si existe esta forma de comunicación en la empresa. Si no existiera, la divulgación se realizará mediante los tablones de anuncios. En el documento de divulgación, se hará constar el nombre y la dirección de contacto de la *Asesoría Confidencial.*

Se procurará por todos los medios posibles que tanto la clientela como las entidades proveedoras conozcan la política de la empresa en esta materia.

VIII. POLITICA DE FORMACION

Se garantizará que la política informativa y formativa de la empresa en materia de riesgos laborales incluya la formación adecuada en materia de violencia de género y en particular sobre acoso sexual y sexista y sus efectos en la salud de sus víctimas, a todos los niveles: personal trabajador, directivo, mandos intermedios, representación del personal tanto unitaria, sindical, y específica en materia de prevención de riesgos laborales.
Al menos una vez al año, se actualizará la formación del personal en esta materia y especialmente del personal directivo y mandos intermedios mediante la programación de un curso formativo de, al menos, una jornada de duración.

IX. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

La *Asesoría Confidencial* llevará el control de las denuncias presentadas y de la resolución de los expedientes con el objetivo de realizar cada dos años un informe de seguimiento sobre la aplicación del presente protocolo en las empresas de su competencia. Este informe se presentará a la dirección y a los órganos de representación unitaria y sindical del personal.

X. DISPOSICIÓN FINAL

Si norma legal o convencional de ámbito superior afectara al contenido del presente Protocolo, los/as firmantes del mismo se comprometen a su inmediata adecuación.

NOVASOFT®
innovation for life

Informe Interno

JORNADAS DE SENSIBILIZCIÓN E INFORMACIÓN “RSC E IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA. CONCEPTOS BÁSICOS”

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Málaga, 2 de Septiembre de 2011

Organización:	Novasoft
Nombre del Fichero:	Informe Interno Formación Julio '11

Realizado por:	Área de RSC	Fecha de realización:	02/09/2011
Revisado por:		Fecha de revisión:	
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	

REGISTRO DE CAMBIOS

Versión	Causa del Cambio	Responsable del cambio	Breve descripción del cambio	Fecha del cambio

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CONTENIDO

1 OBJETO 4

2 CONTENIDO 5

3 INSTRUMENTACIÓN 6

4 CONCLUSIONES SOBRE LAS JORNADAS 9

1 OBJETO

Durante todo el mes de julio de 2011 se han articulado una serie de charlas de sensibilización e información acerca de Responsabilidad Social Corporativa e igualdad, que llevaba por título **"RSC e Igualdad de Género en la Empresa. Conceptos básicos"**.

Con esta iniciativa se responde a varios objetivos marcados por el Área de RSC y por el Comité de Igualdad de la empresa:

1 Trasladar a la plantilla la esencia de la empresa en cuanto a su manera de actuar tanto económica, como social y medioambientalmente.

2 Informar sobre las magnitudes principales de la empresa a efectos de que el personal se sienta cerca e identificado con su propia empresa.

3 Por otro lado, que la empresa tome conciencia del nivel de conocimiento y de la actitud del personal de la misma, a la vez que se averiguan las inquietudes de la plantilla.

4 Por un lado, el de comunicar y sensibilizar al personal de Novasoft sobre la existencia de un Plan de Igualdad, y de las políticas que a tal efecto está llevando a cabo nuestra empresa.

5 Por último, dado que la realidad de Novasoft ha cambiado considerablemente desde que se hizo el diagnostico y se elaboró el Plan de Igualdad (2008), se están acometiendo acciones para que el personal aporte conocimientos necesarios para participar en el desarrollo de un proceso participativo de mejora de dicho Plan.

2 CONTENIDO

En referencia al contenido de estas charlas sensibilizadoras e informativas, podemos indicar que el tiempo impartido ha sido de unas 8 horas totales, unas 2 horas por cada jornada, y la composición programa impartido queda reflejado en el siguiente esquema:

- Introducción al Concepto de RSC y Memoria de RSC de la Empresa
  - Estrategia y Análisis: Calidad y Excelencia
  - Ámbito Económico: Magnitudes Principales y Comercio Justo
  - Ámbito Social: Acción Interna y Acción Social
  - Ámbito Medioambiental: Biodiversidad
- Introducción a Conceptos de Igualdad y Plan de Igualdad de Oportunidades e Igualdad de Género
- Órganos de Igualdad: Agente, Comité y Comisión
- Plan de Igualdad: Ejes Medidas y Evaluación
- Protocolo de Acoso Sexual

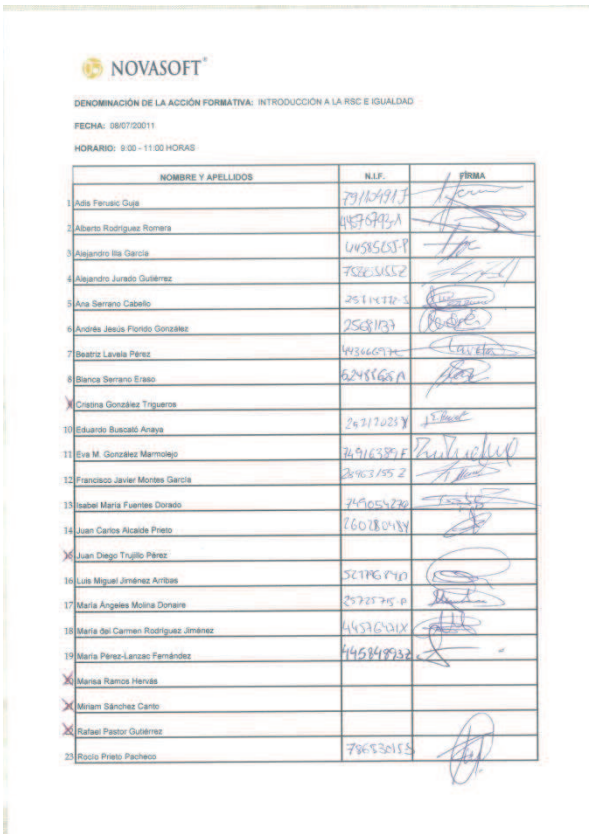
3 INSTRUMENTACIÓN

Estas jornadas, que han llevado por título **"RSC e Igualdad de Género en la Empresa. Conceptos básicos",** han sido conducidas por la Directora de RSC y Relaciones Institucionales de la empresa, Emelina Galarza, y han sido de carácter totalmente participativo por los asistentes, dónde preguntaban dudas, relataban sus preocupaciones o proponían sugerencias.

Su impartición se ha realizado durante todos los viernes del mes de julio en el Salón de Actos de la Sede Central de Novasoft, para todo aquel integrante de la plantilla de Málaga que quiso apuntarse previamente, salvo el viernes 15, que fue efectuado en las instalaciones de FORMAN, y a la que asistieron compañeros/as pertenecientes al personal docente de los colegios y el Área de Comunicación de la empresa.

La asistencia total a dichas jornadas ha sido de 97 personas repartidas de la siguiente manera, y sobre lo que aportamos copia del listado de asistencia correspondiente a cada uno de los días:

- **Viernes 08/07/2011:**



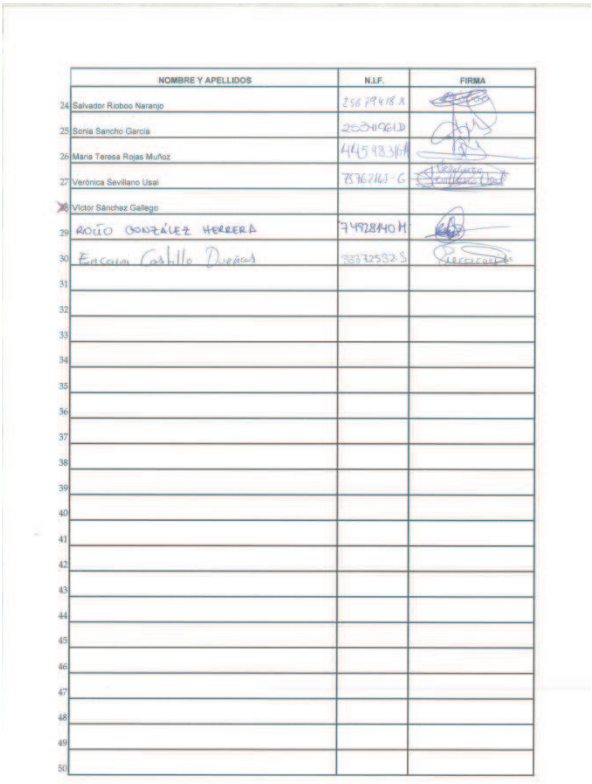
NOVASOFT

DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA: INTRODUCCIÓN A LA RSC E IGUALDAD

FECHA: 08/07/20011

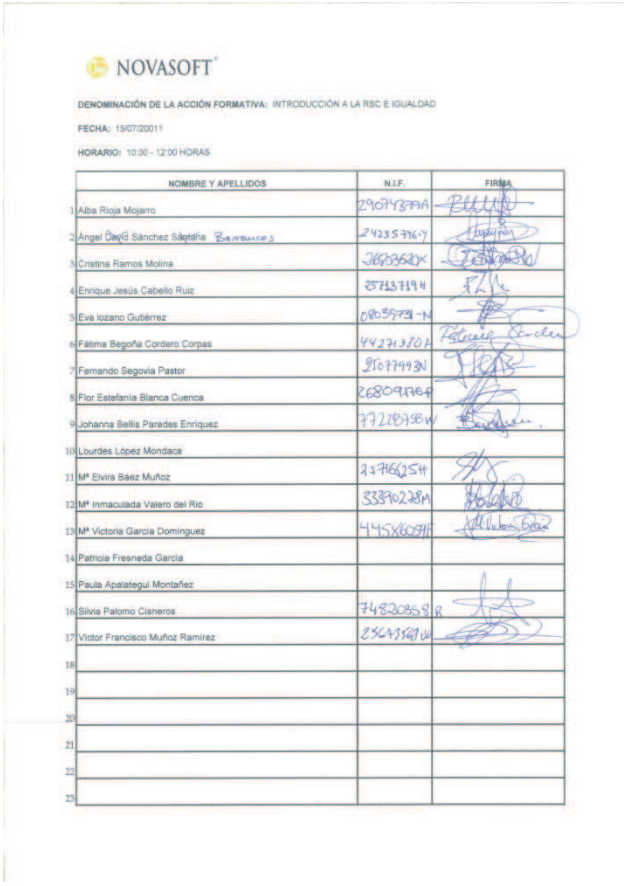
HORARIO: 9:00 - 11:00 HORAS

	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
1	Adis Ferusic Guja		
2	Alberto Rodríguez Romera		
3	Alejandro Ilia García		
4	Alejandro Jurado Gutiérrez		
5	Ana Serrano Cabello		
6	Andrés Jesús Florido González		
7	Beatriz Lavela Pérez		
8	Blanca Serrano Eraso		
X	Cristina González Trigueros		
10	Eduardo Buscató Anaya		
11	Eva M. González Marmolejo		
12	Francisco Javier Montes García		
13	Isabel María Fuentes Dorado		
14	Juan Carlos Alcalde Prieto		
X	Juan Diego Trujillo Pérez		
16	Luis Miguel Jiménez Arribas		
17	María Ángeles Molina Donaire		
18	María del Carmen Rodríguez Jiménez		
19	María Pérez-Lanzac Fernández		
X	Marisa Ramos Hervás		
X	Miriam Sánchez Canto		
X	Rafael Pastor Gutiérrez		
23	Rocío Prieto Pacheco		



	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
24	Salvador Rioboo Naranjo		
25	Sonia Sancho García		
26	María Teresa Rojas Muñoz		
27	Verónica Sevillano Usal		
X	Víctor Sánchez Gallego		
29	ROCÍO GONZÁLEZ HERRERA		
30	Encarna Castillo Dueñas		
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			

- **Viernes 15/07/2011**



NOVASOFT

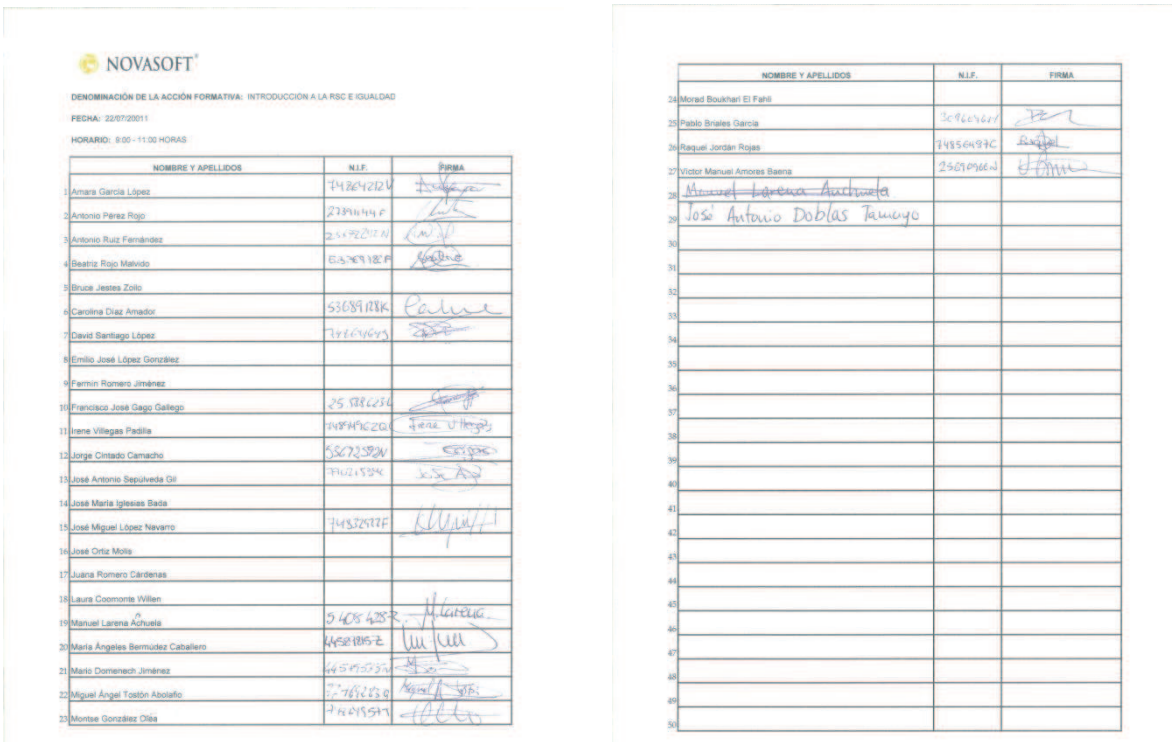
DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA: INTRODUCCIÓN A LA RSC E IGUALDAD

FECHA: 15/07/20011

HORARIO: 10:00 - 12:00 HORAS

	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
1	Alba Rioja Mojarro	29074787PA	
2	Ángel David Sánchez Sapiaña	24335776-J	
3	Cristina Ramos Molina	26903628X	
4	Enrique Jesús Cabello Ruiz	25713719H	
5	Eva lozano Gutiérrez	08059791-N	
6	Fátima Begoña Cordero Corpas	44271380L	
7	Fernando Segovia Pastor	27077993N	
8	Flor Estefanía Blanca Cuenca	26809176P	
9	Johanna Sellis Paredes Enriquez	77218738W	
10	Lourdes López Mondaca		
11	Mª Elvira Báez Muñoz	27716254H	
12	Mª Inmaculada Valero del Río	33390228M	
13	Mª Victoria García Domínguez	44545609H	
14	Patricia Fresneda García		
15	Paula Apalategui Montañez		
16	Silvia Palomo Cisneros	74820859R	
17	Víctor Francisco Muñoz Ramírez	25647358J	
18			
19			
20			
21			
22			
23			

- **Viernes 22/07/201:**



NOVASOFT

DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA: INTRODUCCIÓN A LA RSC E IGUALDAD

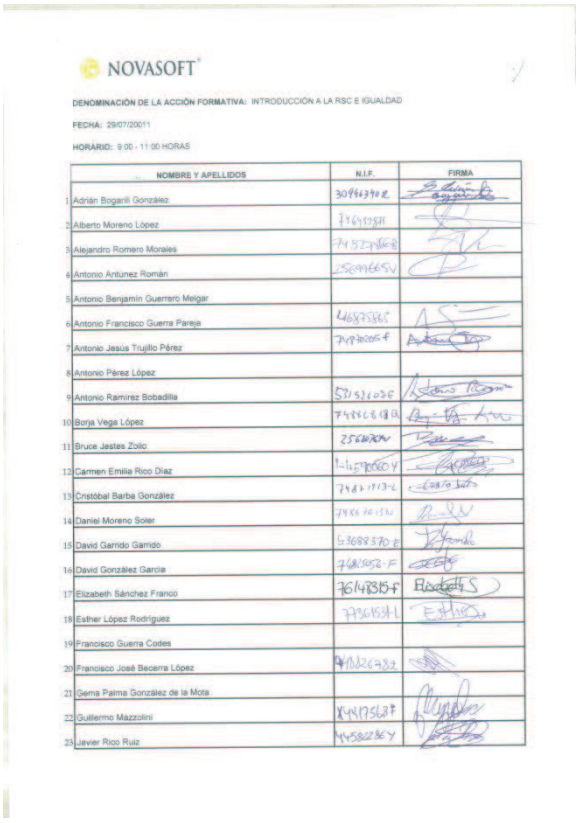
FECHA: 22/07/2011

HORARIO: 9:00 - 11:00 HORAS

	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
1	Amara García López	74826212V	
2	Antonio Pérez Rojo	27841444F	
3	Antonio Ruiz Fernández	25579201H	
4	Beatriz Rojo Malvido	53789180F	
5	Bruce Jestes Zoilo		
6	Carolina Díaz Amador	53689188K	
7	David Santiago López	77616693	
8	Emilio José López González		
9	Fermín Romero Jiménez		
10	Francisco José Gago Gallego	25.788624	
11	Irene Villegas Padilla	74849620	
12	Jorge Cintado Camacho	55672590N	
13	José Antonio Sepúlveda Gil	77021584	
14	José María Iglesias Bada		
15	José Miguel López Navarro	74932677F	
16	José Ortiz Molis		
17	Juana Romero Cárdenas		
18	Laura Coomonte Willen		
19	Manuel Larena Achuela	51408425Z	
20	María Ángeles Bermúdez Caballero	44581857Z	
21	Mario Domenech Jiménez	44545537	
22	Miguel Ángel Tostón Abolafio	77.761253	
23	Montse González Olea	74619514	

	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
24	Morad Boukhari El Fahli		
25	Pablo Briales García	30964761J	
26	Raquel Jordán Rojas	74856497C	
27	Víctor Manuel Amores Baena	25079963J	
28	Manuel Larena Achuela		
29	José Antonio Doblas Tamayo		
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			

- **Viernes 29/07/2011:**



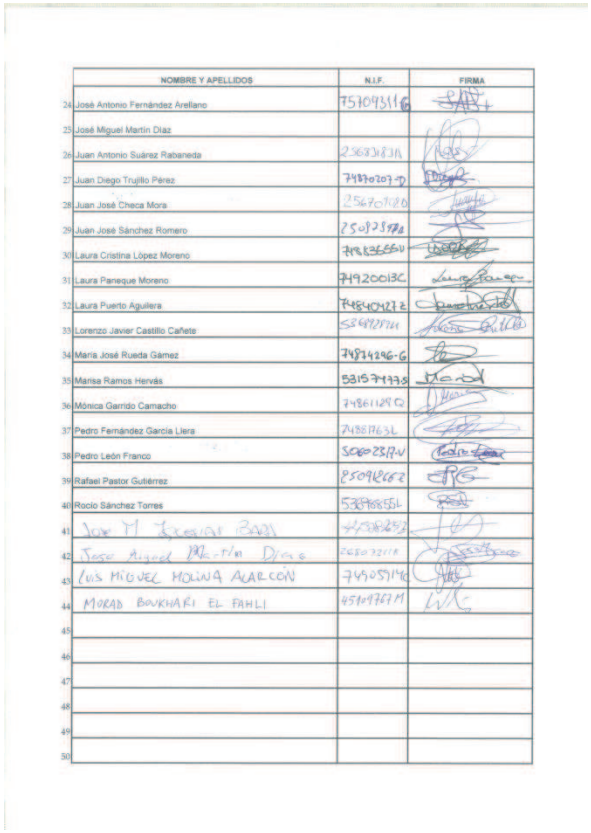
NOVASOFT

DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA: INTRODUCCIÓN A LA RSC E IGUALDAD

FECHA: 29/07/2011

HORARIO: 9:00 - 11:00 HORAS

	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
1	Adrián Bogarín González	30944370 R	
2	Alberto Moreno López	74617951H	
3	Alejandro Romero Morales	74527966B	
4	Antonio Antúnez Román	25049665V	
5	Antonio Benjamín Guerrero Melgar		
6	Antonio Francisco Guerra Pareja	46875860	
7	Antonio Jesús Trujillo Pérez	74920054	
8	Antonio Pérez López		
9	Antonio Ramírez Bobadilla	52532603E	
10	Borja Vega López	74886181Q	
11	Bruce Jestes Zollo	25610X	
12	Carmen Emilia Rico Díaz	74921713-L	
13	Cristóbal Barba González	74921713-L	
14	Daniel Moreno Soler	74921713-L	
15	David Garrido Garrido	53688370-B	
16	David González García	76025052-F	
17	Elizabeth Sánchez Franco	76147835-F	
18	Esther López Rodríguez	77361531L	
19	Francisco Guerra Codes		
20	Francisco José Becerra López	74926782	
21	Gema Palma González de la Mota		
22	Guillermo Mazzolini	X4975627	
23	Javier Rico Ruiz	44582264	



	NOMBRE Y APELLIDOS	N.I.F.	FIRMA
24	José Antonio Fernández Arellano	75109311G	
25	José Miguel Martín Díaz		
26	Juan Antonio Suárez Rabaneda	25683831A	
27	Juan Diego Trujillo Pérez	74920207-D	
28	Juan José Checa Mora	25670718D	
29	Juan José Sánchez Romero	25092378B	
30	Laura Cristina López Moreno	74923565V	
31	Laura Paneque Moreno	74920013C	
32	Laura Puerto Aguilera	74940427Z	
33	Lorenzo Javier Castillo Cañete	53692726L	
34	María José Rueda Gámez	74934296-G	
35	Marisa Ramos Hervás	53157477S	
36	Mónica Garrido Camacho	74861129Q	
37	Pedro Fernández García Llera	74887763L	
38	Pedro León Franco	50892317V	
39	Rafael Pastor Gutiérrez	25098268Z	
40	Rocío Sánchez Torres	53[illegible]55L	
41	[illegible]	[illegible]	
42	[illegible]	[illegible]	
43	LUIS MIGUEL MOLINA ALARCÓN	74905114Q	
44	MORAD BOUKHARI EL FAHLI	45109767M	
45			
46			
47			
48			
49			
50			

Tras verificar la presencia del personal inscrito, se les ha hecho entrega de un diploma acreditativo por el tiempo empleado en asistir a tales charlas, del cual se muestra ejemplo a continuación:



NOVASOFT®

D/Dña. .....

ha asistido ..... al Seminario: "Igualdad de Género en la empresa. Conceptos Básicos"

organizado por Novasoft ..... desde el ..... al .....

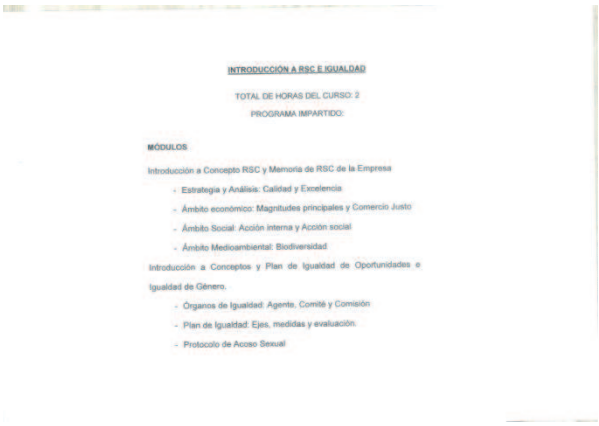
en el que se ha impartido el programa que se especifica al dorso.

Y para que así conste, expide el presente DOCUMENTO.

Director

En Málaga a ... de julio de 2011

Parte delantera del diploma



INTRODUCCIÓN A RSC E IGUALDAD

TOTAL DE HORAS DEL CURSO: 2

PROGRAMA IMPARTIDO:

MÓDULOS

Introducción a Concepto RSC y Memoria de RSC de la Empresa

- Estrategia y Análisis: Calidad y Excelencia
- Ámbito económico: Magnitudes principales y Comercio Justo
- Ámbito Social: Acción interna y Acción social
- Ámbito Medioambiental: Biodiversidad

Introducción a Conceptos y Plan de Igualdad de Oportunidades e Igualdad de Género.

- Órganos de Igualdad: Agente, Comité y Comisión
- Plan de Igualdad: Ejes, medidas y evaluación.
- Protocolo de Acoso Sexual

Parte trasera del diploma

4 CONCLUSIONES SOBRE LAS JORNADAS

Finalizadas pues estas jornadas de charlas, podemos destacar una serie de puntos que el Área de RSC considera como conclusiones sobre todo lo sucedido y hablado durante las mismas, y que son:

1 Existe desconocimiento entre la plantilla sobre lo que es la RSC, así como la igualdad de Oportunidades y la política de la empresa en general.

2 La asistencia no ha llegado ni al 50% del personal de Novasoft perteneciente a la provincia de Málaga.

3 Apenas ha habido asistencia de mandos intermedios, prácticamente la totalidad de los/las oyentes pertenece al nivel operativo de la empresa.

4 Hay parte de la plantilla que ha manifestado y se ha se ha interesado por la posibilidad de realizar nuevas charlas, en el futuro, a las que asistir.

5 Se han recibido felicitaciones, así como se trasladan desde el área de RSC dada la implicación de las personas participantes en las charlas en este proceso de mejora de la empresa.

Málaga

Sede social
C/ Marie Curie, nº 14.
Parque Tecnológico de Andalucía (PTA).
29590 Campanillas (Málaga)
TEL. 902 505 220
FAX 902 505 240

Sevilla

C/ Isaac Newton, s/n
Centro de Empresas.Pabellón de Italia 3ª Pl.
41092 Isla de la Cartuja (Sevilla)
TEL. 954 081 152
FAX 954 081 153

Santa Cruz de Tenerife

Avda. Manuel Hermoso Rojas, nº 4, planta 1ª,

oficinas 1 y 2.
38003 Santa Cruz de Tenerife
TEL. 922 206 037
FAX 922 209 053

Jaén

Avda. de la Innovación, nº 3
Centro de Empresas Big-Bang
Parque Científico-Tecnológico GEOLIT
23620 Mengíbar, Jaén
TEL. 953 100 531
FAX 953 373 010

Mérida

C/ Palencia, parcela R32, Nave 3
Polígono Industrial El Prado
06800 Mérida, Badajoz
TEL. 902 530 520
FAX 924 378 229

Murcia

Centro de Negocios Marla Center
Despacho 210
Travesía de Madrid s/n
Esq. Miguel de Cervantes
30100 Murcia
TEL 968 969 103
FAX 968 969 023

Toledo

C/ Berna, 2
Planta 1ª, oficina nº4
45003 Toledo
TEL. 925 274 522
FAX 925 258 233

Valencia

Avda. Cortes Valencianas, 39
Edif. Géminis Center
46015 Valencia
TEL. 96 119 96 16
FAX 96 119 96 01

Granada

C/ Almuñecar, 365.
Polígono Industrial Juncaril
18220 Albolote, Granada
TEL. 958 011 560
FAX 958 430 227

Madrid

Calle Velázquez, nº 50.
PBR, 3ª planta. despacho nº 1
28001 Madrid
TEL. 902 505 220
FAX 902 505 240

Córdoba

Avda. Cervantes, nº 6 Bajo.
14008 Córdoba
TEL. 957 480 876
FAX 957 474 537

Santiago de Compostela

Rúa de Amio, 114
Parque Empresarial Costa Vella
15707 Santiago de Compostela
TEL. 902 101 810
FAX 902 505 240



Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Beatriz

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25
x 26 - 35
o 36 - 45
o 46 - 55
o 56 - 65

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

x Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)
o Softfood
x TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

x No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

x No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

x Sí

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

o No

Explica brevemente las razones

Se debe tratar explícitamente la problemática, al igual que se hace con la prevención de riesgos laborales u otras materias. La empresa debe tomar papel activo.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

x Sí

o No

Explica brevemente las razones.

Creo que los compañeros no percibían que ciertos comportamientos podían ser discriminatorios o podían ofender. Además, que no percibían la clara discriminación laboral en cuanto a puestos y salarios.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

Para mí, al tener 2 hijos, la conciliación laboral es uno de los puntos más importantes en los que la empresa puede diferenciarse de las demás. Si bien esto no es puramente de género, porque cada vez hay más compañeros que le dan importancia a este punto.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

o Sí

x No

Explica brevemente las razones

En el tema económico siempre se ha visto clara una discriminación clara dentro del entorno de trabajo. Además, siempre se ha podido observar que a pesar que el ratio de mujeres y hombres era más o menos parejo en cuanto a cifras, mientras que en los puestos de mando intermedio y puestos de dirección el número de mujeres era muy bajo. Esto lo hemos tenido claro bastante de las compañeras, mientras que no era percibido así por nuestros compañeros.

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

x Sí

o No

Explica brevemente las razones

Se nos dio una formación sobre igualdad dentro del horario sin trabajo, sin ningún tipo de problema.

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Área de RSC



PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN DE UN LENGUAJE NO SEXISTA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NOVASOFT®

PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN DE UN LENGUAJE NO SEXISTA

1.- Se debe utilizar el género femenino o masculino según el sexo de la persona que desempeñe el cargo, oficio o profesión.

director directora

ingeniero ingeniera

empresario empresaria

funcionario funcionaria

2.- Se debe utilizar tanto en masculino como en femenino en las formas de tratamiento y cortesía, así como en los textos y documentos abiertos que designan a las personas destinarias del escrito.

Desde este momento el Grupo Novasoft cuenta con un Beneficio Social, que se engloba dentro del Marco de Responsabilidad Social Corporativa de la Organización, y que abarca a todo el personal empleado de las distintas sociedades que conforman el Grupo.

3.- En todos los casos, es necesario utilizar con rigor los desdoblamientos (el niño y la niña, el padre y la madre) y los dobletes con barra (niño/a, trabajador/a) a lo largo de todo el documento.

Datos padre/madre .....

Datos hijo/a .....

Firma padre/madre Firma hijo/a

4.- En el orden de presentación no tiene porqué ir siempre delante el masculino.

A la inauguración del curso escolar podrán asistir profesores y profesoras, madres y padres, alumnas y alumnos).

5.- Hay tácticas fáciles que están consolidadas por las administraciones y la sociedad en general:

I. Genéricos (criatura, persona, víctima...).

El seguro indemnizará a las personas dañadas en el accidente: dos mujeres y tres hombres.

Publicaciones y Divulgación Científica

II. Colectivos (alumnado, ciudadanía, descendencia...).

A la inauguración del curso escolar podrán asistir el profesorado, el alumnado y su familia.

III. Abstractos (dirección, presidencia, secretaría...).

D./D.----

Ha presentado el certificado del médico de su hijo/a -----.

En Málaga, a.....de.....de 2.....

Dirección Secretaría

IV. Perífrasis (la clase política, los miembros de la Corporación...).

En atención a lo previsto en el documento que se adjunta, las personas trabajadoras de la empresa interesadas deberán dirigirse a Secretaría.

V. Recurrir a pronombres sin marca de género: quien/quienes.

Quienes se inscriban en el curso obtendrán la certificación correspondiente.

VI. Eludir el sujeto.

a. Formas personales del verbo:

Deberá cumplimentar el impreso con letra clara.

Cumplimente con letra clara.

b. Formas no personales del verbo*:*

A cumplimentar con letra clara.

c. Estructuras con “se”:

Se cumplimentará el impreso con letra clara.

Entrevista semiestructurada en profundidad

1. **DATOS PERSONALES**

1.1. Por favor, diga cuál es su nombre

Isabel Mª Fuentes Dorado

1.2. ¿Cuál es su edad?

o 18 - 25 x 36 - 45 o 56 - 65
o 26 - 35 o 46 - 55

2. DATOS PROFESIONALES

2.1. Nivel del puesto

o Directivo

x Mando Intermedio

o Operativo

2.2. Área de Negocio

o Consultoría
o Distribución Informática (PC Online)
o Enseñanza (Docente)
o Enseñanza (No Docente)
o Formación
o Servicios Centrales (Administración, RR.HH., RSC, Calidad, Sistemas, Comunicación e Imagen, Audiovisual, Fundaciones)
o Softfood
x TIC (Desarrollo)
o TIC (Diseño Gráfico)
o TIC (Marketing)
o Wifi

2.3. Pertenencia a Comité de Igualdad

o Sí

x No

3. ANTES DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

3.1. ¿Tenías conocimiento de cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa?

o Sí

x No

3.2. En caso afirmativo, dí cuales.

4. DESPUÉS DEL PLAN DE IGUALDAD (2008)

4.1. ¿Tienes una percepción distinta al papel que juega una empresa en materia de iguadad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

x Sí

o No

Explica brevemente las razones

El plan de igualdad ha servido para afianzar y ampliar los conocimientos sobre materia de igualdad que yo tenía, y para tener materializados dichos objetivos en un documento accesible y tangible para toda la compañía.

4.2. ¿Crees que tú y las personas de la empresa relacionadas contigo han tenido un cambio en su percepción sobre la igualdad de género?

x Sí

o No

Explica brevemente las razones.

La puesta en marcha del plan de igualdad ha hecho cambiar la percepción sobre igualdad, pasando de algo teórico y abstracto a algo real que se va asumiendo e interiorizando en el día a día sin necesidad de que haya que recordar que es necesario luchar por la igualdad de género.

4.3. ¿Cuál de las actuaciones llevadas a cabo te ha llevado a reflexionar sobre el posible papel que puede jugar una empresa en materia de igualdad de género?

No se puede destacar una acción en concreto, todas son una suma de pequeñas acciones que van sumando mucho en el día a día de la compañía y que van calando en su cultura de empresa.

4.4. ¿Percibes actualmente que seas más consciente de las posibles discriminaciones que puedan sufrir las mujeres por el hecho de serlo en el entorno laboral (p. ej. menor salario)?

x Sí

o No

Explica brevemente las razones

Las discriminaciones las identificas con más agilidad porque tu mente ya está hecha para pensar en igualdad y va dejando de ver normal la discriminación de género.

4.5. ¿Has participado, o te has sentido libre de hacerlo, en las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en materia de igualdad de género?

x Sí

o No

Explica brevemente las razones

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La empresa siempre ha sido abierta y transparente en todas sus acciones, dando libertad a todo aquel que ha querido participar.

5. PARA PERSONAS PERTENECIENTES AL COMITÉ DE IGUALDAD

5.1. ¿Cómo valoras el proceso de comunicación participativa para la toma de decisiones sobre las actuaciones del Plan de Igualdad?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA