Técnico RSE

Estudio competetencias y necesidades formativas

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ERCoVa
Empresa Responsable
de la Comunidad Valenciana

AGRUPACIÓN DE DESARROLLO CRESCOVA

NECESIDADES DE FORMACIÓN

Y COMPETENCIAS NECESARIAS DEL PERSONAL TÉCNICO DE

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Una aproximación desde la Inserción de personas en riesgo de exclusión social y la Igualdad de Oportunidades

Autores Equipo ERCOVA: José Manuel Gil Guzmán, Javier Uclés Muñoz, Paloma Alonso Stuyck, Dolores García López, Sergio Francés Valiente, Luz Templado Garrote, Carmen Sánchez García, Laura Cervera Soler, Mar Fernández Nager, Rocío Navarro Nohales, Francisco Puchades Magdalena, Verónica Aracil Martínez, Begoña Solsona Iborra, Inmaculada Enguídanos Alcón, Laura Catalán Pérez, José Manuel Pardo Monllor

Índice

página
5 1 Introducción

7 2 Objetivos

9 3 Metodología

11 4 Puntuaciones.

11 4.1 Puntuaciones Parte 1
4.1.1. Puntuaciones obtenidas en relación a las competencias profesionales.
4.1.2. Puntuaciones acerca de que estudios o carreras superiores podrían incorporar formación RSE.

22 4.2 Puntuaciones Parte 2
4.2.1. El perfil profesional de técnico/a especialista en RSE y conocimientos relacionados con I.O.
4.2.2. El perfil profesional de técnico/a especialista en RSE y conocimientos relacionados con la inserción de personas en riesgo de exclusión social.

24 4.3 Puntuaciones Parte 3
4.3.1. Áreas de la empresa privada donde se establece una mayor vinculación con la RSE.
4.3.2. Salidas profesionales del/a técnico/a especialista en RSE.
4.3.3 Tareas profesionales que realiza un/a técnico/a especialista en RSE.
4.3.4. Sugerencias

35 5.- Discusión y conclusiones.

36 5.1 Conclusiones Generales.
5.1.1 Conclusiones sobre competencias profesionales.
5.1.2 Conclusiones sobre estudios superiores y RSE.
5.1.3 Conclusiones sobre formación necesaria en I.O. e inserción de personas en riesgo.
5.1.4 Conclusiones sobre área de trabajo dentro de una empresa privada.
5.1.5 Conclusiones sobre las salidas profesionales del nuevo perfil.
5.1.6 Conclusiones sobre las tareas profesionales que realiza un/a técnico/a especialista en RSE.

48 5.2 Conclusiones Finales

57 6.- Bibliografía

Anexos
Relación de tablas

1 Introducción

La Responsabilidad social de las empresas (RSE) se presenta como una exigencia de nuestro tiempo. Está definida como la asunción voluntaria por parte de las compañías del compromiso con la sociedad en la que se hallan insertas, tal como queda recogido en el libro verde[1], este carácter voluntario, sin embargo, no resta fuerza a su importancia.

A partir de la cumbre de Lisboa[2] las empresas europeas recibieron una llamada a su responsabilidad social, y son cada vez más numerosas las entidades que incluyen en su balance algún tipo de actividad vinculada a la RSE.

Esta situación alerta hacia la posibilidad de la emergencia de un nuevo perfil profesional cuya función esté vinculada a la RSE. Por tanto es posible que exista la demanda de una formación específica que en estos momentos es todavía difícil encontrar.

A través de esta investigación queremos analizar los contenidos, funciones, competencias... asociados a unos estudios especializados en RSE, de acuerdo a los criterios exigidos por el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior. (proceso de Bolonia[3]). Por este motivo, la metodología utilizada emplea como principal marco teórico el proyecto Tuning4, en el que se abordan varias de las líneas de acción señaladas en Bolonia y, en particular, la adopción de un sistema de titulaciones fácilmente reconocibles y comparables, la adopción de un sistema basado en dos ciclos y el establecimiento de un sistema de créditos.

Este estudio se lleva a cabo en el seno del proyecto EQUAL[5] ERCoVa del eje de inserción laboral de personas desfavorecidas. Por ese motivo hemos puesto mayor interés dentro de la RSE en las áreas de Inserción de personas en riesgo de exclusión social e Igualdad de Oportunidades (I.O.) entre hombres y mujeres. Este acento se proyecta tanto en los contenidos del master como en el tipo de personas consultadas.

El/a lector/a encontrará el estudio dividido en los siguientes apartados:

---

[1] http://europa.eu/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf
[2] http://europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c10241.htm
[3] http://www.sc.ehu.es/siwebso/Bolonia/BoloniaBody.htm
[4] http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc2_fase1.asp
[5] http://www.mtas.es/uafse/equal/default.htm

Objetivos, donde se expone el interés que ha motivado este estudio en el inicio del mismo;

Metodología, donde se muestra el conjunto de métodos seguidos en la investigación en relación al procedimiento utilizado, la muestra conseguida y el cuestionario implementado para recoger los datos del estudio.

Puntuaciones, el criterio seguido en este apartado ha sido mostrar la mínimas tablas para agilizar y favorecer su lectura, anexionado el resto al final del estudio. Se muestran únicamente aquellas que han tenido significación estadística.

Discusión y conclusiones sacadas por el equipo evaluador por medio de grupos de discusión llevados a cabo en la Central de Recursos Crescova. Estos grupos han estado formados por algunos técnicos/as pertenecientes a Cierval, Aepa, IVADIS y Cedat.

2 Objetivos

Los **principales objetivos** del presente Estudio son:

- Recopilar la información para el diseño y posterior puesta en marcha de un curso de Post-Grado de "Especialista en RSE".
- Promocionar la RSE según el Libro Verde.
- Difundir actividades y objetivos del proyecto Transnacional "Responsibility for Change"[6] entre entidades y personas vinculadas con la RSE.
- Detectar las funciones del perfil profesional del futuro Técnico en RSE.
- Detectar las competencias necesarias para el futuro Técnico en RSE, y en que carreras Universitarias podría incorporarse la RSE.
- Detectar los contenidos necesarios que se impartirán en ese futuro curso de Post-Grado tanto en la materia de Igualdad de Oportunidades, como en la materia de Inserción de personas en riesgo.
- Detectar las principales salidas profesionales del Técnico en RSE.
- Localización del área de la empresa privada y pública, en la cual desarrollará sus funciones el Técnico en RSE.

---

[6] El proyecto ERCoVa posee una dimensión transnacional: "Responsibility for change", desarrollándose junto a otros 5 proyectos europeos:

1. Fresh Futures in Financial Services (Inglaterra)
2. RESPONSeABILITY (Portugal)
3. ILEX (Italia)
4. Competence (Dinamarca)
5. EQUAL greitkelis (Lituania)

El propósito común a todos ellos es la inserción de personas vulnerables incidiendo en dos ámbitos de trabajo que se complementan:

- Inserción de Personas en Riesgo y la Igualdad de Oportunidades desde el trabajo con las empresas en materia de RSE.
- Adaptación, diagnostico y elaboración de itinerarios de las personas beneficiarias.

- Conocer la percepción que tienen los Agentes Clave sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

- Fomentar y facilitar el dialogo entre los diferentes ámbitos/sectores que participan en el presente Estudio de Necesidades.-

3 Metodología

Procedimiento:
En el estudio han participado los 5 países integrantes del proyecto transnacional "Responsibility for change". Se les ha enviado el cuestionario[7] vía mail y lo han distribuido entre los distintos ámbitos: Áreas y departamentos vinculados con la RSE, Consultoras, Asesorías Privadas, Centros de Formación, Fundaciones, ONG's, Entidades Públicas y sindicatos, remitiéndolo de nuevo por el mismo sistema.

Las **puntuaciones** fueron obtenidas mediante hoja de cálculo excel.

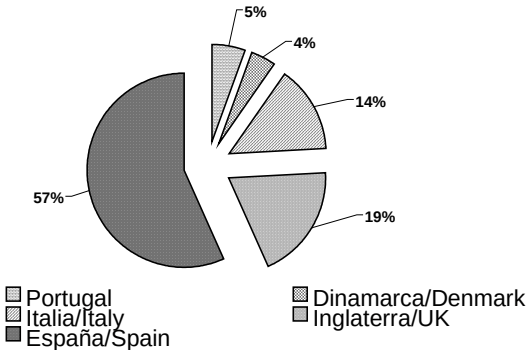
Muestra: La componen 166 personas que han implementado el cuestionario, tal como consta en la tablas y figuras nº1 y 2:

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
Nº Cuestionarios/Socios Europeos

Tabla 1. Muestra: totales y porcentaje

SOCIOS EUROPEOS	N.º de Cuestionarios	%
Portugal	9	**5%**
Dinamarca/Denmark	7	**4%**
Italia/Italy	24	**14%**
Inglaterra/UK	32	**19%**
España/Spain	94	**57%**
TOTAL	**166**	

Fig. 1 Porcentaje Muestra utilizada



Presentados fuera de plazo.

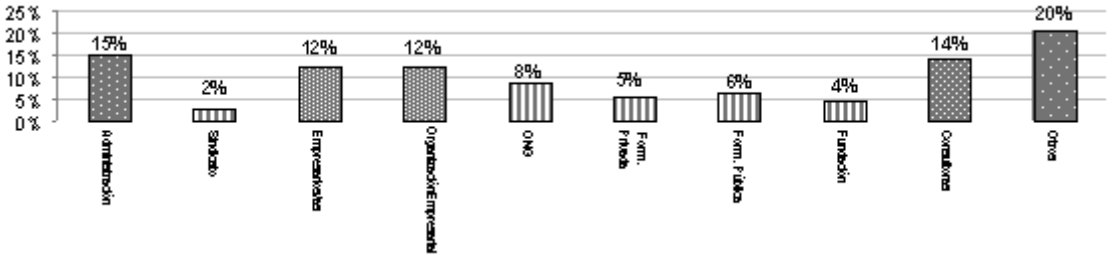
Portugal	**12**
Lituania	**22**

[7] Ver anexo cuestionario utilizado

Tabla 2 Distribución muestral por países y ámbitos consultados

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY/RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
Work area/Ámbitos

Socios Europeos / Ámbitos	Administración	Sindicato	Empresariales	Organización Empresarial	ONG	Form. Privada	Form. Pública	Fundación	Consultoras	Otros	Total
Portugal	-	-	1	2	2	-	1	-	1	2	9
Dinamarca	-	1	1	3		-	1	-	-	1	7
Italia	2	-	4	4	2	1	2	-	5	4	24
Inglaterra	6	1	-	3	5	-	3	-	3	11	32
España	17	2	14	8	5	8	3	7	14	16	94
TOTALES	25	4	20	20	14	9	10	7	23	34	166
	15%	2%	12%	12%	8%	5%	6%	4%	14%	20%	



Representados fuera de plazo.

Portugal	12
Lituania	22

Figura 2 Distribución muestral por ámbitos consultados

Instrumento:

Las preguntas del cuestionario poseen la siguiente estructura:

- -Introducción.
- -Datos de la persona que cumplimenta el cuestionario.
- -**Parte 1**: Convergencia del Espacio Europeo de Educación Superior y Transversalidad de la RSE.
- -**Parte 2:** Concreción de contenidos sobre Igualdad de Oportunidades e Inserción de personas en riesgo.
- -**Parte 3:** Delimitación de las funciones profesionales del nuevo perfil profesional.
- -**Parte 4:** Determinadas respuestas de desarrollo a modo de conclusión.

4 Puntuaciones.

Hemos dividido las puntuaciones en tres partes siguiendo la estructura del cuestionario:

1. En relación a las competencias profesionales que debería desarrollar un especialista en RSE y los estudios o carreras que deberían incorporar esa formación en su vitae.

2. Los conocimientos del nuevo perfil profesional relacionados con I.O. e Inserción de personas en riesgo de exclusión social.

3. Áreas de la empresa privada en las que se establece una mayor vinculación con la RSE, salidas profesionales y tareas que realiza un/a técnico/a especialista en RSE.

4.1 Puntuaciones parte 1

Iniciamos esta pregunta analizando las competencias y habilidades profesionales que debería poseer una persona que desarrolla su carrera profesional como técnico/a especialista en RSE.

Finalizaremos analizando que carreras o estudios superiores poseen una mayor vinculación con la RSE.

4.1.1. Puntuaciones obtenidas en relación a las competencias profesionales.

En este apartado vamos analizar el papel que juegan las competencias[8] profesionales en el desarrollo del/a técnico/a especialista en RSE. Una vez expuestos los resultados en España se unen los datos obtenidos a escala transnacional. Por último se discuten los resultados obtenidos sacando algunas conclusiones.

Del total de los diez ámbitos consultados: administración, consultoras/ asesorías, empresarios/as, formación privada, formación pública, fundaciones, O.N.G.s, organizaciones empresariales, sindicatos y “otros”, ha resultado que la **capacidad para trabajar en equipo** y la **capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar** han sido las más valoradas, tal como se aprecia en la tabla nº3.

[8] El lector puede acudir al anexo para ampliar sus conocimientos sobre el término “competencia” o conocer la base conceptual (proyecto Tuning) sobre la que se desarrolla el estudio.

Ambas pertenecen a las CAPACIDADES INTERPERSONALES y en general en cada uno de esos ámbitos consultados considerados individualmente, también han sido estimadas como muy importantes para el desempeño profesional de una persona especialista en RSE.

Tabla nº3 Jerarquía de valores promedios de las competencias Totales en España

TOTALES ESPAÑA		
Capacidades	Media	D.Típica
Trabajo en equipo	9,2	0,64
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,14	0,57
Habilidades interpersonales	8,95	0,61
Habilidades de gestión de la información	8,90	0,93
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,84	0,76
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8,83	0,82
Resolución de Problemas	8,78	0,45
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	8,73	0,74
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8,63	0,62
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8,625	0,81
Capacidad de aprender	8,575	0,76
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,50	0,38
Capacidad crítica y autocrítica	8,49	0,67
Diseño y gestión de proyectos	8,46	1,01
Iniciativa y espíritu emprendedor	8,42	0,73
Preocupación por la calidad	8,42	1,30
Toma de decisiones	8,38	1,20
Capacidad de organizar y planificar	8,19	1,20
Motivación de logro	8,19	0,65
Compromiso ético	8,18	1,92
Conocimientos básicos de la profesión	8,10	0,41
Capacidad de análisis y síntesis	8	0,90
Conocimientos generales básicos	7,52	0,85
Habilidad para trabajar de forma autónoma	7,44	1,03
Habilidades de investigación	7,42	0,81
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	6,63	0,83
Liderazgo	6,61	1,50
Habilidades básicas de manejo del ordenador	6,45	0,94
Conocimiento de una segunda lengua	6,43	0,84
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	5,85	1,29

No es de extrañar la importancia otorgada a estas competencias ya que actualmente el hecho de que alcanzar y

mantener el éxito en las organizaciones modernas demanda talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Otra posible explicación a este fenómeno, es el cambio de las prioridades de las nuevas generaciones. De hecho, una encuesta realizada a 491 estudiantes en el marco del Primer Seminario de Responsabilidad Social Empresarial para Universitarios realizada por Acción Empresarial, reveló que los jóvenes buscan trabajar en empresas que tengan un ambiente laboral amigable y solidario, y que les permita balancear su vida personal y laboral. Además el 71,7% de los encuestados manifestaron que les gustaría aplicar los conceptos de la responsabilidad social empresarial en su quehacer cotidiano.

Conviene tener en cuenta que las esferas de actuación que componen el desempeño profesional de la RSE requieren de la persona que desempeña ese trabajo una actuación coordinada con especialistas en otras áreas. Por ejemplo desde un punto de vista organizativo, lo más frecuente es que en las empresas se gestione la RSE, bien por un equipo multidisciplinar, en forma de comité, o bien creando un órgano ejecutivo específico, cuya única función es la de implantar las políticas RSE que se acuerden. También es usual la adopción de modelos intermedios.

Según los datos recabados por CEIN 2004, se puede constatar que en la actualidad las compañías están apostando por un modelo basado en un puesto de dirección específico frente a la creación de un departamento o comité. En el total de las empresas que cotizan en bolsa, sólo un 24 por ciento cuenta con un comité o departamento de RSE, mientras que un 40 por ciento tiene un director encargado de la RSE. No obstante, puede apreciarse claramente cómo las empresas de mayor dimensión han elegido un modelo mixto, creándose departamentos o equipos de carácter permanente coordinados por un director ejecutivo.

Como es lógico, al descender a la realidad de la pequeña y mediana empresa, la creación de un departamento o comité parece ser poco o nada competitiva, especialmente en empresas de menos de 50 empleados. En cualquiera de los supuestos, tanto si se trata de grandes empresas como de pymes, parece que la capacidad de relacionarse con un equipo multidisciplinar es “un activo” para la persona encargada de RSE.

Entre los valores 8.5 y 8.95 se encuentran diez capacidades; tres de ellas pertenecen a las competencias instrumentales como son la Habilidades de gestión de la información, la Comunicación oral y escrita en la propia lengua y la Resolución de problemas; tres más pertenecen a las competencias interpersonales, es decir, las Habilidades interpersonales, la Capacidad de expresarse con expertos de otras áreas y la Apreciación de la diversidad y multicularidad; y cuatro de ellas pertenecen a las competencias sistémicas: Capacidad para generar nuevas ideas, Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica y Capacidad para aprender.

El hecho de que, entre las capacidades que se perciben como más importantes para el desempeño de especialista en RSE se encuentren de los tres tipos –instrumentales, interpersonales y sistémicas-, subraya el carácter integrador del nuevo perfil profesional. Efectivamente el nuevo perfil profesional que buscan las organizaciones y empresas se verá en parte determinado por la coherencia y eficacia de los planes de formación en RSE. Estos planes deben ser plurales en sus objetivos de manera que formen a las personas que cursen esos estudios desde una perspectiva múltiple.

Entre las CAPACIDADES INSTRUMENTALES se encuentran la habilidad de **gestión de la información.** Se demuestra imprescindible, ya que nos encontramos en la llamada sociedad de la información. Este concepto intenta ir más allá de los Sistemas de Información de las organizaciones, pues incluye las políticas, las rutinas y la cultura organizativa de la empresa respecto a la información. Esto permite que las competencias de gestión de la información sean fuente de ventaja competitiva sostenible, generando rentas a partir de la explotación de un activo tan determinante como es la información.

También la **comunicación** se demuestra muy necesaria ya que tanto en su proceso verbal o escrita transmite ideas, información o pensamiento que tienen la virtualidad de influir en las personas. El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio depende de alguna forma de comunicación. Una buena organización funciona con la calidad de comunicación entre todos sus miembros.

Asimismo, la estrategia de **resolución de problemas** debe incluirse en la capacitación de un especialista en RSE. Es sabido que, con frecuencia, el desarrollo de cualquier actividad implica superar obstáculos. Esta capacidad es mucho más rica que la aplicación mecánica de un algoritmo, pues implica crear un contexto donde los datos guarden una cierta coherencia. Desde este análisis se han de

establecer jerarquías: ver qué datos son prioritarios, rechazar los elementos distorsionadores, escoger las alternativas más adecuadas, estimar el rango de la respuesta, etc.

En el mismo nivel de importancia se encuentran las CAPACIDADES INTERPERSONALES. En primer lugar se encuentran las habilidades interpersonales. La enorme importancia de las **Habilidades interpersonales** se deriva de que hoy en día son frecuentes los grupos y las redes organizacionales y el estilo de trabajo el "en equipo". Es preciso agilizar las relaciones que surgen en el entorno laboral de manera que se haga posible la creación de sinergias entre los distintos componentes de un equipo.

Otra de las capacidades interpersonales valorada en alto grado de importancia es la **Capacidad de expresarse con expertos de otras áreas**. Tanto la realidad empresarial como el entorno en el que se desarrolla la actividad de la empresa, se caracterizan por la pluralidad. En este sentido se demuestra necesaria esta capacidad de conexión entre especialistas de diferentes ámbitos.

Asimismo la **Apreciación de la diversidad y multicularidad** ha sido una competencia valorada de manera elevada para el desempeño de la persona especialista en RSE. Esta capacidad remite a la adaptación adecuada a la realidad social actual. Uno de los aspectos que integran la RSE es la incidencia positiva en la comunidad local, y ésta se puede definir claramente como pluricultural.

Entre las COMPETENCIAS SISTÉMICAS destacadas por las personas encuestadas se encuentra la **Capacidad para generar nuevas ideas**, es decir la creatividad. Fruto del enorme rimo de cambio social que se verifica en la actualidad, la capacidad de renovarse y aportar nuevas soluciones e iniciativas relacionadas con la RSE es un requisito primordial.

Muy relacionada con lo anterior se encuentra la **Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones**. El reconocer que se ha producido un cambio y ajustarse al mismo con las renovaciones precisas requiere un principio de flexibilidad actitudinal que potencia el éxito en las actuaciones.

Otra Habilidad sistémica que ha sido destacada es la **Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica**, es decir traducir en acciones adecuadas los principio y líneas generales que se propone desarrollar la empresa. Esta habilidad se relaciona con la efectividad de los planes estratégicos y el rendimiento de la formación recibida.

La última Capacidad sistémica resaltada es la **Capacidad para aprender**. Realmente las consecuencias de las actuaciones llevadas a cabo requieren de una reflexión y posterior derivación de conclusiones, de manera que la experiencia produzca un enriquecimiento sustancial para las personas implicadas.

La competencia que ha recibido menor puntuación es la **Habilidad para trabajar en un contexto internacional**. Se aprecia por tanto el concepto de RSE vigente, que ya no está vinculado a acciones intervensionistas en algunos países en vías de desarrollo, si no que se ciñe a la realidad social inmediata, tal como señala el libro verde. Es en su entorno inmediato donde la empresa puede desarrollar buenas prácticas en RSE, atendiendo a las necesidades locales, cada vez más variadas.

En el mismo sentido se entiende que la habilidad instrumental **Conocimiento de una segunda lengua** haya sido valorada como poco significativa para una persona que desempeña un puesto de RSE. Si gran parte de la actuación en materia de RSE se queda en la comunidad local, carecerá de importancia la posibilidad de comunicación con entidades de otros países.

Otras dos capacidades valoradas con escasa trascendencia son la **Habilidad de manejo del ordenador** y el **Liderazgo**. En parte puede haber contribuido a ello, el que ambas han sido desestimadas por el ámbito sindical.

También por debajo de 6.7 se encuentra el **Conocimiento de culturas y costumbre de otros países**. El contrapunto a ello está en que la Apreciación de la diversidad y multiculturalidad ha recibido una elevada puntuación. Puede estar reflejando el hecho de que es conveniente reconocer y tener en cuenta la pluralidad social, aunque no se requiere un conocimiento en profundidad de cada una de sus culturas integrantes.

En el anexo 3 se pueden consultar las tablas de competencias según el ámbito consultado.

A continuación se exponen los resultados obtenidos a nivel internacional; puesto que no han aparecido diferencias significativas entre países, se aporta únicamente el resultado global.

Tabla nº 4 Jerarquía de valores promedios de las competencias globales ámbito europeo.

Capacidades	Media	D.Típica
Trabajo en equipo	9,37	0,24
Habilidades interpersonales	9,25	0,42
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,14	0,00
Habilidades de gestión de la información	9,05	0,21
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	9,04	0,30
Resolución de Problemas	9,01	0,33
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	8,89	0,23
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,87	0,53
Motivación de logro	8,82	0,89
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8,76	0,20
Capacidad de organizar y planificar	8,69	0,71
Compromiso ético	8,66	0,68
Diseño y gestión de proyectos	8,64	0,26
Iniciativa y espíritu emprendedor	8,52	0,14
Capacidad de aprender	8,51	0,07
Preocupación por la calidad	8,49	0,10
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8,47	0,22
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,44	0,55
Capacidad crítica y autocrítica	8,40	0,12
Habilidad para trabajar de forma autónoma	8,33	1,26
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,29	0,29
Conocimientos generales básicos	8,21	0,95
Toma de decisiones	8,19	0,26
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	7,74	1,57
Capacidad de análisis y síntesis	7,65	0,48
Habilidades de investigación	7,65	0,32
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	7,61	2,49
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7,45	1,41
Conocimiento de una segunda lengua	7,44	1,4
Liderazgo	6,73	0,17

También en el ámbito internacional, tal como aparece en la tabla 4 las capacidades más valoradas son las interpersonales y de manera especial el trabajo en equipo.

La importancia del trabajo en equipo se basa en que los proyectos empresariales de la actualidad son cada vez más interdisciplinares. Las personas de manera individual no son capaces de cubrir las áreas necesarias para llevar a cabo un proyecto de esas características, mientras que el trabajo en equipo crea una sinergia que logra obtener lo mejor de cada uno de sus componentes.

El término *sinergia*, muy utilizado en medicina, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en

la solución de cada problema. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Esta es el valor añadido que aporta el trabajo en equipo.

En general, entre las principales CONCLUSIONES que se pueden extraer de los resultados de este estudio en relación a las competencias, destaca el giro que se ha producido en la conciencia social con respecto al estilo de trabajo. Mientras que los cánones sociales parecen indicar en occidente el triunfo del individualismo, en la presente investigación destaca la importancia del trabajo en equipo.

Construir capital social es responsabilidad de todos. Las empresas, el gobierno, las universidades, las organizaciones sociales y los individuos en conjunto están llamadas a promover un bien común. En esta estrategia, el sector privado tiene un potencial increíble de protagonismo. El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial *se podría definir como la actitud responsable de las empresas con todos sus grupos de interés, consumidores, accionistas, directivos, empleados, estado comunidad y medioambiente.* La RSE es el resultado de la conjunción entre ética y desarrollo económico.

No sólo se valora esta forma de trabajar en equipo, sino que se le añade la connotación del trabajo interdisciplinar; es decir, la actividad de la RSE se inserta en las diversas áreas de la empresa permeándolas.

Otro segundo grupo de conclusiones se refiere al carácter integrador de la formación en RSE que debe incidir en las tres categorías de competencias: instrumentales, interpersonales y sistémicas; Todas ellas son estimadas como importantes, destacando además en todas ellas el dinamismo o capacidad de actualización, es decir la respuesta al cambio.

La RSE implica un nuevo modo de gestión empresarial que tiene en cuenta a las partes interesadas a través de políticas, procedimientos, sistemas e indicadores de medida. En este terreno es necesario distinguir entre los procesos hacia una mayor responsabilidad empresarial que suponen la adopción de ese modo de gestión, y algunos ejercicios de filantropía empresarial que prescinden de todo cambio interno hacia una gestión más responsable. Respecto a éste último aspecto, el marco referencial público y las políticas públicas de RSE harán referencia a una acción social estrictamente integrada dentro de una gestión responsable de la empresa

Debe por tanto tratarse de una formación integradora que fomente el dinamismo de los futuros/as responsables en RSE. La RSE es un proceso dinámico de la propia sociedad, en tres dimensiones precisas: Es un proceso que ha comenzado y se desarrolla en la sociedad; por otra parte tiene como protagonistas principales a los diversos agentes sociales y finalmente, su objetivo es social porque se dirige a mejorar la función social de la empresa, más allá de la legislación vigente y dando pruebas de responsabilidad en relación a todos los actores que participan o son beneficiarios de los resultados del proceso productivo. Se trata de un proceso dinámico de responsabilidad "social" de la empresa, es decir, de su responsabilidad ante la sociedad.

En la medida en que ya existe un movimiento de exigencia de un comportamiento responsable de las empresas por parte de algunos inversores, las instituciones financieras están respondiendo a esta demanda con los denominados productos éticos o socialmente responsables. Las llamadas inversiones socialmente responsables se han constituido en una importante palanca positiva de cambio en este nuevo desarrollo de las empresas, reflejando el dinamismo mencionado.

4.1.2. Puntuaciones acerca de que estudios o carreras superiores podrían incorporar formación RSE.

El cuestionario propuesto contempla en su parte primera, pregunta tercera, que se determine en qué carreras universitarias o educación superior podría incorporarse la RSE.

En primer lugar mostramos los planes de estudio que han obtenido un mayor porcentaje. En segundo lugar, desagregamos las puntuaciones dependiendo del ámbito de trabajo en el que han sido cumplimentados los cuestionarios.

El equipo evaluador ha decidido establecer como medida para obtener qué estudios superiores son los más indicados para impartir formación RSE, la de establecer el porcentaje de respuestas obtenidas.

Para ello, se han sumado el total de los cuestionarios tanto nacionales como europeos cumplimentados (166) así como la suma de todos los estudios indicados.

En la tabla 5 que precede podemos observar los principales estudios superiores que mayor porcentaje han obtenido.

Tabla 5. Clasificación y porcentaje de estudios universitarios.

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1ª. ADE	48%
2ª. DERECHO	35%
3ª. TRABAJO SOCIAL	32%
4ª. ECONOMÍA	30%
5ª. PSICOLOGÍA	27%
6ª. SOCIOLOGÍA	26%
7ª. RELACIONES LABORALES	19%
8ª. GRADUADO SOCIAL	12%
9ª. INGENIERIA	10%
10ª CIENCIAS POLITICAS	9%

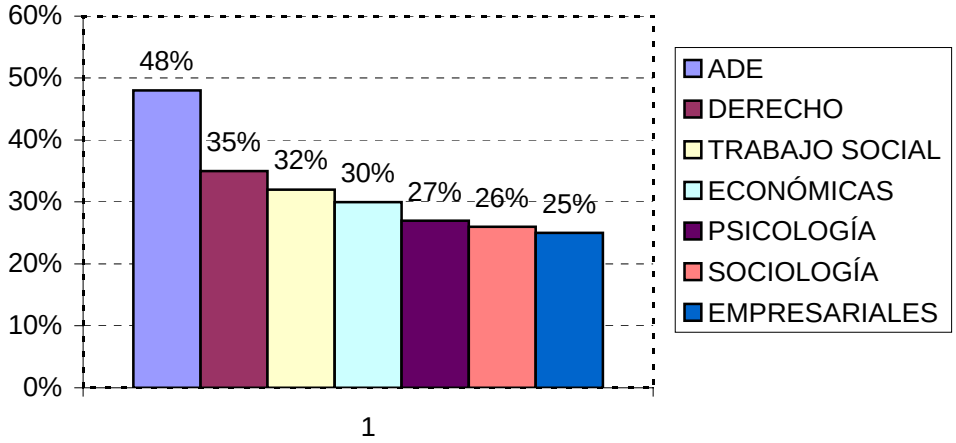
Carreras sin relevancia estadística:

- Filosofía, pedagogía, ciencias de la comunicación, ciencias sociales, recursos humanos, marketing, finanzas, MBA y negocios.

Podemos ver gráficamente los porcentajes de las principales carreras donde las personas encuestadas, han considerado más oportuno incorporar formación en RSE.

En el anexo 4 se pueden consultar el porcentaje de estudios universitarios según el ámbito consultado.

Figura 3 Porcentaje de respuestas a las Titulaciones Universitarias.



4.2 Puntuaciones Parte 2

El objetivo de esta segunda parte es arrojar información sobre que conocimientos relacionados con I.O. entre hombres y mujeres e inserción de personas en riesgo de exclusión social serían idóneos dominar por las personas que vinculan su actividad profesional a la RSE.

4.2.1. El perfil profesional de técnico/a especialista en RSE y conocimientos relacionados con I.O.

Ofrecemos en este apartado una priorización de los conocimientos que debería poseer un/a técnico/a especialista en RSE en relación a la Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Tabla 6 Porcentaje de conocimientos en relación a la I.O.

PRIORIZACIÓN DE CONTENIDOS FORMATIVOS	Porcentaje
1. Políticas Activas de empleo para mujeres.	61%
2. Empresa, RSE, legislación laboral e I.O.	48%
3. Flexibilización del Trabajo.	47%
4. Metodologías cuantitativas y cualitativas para el estudio de la situación de la mujer en la empresa.	42%
5. Indicadores existentes de I.O. en la empresa.	38%
6. La implicación del género en las políticas publicas y políticas de empleo.	34%
7. Mercado de trabajo y Segregación ocupacional de la mujer.	28%
8. Recursos Humanos, selección de personal y mujer.	27%
9. Mujer inmigrante, mujer mayor de 45 años y mujer discapacitada: una discriminación múltiple.	27%
10. Formación de la mujer en la empresa.	25%
11. Violencia de género. Papel de la empresa como ayuda a la inserción.	22%
12. Situación de las mujeres en el ordenamiento jurídico.	19%
13. Lenguaje de género.	18%
14. Mujer y desarrollo local.	15%
15. Inserción laboral y social de trabajadoras del sexo.	11%
16. Participación de la mujer en los sindicatos.	4%

Tal como muestra la tabla 6 los contenidos más valorados son la políticas activas de empleo para mujeres; en segundo lugar se valora la legislación laboral sobre I.O. y la flexibilización del trabajo.

4.2.2. El perfil profesional del técnico/a especialista en RSE y conocimientos relacionados con la inserción de personas en riesgo de exclusión social.

Ofrecemos en este apartado una priorización de los conocimientos que debería poseer un/a técnico/a especialista en RSE en relación a la inserción de personas en riesgo de exclusión social.

Tabla 7 Jerarquía de conocimientos relacionados con inserción de personas en riesgo de exclusión social

CONTENIDOS FORMATIVOS INSERCIÓN LABORAL	Porcentaje
1. Actitud de la empresa hacia las personas en riesgo .de exclusión social	55%
2. Marco normativo laboral relacionado con la inserción de personas en riesgo.	52%
3. La Transformación del mundo del trabajo y del empleo: nuevos escenarios y nuevos retos para la inserción y el desarrollo local.	50%
4. Modelos y metodologías para la inserción.	45%
5. Políticas globales para la inserción socio-laboral.	45%
6. Estrategias de intervención en la promoción del empleo y el desarrollo local.	33%
7. Los yacimientos del empleo, fuente de promoción de empleo y la actividad económica.	32%
8. Políticas y desarrollo local.	30%
9. El papel de la inserción laboral de las organizaciones públicas, privadas y no lucrativas.	27%
10. Metodologías técnicas y estrategias de la intervención social.	24%
11. Análisis territorial: la localidad como espacio de actuación.	15%
12. El sistema público de protección social.	14%
13. Análisis territorial: situación de la economía europea, nacional y provincial.	7%
14. Derecho internacional relacionado con la inserción de personas en riesgo.	6%

Tal como aparece en la tabla 7, los conocimientos más demandados son la actitud de la empresa hacia las personas en riesgo de exclusión social y el marco normativo relacionado con la inserción de personas en riesgo.

4.3 Puntuaciones Parte 3

Este último apartado se centra en identificar que funciones y en que área de la empresa va a desarrollar su labor profesional el/a técnico/a especialista en RSE. Por otro lado, se intenta delimitar que ámbitos de trabajo ofrecerán en el futuro una mayor salida profesional para la mediación RSE.

4.3.1. Áreas de la empresa privada donde se establece una mayor vinculación con la RSE.

En la tabla 8 podemos observar las áreas de la empresa privada propuestas en el cuestionario y la media[9] obtenida por las respuestas de todos los cuestionarios.

Tabla 8. Clasificación y porcentaje de Áreas de la Empresa Privada.

AREA DE LA EMPRESA	Media	Desviación Típica
1. RECURSOS HUMANOS	9	0.5
2. DIRECCIÓN GENERAL	8.6	0.70
3. COMUNICACIÓN	8.2	0.62
4. MARKETING	7.5	0.32
5. CALIDAD	7.2	0.87
6. PRODUCCIÓN	7.1	0.88
7. COMERCIAL Y VENTAS	7	0.88
8. FINANCIERA	6.3	0.89

Como se aprecia en la tabla 8 la mayor puntuación la ha obtenido el área de Recursos Humanos.

[9] Los sujetos han puntuado de cada una de las áreas de 1 a 10. Se muestra la media y la D.T.

4.3.2. Salidas profesionales del/a técnico/a especialista en RSE.

Veamos a continuación la opinión de las personas encuestadas sobre las salidas profesionales del perfil en vías de desarrollo.

Tabla 9 Clasificación y porcentaje de las principales Salidas Profesionales.

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. GRAN EMPRESA PRIVADA (NO PYME)	69%
2. CONSULTORA/ ASESORÍA	67%
3. FUNDACIONES PÚBLICAS	62%
4. FUNDACIONES PRIVADAS	59%
5. ADMINISTRACIÓN LOCAL	51%
6. ONG's	49%
7. SINDICATOS	46%
8. ADMINISTRACIÓN CENTRAL	43%
9. PYMES	31%
10. AUTOEMPLEO	19%

En la tabla 9 se aprecia que la principal salida profesional se estima que es la gran empresa privada, seguida por las consultoras y asesorías. En tercer lugar se encuentran las fundaciones públicas.

En el anexo 5 se puede comparar el porcentaje de estudios superiores según el ámbito consultado.

4.3.3 Tareas profesionales que realiza un técnico/a especialista en RSE.

Esta pregunta desarrolla las principales tareas profesionales que realiza un/a técnico/a especialista en RSE en:

- Una empresa privada
- Sindicato
- Administración
- Fundación/ONG
- Asesoría/consultora

Tareas profesionales de un/a técnico/a especialista en RSE en una empresa.

La principal tarea del técnico RSE consiste en la integración en la empresa de procedimientos, políticas y acciones vinculadas con la RSE.

Esta actividad ha sido definida por las personas entrevistadas de diversas maneras: plan estratégico RSE, política RSE de la empresa, plan de acción… Habiendo sido el término "plan estratégico" el más utilizado; a partir de ahora lo utilizaremos como término que engloba a los demás y cuya definición sería: las acciones que realiza una empresa para implantar la RSE en los sistemas de gestión y toma de decisiones de la misma.

En relación a este plan estratégico, las funciones que un técnico en RSE debe realizar en una empresa son las siguientes:

1º.- Diagnóstico de la situación RSE de la empresa. Esto implica: la detección de acciones o políticas RSE que se están llevando a cabo en la empresa, cumplimiento de la legislación vigente (Inserción de personas en Riesgo, Igualdad de Oportunidades, Prevención de Riesgos Laborales y Medioambiente), identificación de necesidades RSE de la empresa y de la Comunidad Local; así como de todas aquellas dimensiones que configuran el plan estratégico RSE de la empresa cuyos aspectos desarrollamos en el siguiente apartado.

2º.- Diseño y ejecución del Plan estratégico. A pesar de que este plan estratégico debe implementarse y coordinarse con todas las áreas de la empresa, la frecuencia de las respuestas procesadas, prioriza las funciones de un técnico/a RSE de la siguiente forma:

- Políticas de Recursos Humanos de la empresa:
    - Selección de personal: seguimiento de las políticas de contratación de las personas en riesgo y de la igualdad entre hombres y mujeres; apoyo a la diversidad multicultural.
    - Formación: participación en el diseño y ejecución de los planes de formación de la empresa con la finalidad de que trabajadores, y sobre todo directivos, se formen sobre el concepto e importancia de la RSE e igualdad de acceso a la formación en la empresa.
    - Promoción del personal; sin discriminaciones por motivos de sexo, raza, edad, discapacidad o condición social.

- Participación y promoción de/en los programas de motivación, incentivos y grado de satisfacción laboral en la empresa.

- Comunicación Interna y Externa con los grupos de interés de la empresa. Dinamización de las estrategias de Comunicación de la política RSE y de sus resultados. Percibiéndose una mayor importancia de la Comunicación Interna a trabajadores o a sus representantes.

- Creación de códigos éticos y de conducta.

- Sensibilización en materia de RSE. Exceptuando la incorporación de la misma en procesos de formación, no se aportan datos de cómo se debería llevar a cabo.

- Desarrollo de indicadores y promoción de buenas prácticas RSE, de acuerdo a las características de la empresa y el entorno que la rodea.

- Realización de Auditorias Sociales.

- Marketing: incorporación de la RSE en las políticas de comunicación y marketing de la empresa; protección de la marca e imagen de la compañía.

- Establecimiento de Acuerdos y Convenios con los distintos agentes sociales de su comunidad.

- Elaboración, Ejecución y Evaluación de Proyectos de Acción Social.

- Elaboración de Memorias e Informes Sociales.

Un técnico RSE impulsa, dinamiza y facilita los medios para la puesta en práctica del Plan estratégico RSE. Esto exige un alto conocimiento del entorno que rodea a la empresa. Exige, además, a la persona responsable una elevada capacidad de coordinarse con las diferentes áreas de la empresa; en especial con las áreas de Recursos Humanos, de Comunicación y Marketing y de Calidad. Por último, se le atribuyen funciones de representación, interlocución y mediación con trabajadores y con los grupos de interés externos de la empresa.

3º.- Seguimiento y Evaluación del Plan estratégico. Definición, implementación y verificación de acciones correctivas (identificar deficiencias). Propuestas de mejora.

Tareas profesionales de un/a técnico/a especialista en RSE en un <u>sindicato.</u>

Las funciones profesionales de un técnico RSE en una organización sindical, priorizadas según la frecuencia de las respuestas procesadas, son las siguientes:

1º.- Tareas relacionadas con el asesoramiento, sensibilización, difusión y formación sobre los siguientes conceptos vinculados a la RSE:

a) Desde la Organización Sindical: informar, asesorar, sensibilizar y formar sobre el concepto general de RSE, buenas prácticas y mecanismos de implantación de la RSE en entidades y empresas.

b) Desde la participación interna en la empresa:

- A trabajadores y afiliados: legislación laboral, derechos y deberes, igualdad de oportunidades (salarial, hombres/mujeres, promoción y formación) y calidad en el trabajo.
- A empresas o/y al comité de empresas: orientación laboral y prácticas de contratación responsable, implantación de la RSE en una empresa y mejora de la calidad en el empleo.

2º.- Velar por el cumplimiento de la Legislación vigente y de las acciones RSE comprometidas por la empresa. En especial aquellas relacionadas con:

- Códigos éticos y de conducta,
- Prácticas responsables de contratación; en particular las no discriminatorias,
- Igualdad de retribución y perspectivas profesionales para mujeres, minorías étnicas, personas con discapacidad…
- Diversidad de recursos humanos.
- Reuniones paritarias, mesas sindicales y negociaciones colectivas.

Colaborando en la evaluación y auditorías que realice la empresa y denunciando los incumplimientos de la Legislación vigente y del compromiso RSE de la empresa.

3º.- Participación en el diseño y ejecución del plan estratégico de la empresa, priorizando las siguientes actividades:

- Mediación y negociación: actividades de interlocución entre la empresa y trabajadores/as, conciliación, resolución de conflictos; así como negociación en el diseño y ejecución del plan.

- Comunicación. Participación en la estrategia de Comunicación de la empresa, principalmente en su dimensión interna: cambio de valores.

- Difusión y sensibilización: participación en los procesos de difusión, sensibilización y motivación de los trabajadores que desarrolle la empresa.

- Elaboración de indicadores: participación en la creación de los indicadores del plan estratégico RSE. En concreto aquellos relacionados con: mejora en la calidad en el empleo, defensa de los derechos del trabajador, igualdad de oportunidades y prácticas de contratación responsable.

- Formación en conceptos básicos de RSE y Legislación laboral dirigida a empresarios/as, delegados/as sindicales y trabajadores/as.

- Elaboración de estudios de mercado laboral, orientación laboral y necesidades de formación.

Tareas profesionales de un técnico RSE en la <u>Administración pública.</u>

Las funciones profesionales de un técnico RSE en la Administración Publica, priorizadas según la frecuencia de las respuestas procesadas, son las siguientes:

1º.- Asesoramiento e información a todos los agentes clave en relación al fenómeno de RSE y de las políticas existentes sobre responsabilidad social de la empresa.

2º.- Funciones de investigación y prospección en el marco de la RSE: Diseño y desarrollo de proyectos y programas, conocimiento de la evolución de la situación de las empresas y del contexto socio-económico en el que se desenvuelven, propuestas de mejora, creación de nuevas prácticas RSE, diseño de indicadores, conocimiento de la evolución del fenómeno RSE, estudio y propuestas de creación de nuevo marco legal.

3º.- Proponer, facilitar y desarrollar los mecanismos necesarios para que la Administración:

- Promueva, sensibilice y difunda prácticas y resultados,
- Mejore la Legislación vinculada a la RSE; incentivando y bonificando la incorporación de prácticas RSE,
- reconozca a las empresas responsables socialmente,
- Sea un modelo a seguir.

4º.- Funciones vinculadas al Control, censura y denuncia, si procede, de:

- Las decisiones acordadas en materia de RSE por las empresas, sobre todo con los sindicatos.
- La Legislación y normativa vinculada a la RSE.

5º.- Facilitación de recursos y mecanismos para mejorar la coordinación y conocimiento mutuo entre la empresa y su comunidad.

Tareas profesionales de un/a técnico/a especialista en RSE en <u>Fundación/ONG</u>

Las funciones profesionales de un técnico RSE en Fundaciones y Organización sin ánimo de lucro, priorizadas según la frecuencia de las respuestas procesadas, son las siguientes:

1º.- Tareas relacionadas con el asesoramiento, sensibilización, difusión y formación sobre los siguientes conceptos vinculados a la RSE a empresas: concepto de RSE, implantación de buenas prácticas y estrategias RSE y de políticas RSE; sobre todo aquellas relacionadas con la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social.

2º.- Tareas relacionadas con la sensibilización y difusión a la sociedad en general y a los agentes sociales clave en particular sobre la importancia de la colaboración de las empresas con su comunidad local.

3º.- Funciones de intermediación laboral entre los colectivos en riesgo de exclusión y la empresa.

4º Funciones de mediación e interlocución para establecimientos de convenios y alianzas entre fundaciones y ONG's y empresas.

5º-. Funciones de investigación y prospección: conocimiento de la evolución de la situación de la RSE y su marco legal.

6º-. Búsqueda de fondos: Públicos; diseño de proyectos e iniciativas y privados; contacto con empresas cofinanciadoras.

7º-. Diseño y creación de metodologías RSE (herramientas, buenas prácticas, procesos, estrategias de difusión) tanto para su propia entidad como para empresas externas.

8º-. Funciones de seguimiento y evaluación interna (propia entidad) y externa (empresas) de la implantación de la RSE.

Tareas profesionales de un/a técnico/a especialista en RSE en <u>asesoría/consultora.</u>

Las funciones profesionales de un técnico RSE en una asesoría/consultoría, priorizadas según la frecuencia de las respuestas procesadas, son las siguientes:

1º-. Asesoramiento integral para la implantación de planes estratégicos RSE en las empresas/entidades privadas y públicas:

- En todas las fases que componen un plan estratégico RSE: ventajas para la empresa, diseño, ejecución y evaluación.
- En dimensiones directamente vinculadas con la RSE:
    - Recursos humanos: prácticas de contratación responsable,
    - Legislación laboral,
    - Prevención de riesgos,
    - Sistemas de gestión: Medioambiente y calidad,
    - Sostenibilidad,
    - Gobierno corporativo y transparencia.
    - Elaboración de memorias e informes.

2º-. Diseño de herramientas y de planes estratégicos RSE e implementación de los mismos en empresas/entidades públicas y privadas. En especial aquellos aspectos relacionados con:

- Diagnóstico inicial.
- Estudios: análisis del entorno, necesidades de los grupos de interés y planificación estratégica,
- Elaboración de manuales, procesos, indicadores y códigos de conducta.
- Formación y sensibilización.
- Comunicación interna y externa.
- Evaluación/ Auditoría
- Convenios y alianzas.

4.3.4. Sugerencias

Por último, los participantes en la encuesta nos han aportado algunas sugerencias.

La información obtenida en este apartado ha sido tan rica como heterogénea, siendo difícil para el equipo investigador poder clasificar la misma. Le mostramos a continuación las aportaciones más interesantes:

- El perfil profesional de técnico/a especialista en RSE es muy complejo, exigiendo, entre otros conocimientos, un alto dominio de la Legislación y de la empresa.
- Determinadas competencias –trabajo en equipo, interdisciplinariedad, coordinación e investigación- pudieran ser más importantes que cualquier conocimiento para el correcto desarrollo de esta actividad profesional. Hemos desarrollado debidamente este punto en el apartado de "Competencias profesionales y E.E.E.S.".
- El perfil profesional de técnico/a especialista en RSE no sólo debe dominar la acción social. Se sugieren poseer también conocimientos sobre calidad, sostenibilidad, ética empresarial, medioambiente y transparencia económica.
- Algunos aspectos relacionados con la comunicación y sensibilización deben ser más tenidos en cuenta; integración de este fenómeno en la empresa de forma que lo asimile como un valor añadido y no como un gasto.
- Existe una urgencia de incorporar la formación RSE de forma transversal en las carreras y cursos de postgrado ya establecidos.

5.- Discusión y conclusiones.

En este apartado vamos a proceder a realizar una reflexión sobre cada uno de los apartados anteriores.

Por último, se redactan unas conclusiones finales en las que también se incluye una propuesta de perfil profesional de técnico/a especialista en RSE así como los contenidos que debe poseer su correspondiente acción formativa de especialización.

La configuración de esta parte sería la siguiente:

5.1 Conclusiones Generales.

5.1 1 Conclusiones sobre competencias Profesionales
5.1.2 Conclusiones sobre estudios superiores y RSE.
5.1.3 Conclusiones sobre Profesión necesaria en I.O. e inserción de personas en riesgo.
5.1.4 Conclusiones sobre área de trabajo dentro de una empresa privada.
5.1.5 Conclusiones sobre las salidas Profesionales del nuevo perfil.
5.1.6 Conclusiones sobre las tareas Profesionales que realiza un técnico/a especialista en RSE.

5.2 Conclusiones finales: presentación del perfil y de sus necesidades formativas

5.1 Conclusiones Generales.

5.1.1Conclusiones sobre competencias profesionales.

El análisis de las puntuaciones obtenidas en el apartado de competencias ofrece las siguientes conclusiones:

1. Competencias RSE más importantes.
2. Tipología de las competencias mejor puntuadas
3. Divergencia de respuestas según ámbito laboral.
4. Competencias menos valoradas

1-. Competencias RSE más importantes.

Las 5 competencias más importantes que debe poseer un/a técnico/a especialista en RSE son las siguientes:

1. Trabajo en equipo (9,37 puntos)
2. Habilidades interpersonales (9,25 puntos)
3. Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar (9,14 puntos)
4. Habilidades de gestión de la información (9,05 puntos)
5. Comunicación oral y escrita de la propia lengua (9,04 puntos)

2-. Tipología de las competencias mejor puntuadas

Aparece un claro consenso de que las competencias que debe poseer un/a técnico/a especialista en RSE para desarrollar esta actividad profesional son del tipo interpersonal[10]. Así pues, las 3 competencias más valoradas pertenecen a este ámbito: Trabajo en equipo, Habilidades interpersonales y capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar.

Atendiendo a la definición, objetivos y dimensiones de la RSE y a la definición de "competencias interpersonales", este es un dato que se podía prever. El análisis de la información sólo ha hecho que corroborar la fuerte unión entre esta tipología de competencias y el fenómeno RSE, sobre todo en lo que respecta a:

- La interrelación social,
- La interdisciplinariedad del fenómeno,
- La consecución de objetivos comunes para nuestra sociedad.

[10] Las competencias interpersonales se definen como las características que permiten a las personas lograr una buena interrelación social. Engloban habilidades tanto de cariz personal como interpersonal. Se refieren a la destreza para expresar los propios sentimientos y derechos del modo más adecuado teniendo en cuenta a los demás, posibilitando así la colaboración en objetivos comunes.

3-. Divergencia de respuestas según ámbito laboral.

Se aprecia una diferencia de puntuación dependiendo del ámbito en el que ha sido cumplimentado el cuestionario. Además, las citadas diferencias se muestran en las áreas de "empresa privada" y "consultoras y asesorías"; ámbitos laborales en los que se prevé una mayor demanda laboral de este perfil.

Las respuestas provenientes del mundo de la empresa exigen que el nuevo perfil posea las competencias de: "habilidades de gestión de la información" y "compromiso ético". Ambas han sido las que han obtenido la mayor puntuación.

Para las consultoras y asesorías aparece una inclinación hacia: "Preocupación por la calidad" y "resolución de problemas". También estas competencias han sido las que más puntuación han obtenido.

4ª-. Competencias menos valoradas.

Por último, las 5 competencias RSE que han obtenido una menor valoración han sido las siguientes:

1. Liderazgo (6,73 puntos),
2. Conocimiento de una segunda lengua[11] (7,44 puntos),
3. Habilidades básicas de manejo del ordenador[12] (7,45 puntos),
4. Habilidades de trabajar en un contexto internacional (7,61 puntos),
5. Habilidades de investigación[13] (7,65 puntos).

Destacando la baja puntuación de liderazgo en casi todos los ámbitos de trabajo.

[11] Considérese la diferencia de significado de "segunda lengua" en los países participantes en el estudio.
[12] Nos inclinamos a pensar que lo que se necesitan son habilidades avanzadas del manejo del ordenador.
[13] A priori debería ser una competencia más importante, ya que la elaboración de estudios e investigaciones se considera una función fundamental en la mediación RSE.

5.1.2 Conclusiones sobre estudios superiores y RSE.

Las principales conclusiones obtenidas de la información procesada procedente de los cuestionarios han sido las siguientes:

1. Estudios superiores que poseen mayor vinculación con la RSE.
2. Divergencia de respuestas según el ámbito laboral.

1-. Estudios superiores que poseen mayor vinculación con la RSE.

Los estudios superiores que poseen una mayor vinculación con la RSE son:

Administración de empresas (48%), Derecho (35%), Trabajo Social (32%),Economía (30%), Psicología (27%).

Mientras que la primera de las carreras (Administración de empresas) ha obtenido una clara mayor puntuación, no parece muy significativa la diferencia entre las 4 que le siguen.

2-. Divergencias de respuestas según ámbito laboral.

Existen diferencias dependiendo del ámbito en el que ha sido cumplimentada la encuesta. A saber:

Las respuestas procedentes de las empresas conceden mucha más importancia a las carreras más vinculadas a lo "social", como es el caso de psicología, trabajo social y sociología, menos relevancia a la carrera de derecho y mínima importancia a las carreras vinculadas con la empresa.

Las consultorías incrementan el peso específico de las carreras más "sociales" (sicología y sociología) y disminuyen la importancia de Trabajo social y Relaciones laborales.

Las fundaciones no ofrecen una clara postura en este aspecto. La diferencia entre la carrera más puntuada "Administración de Empresa" y la menos "Relaciones laborales" es de sólo 15%.

En el campo de la Formación se le concede una altísima puntuación a la carrera de Administración de empresas, a la vez que una bajísima puntuación a Económicas y Empresariales.

5.1.3 Conclusiones sobre formación necesaria en I.O. e inserción de personas en riesgo.

Desde el punto de vista de los conocimientos que debe poseer un/a técnico/a especialista en RSE sobre inserción de personas en riesgo de exclusión social y laboral e Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Contenidos más importantes sobre I.O. entre hombres y mujeres.
2. Contenidos más importantes sobre inserción de personas en riesgo.
3. Tipología de los contenidos
4. Divergencia de respuestas según ámbito laboral.

1-. Contenidos más importantes sobre I.O. entre hombres y mujeres.

Según la información procesada, los contenidos más importantes sobre I.O. que deberían ser incluidos en una acción formativa RSE serían los siguientes:

1º-. Políticas activas de empleo para mujeres
2º-. Empresa, RSE, legislación laboral e I.O.
3º-. Flexibilización del trabajo.
4º-. Metodologías cuantitativas y cualitativas para el estudio de la situación de la mujer en la empresa.
5º-. Indicadores existentes de I.O. en la empresa.

2-. Contenidos más importantes sobre inserción de personas en riesgo.

Según la información procesada, los contenidos más importantes sobre inserción de personas en riesgo que deberían ser incluidos en una acción formativa RSE serían los siguientes:

1º-. Actitud de la empresa hacia las personas en riesgo
2º-. Marco normativo laboral relacionado con la inserción de personas en riesgo.
3º-. La transformación del mundo del trabajo y del empleo; nuevos escenarios y retos para la inserción y el desarrollo local.
4º-. Modelos y metodologías para la inserción.
5º-. Políticas globales para la inserción socio-laboral.

5.1.4 Conclusiones sobre área de trabajo dentro de una empresa privada.

Existe un consenso casi absoluto (sujetos y ámbitos laborales) de qué áreas de una empresa privada están más vinculadas al perfil profesional de técnico/a especialista en RSE.

El área de recursos humanos es la que ha obtenido la mayor puntuación (Media de 9). A continuación se sitúan las áreas de dirección general (8,6), comunicación (8,2) y marketing (7,5).

Por otro lado, se muestra muy evidente que la RSE queda vinculada a todas las áreas de la empresa, no obteniendo ningún área una puntuación menor de 6,3 puntos de media.

5.1.5 Conclusiones sobre las salidas profesionales del nuevo perfil.

De la información procesada se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Principales salidas profesionales.
2. Divergencia de respuestas según ámbito laboral.
3. Salidas profesionales menos valoradas

1-. Principales salidas profesionales.

Las principales salidas profesionales del perfil profesional de técnico/a especialista en RSE serían:

- La gran empresa privada (69%)
- Consultorías/asesorías (67%)

2-. Divergencia de respuestas según ámbito laboral.

Esta puntuación general no coincide con las opiniones de las empresas y las consultoras. Ambos grupos consideran que serán las consultoras/asesorías quienes desarrollen la nueva figura profesional. En el caso de la opinión del/a empresario/a, la gran empresa se sitúa en 4º lugar, por detrás incluso de las fundaciones públicas y privadas.

3-. Salidas profesionales menos valoradas

Por último, parece muy difícil que este perfil profesional se desarrolle a corto plazo en la pequeña empresa o mediante el autoempleo.

5.1.6 Conclusiones sobre las tareas profesionales que realiza un/a técnico/a especialista en RSE.

Las conclusiones que se obtienen del análisis de las tareas profesionales que debe realizar el/la técnico especialista en RSE son las siguientes:

1. Funciones laborales comunes en todos los ámbitos laborales:
    a. Transmisión de información
    b. Funciones vinculadas con la legislación vigente
    c. Mediación
2. Características específicas de cada ámbito laboral.

1-. Funciones laborales comunes en todos los ámbitos laborales.

El análisis de la información cualitativa procedente de los cuestionarios determina que, independientemente de donde se desarrolle la actividad profesional de un/a técnico especialista en RSE, existen un número de funciones o tareas profesionales comunes claramente definidas y que poseen un alto peso específico. Estas tareas serían:

a. Transmisión de información
b. Funciones vinculadas con la legislación vigente
c. Mediación

<u>Transmisión de información RSE.</u>

Dar a conocer el fenómeno de la Responsabilidad Social de las Empresas en sus diferentes dimensiones es la principal tarea profesional que desempeñan los/as técnicos especialistas en RSE.

Esta transmisión de información sobre RSE ha sido denominada de diferentes formas: asesoramiento, información, difusión, comunicación, formación o sensibilización. Pero dependiendo del ámbito de trabajo en el que la persona realiza su actividad adquiere matices diferenciadores:

a) Empresa.

Esta función de comunicación está muy bien definida y supeditada al plan estratégico RSE de la empresa. Se orienta al establecimiento de mecanismos que garanticen la difusión de las actividades RSE que está realizando la empresa para la cual desarrolla su actividad profesional.

b) Sindicato.

En este caso, la labor de transmisión adquiere una doble vertiente:

a. Comunicación interna a los/as trabajadores/as de sus derechos y deberes en relación al plan estratégico RSE.
b. Información general sobre RSE a agentes externos

c) Administración pública.

La función de un/a técnico especialista en RSE en la Administración implica un profundo conocimiento sobre el fenómeno RSE. Sin embargo, se espera de esta persona que informe de forma genérica a todo el conjunto de la sociedad, sin emitir juicios de valor sobre la información facilitada.

d) Fundación y ONG

La principal característica de la información que debe ser proporcionada desde este ámbito es la bidimensionalidad. Por un lado, se esperan acciones de comunicación general sobre el fenómeno RSE, y por otro lado, se le atribuye una mayor labor de sensibilización sobre inserción de personas en riesgo.

e) Consultoras y asesorías.

Asesoramiento integral altamente especializado en todas aquellas dimensiones relacionadas.

<u>Funciones vinculadas con la Legislación Vigente.</u>

El conocimiento de la Legislación vigente es un aspecto clave en el desarrollo profesional de esta figura profesional.

De nuevo nos encontramos con algunas divergencias dependiendo del ámbito profesional considerado. A saber:

a) Empresa.

En este caso, la función se centra en el diagnóstico del grado de cumplimiento de la Legislación por parte de la empresa y en que medida es pertinente en el Plan estratégico de la misma.

b) Sindicato

La función del/a técnico especialista en RSE desde el ámbito sindical se enmarca en el control del cumplimiento de la legislación vigente por parte de la empresa y de aquella legislación que soporta el plan estratégico RSE de la misma.

c) Administración Pública.

Exhaustivo conocimiento de la Legislación vigente vinculada a la RSE, para por un lado proponer acciones de control y censura, y por otro elaborar propuestas de creación de un nuevo marco legal.

d) Fundación y ONG

Conocimiento de la evolución de la RSE mediante su marco legal; en especial la relacionada con la inserción de personas en riesgo.

e) Consultoras.

Conocimiento del marco legal que afecta a su cliente como punto de partida para el asesoramiento en todas las dimensiones que pertenecen a la RSE: medioambiente, prácticas de contratación responsable, prevención de riesgos…

Mediación.

Función atribuida en todos los ámbitos profesionales excepto en el de las consultoras.

Este concepto entendido de forma general como "acción o acto de mediar"[14]", queda delimitado de forma diferente para cada uno de los ámbitos de trabajo estudiados.

a) Empresa.

Las funciones en este ámbito de trabajo están relacionadas por la representación externa de la empresa con su grupo de interés y de negociación de conflictos e información con los/as trabajadores/as.

[14] Definición del diccionario de la R.A.E.. No hace referencia necesariamente al concepto de mediación sociolaboral.

b) Sindicato

Actividades de interlocución entre la empresa y trabajadores/as, conciliación, resolución de conflictos; así como negociación en el diseño y ejecución del plan.

c) Administración pública.

Funciones entendidas como facilitación de recursos y mecanismos para mejorar la coordinación y conocimiento mutuo entre la empresa y su comunidad.

d) Fundaciones y ONGs.

Dos funciones principales se asocian al perfil de técnico/a especialista en RSE: por un lado la intermediación laboral y por otro la mediación e interlocución para establecer convenios y alianzas con empresas.

Por último, debemos tener en cuenta que puede que no exista consenso en la utilización del término mediación, creyendo el equipo evaluador que se le atribuyen cualidades más propias de otros conceptos como: interlocución, negociación, intermediación, facilitador/a de recursos, catalizador, etc.

En el anexo 6 se muestra una tabla resumen de lo expuesto en este punto.

2-.Características específicas de cada ámbito laboral.

En el apartado anterior se han detallado 3 funciones comunes que pertenecen a la actividad profesional del/a técnico/a especialista en RSE: transmisión de información, conocimiento de la legislación y mediación. Estas actividades[15], además, aparecen independientemente del ámbito laboral donde el/la técnico/a especialista en RSE desarrolle su actividad profesional.

Compartir estas actividades no impide, por otra parte, que cada uno de los perfiles posea una o varias características intrínsecas al ámbito laboral donde desarrolla su actividad.

En el caso del/a técnico/a especialista en RSE que desarrolla su actividad dentro de la **empresa privada** su función profesional girará en torno al plan estratégico RSE de su empresa y a la comunicación externa e interna del mismo. Para ello, su colaboración con todos los grupos de interés de la empresa y la coordinación con los diferentes departamentos de su compañía deben ser máximas.

Si el/la profesional está vinculado/a al **ámbito sindical** deberá centrarse en acciones de control y difusión a trabajadores/as del cumplimiento por parte de la empresa de la Legislación vigente y de los acuerdos alcanzados en el plan estratégico, sobre todo aquellos vinculados con los derechos y deberes de los/as trabajadores/as. Deberá ejercer labores de puente entre empresa y trabajadores/as.

En el caso de un profesional RSE que trabaje para una **ONG o fundación** se le exigirá una especialización en actividades asociadas con la inserción de personas en riesgo de exclusión social y la búsqueda de fondos que garanticen la viabilidad económica de su entidad.

De los/as técnicos/as especialistas en RSE que desarrollen su actividad profesional en una **asesoría o consultora** se espera que consigan una alta fidelización del cliente mediante un asesoramiento integral, especializado y de una muy alta calidad.

Por último, el técnico RSE de la **Administración** deberá proveer de información suficiente a las personas con capacidad en la toma de decisiones para que modifiquen el marco legal en relación a la RSE o a las políticas activas de empleo. También se espera de esta persona que realice acciones de control, censura y de reconocimiento.

---

[15] El lector puede consultar la tabla que precede a este apartado para obtener más información sobre las citadas actividades y su distribución dependiendo de los diferentes ámbitos de trabajo.

5.2 Conclusiones Finales

Al llegar al punto final y después de la información analizada se impone una reflexión acerca de algunos aspectos importantes de este estudio. Algunas preguntas pueden ayudarnos: ¿Cuál es el objetivo que pretendíamos?, ¿Lo hemos alcanzado?, ¿Hemos recogido suficiente información?, ¿necesitamos más?, ¿es esta información o el análisis realizado coherente con los principios que mueve la convocatoria EQUAL?, ¿es útil este estudio para mejorar la situación de las personas en riesgo de exclusión social y laboral?, ¿estamos creando un perfil profesional viable?

Como suele ocurrir en casi todas las investigaciones, la recogida de información y su procesamiento arrojan tantas preguntas como respuestas han sido contestadas. Este estudio no es diferente. No discernimos el fin. La primera conclusión que aparece es que, al igual que ocurre con el fenómeno de la RSE, **el perfil que estamos diseñando está dando sus primeros pasos.**

En el momento que redactamos estas conclusiones estábamos seguros de haber contestado a muchas de las preguntas que nos habíamos planteados hace unos meses, y que el conocimiento adquirido nos servirá para solventar muchas dudas que nos van a llegar en un futuro muy cercano, pero también nos queda la impresión que nos hemos quedado a mitad de camino. Necesitamos más información.

Echamos en falta una muestra más amplia, o una mejor conceptualización del concepto de mediación o un marco, legal o legítimo, que delimite la RSE. Por supuesto, anhelamos gozar de un número mayor de recursos o tiempo para profundizar en algunos aspectos que las personas encuestadas no han sabido contestar o que el equipo investigador no ha sabido preguntar.

Necesitamos, creemos que también lo necesita la RSE, una mayor participación de las empresas –que delimiten, guíen, corrijan y nieguen el total o las partes si es necesario-. Durante el estudio, hemos comprobado demasiadas veces que **la opinión de las empresas era diferente a la del resto de los/as interesados/as**. Esta dualidad no ayuda al desarrollo o creación de un marco RSE y menos a la creación del perfil profesional de técnico/a especialista en RSE.

Las empresas –incluyo aquí a las consultoras y asesorías- juegan aquí un doble papel. Acogen al futuro perfil profesional y acogen a las personas en riesgo de exclusión social. Demasiada

importancia para que existan discrepancias. Queda pendiente está circunstancia para posteriores análisis.

Con esto no queremos decir que las empresas no hayan participado en este estudio. Todo lo contrario; han participado en el estudio mucho y bien. Esto ha determinado que el perfil profesional del/a técnico/a especialista en RSE que realiza sus funciones en una empresa haya sido el más fácil de definir, el más claro y el que más información provea.

Y también las empresas –junto con el resto de entidades y particulares- han aportado valiosa información para la delimitación del resto de funciones de mediación RSE que no se realizan en la empresa. Atreviéndonos a decir que hemos contorneado las funciones de **5 subperfiles de técnico/a especialista en RSE**[16], con tareas comunes pero especificaciones propias, tal como se expone en el anexo 3:

- Mediación RSE en empresa privada
- Mediación RSE en Sindicatos
- Mediación RSE en Fundaciones y ONG's
- Mediación RSE en Asesorías y Consultoras
- Mediación RSE en la administración

Todos ellos, girando alrededor de cuatro actividades fundamentales:**"Transmisión de información RSE"**, **"EL plan estratégico RSE"**, **"Conocimiento de la Legislación vigente"** y **"Mediación RSE"**. Procedamos a la explicación de cada una de ellas.

Transmisión de información. La RSE se encuentra en periodo de gestación y creación de un marco. Por ello, se ha detectado un alto desconocimiento del fenómeno RSE y una necesidad de información sobre:

- ¿Qué es la RSE?
- ¿Qué ventajas posee?
- ¿Cómo se implementa?

Por otro lado, la empresa tiene la necesidad –se entiende que a veces también la obligación- de **comunicar interna y externamente** los principios que rigen la misma; si son sociales, entonces hablamos de Responsabilidad social de las empresas. Esta necesidad, sin duda, desarrollará diferentes estrategias de comunicación y difusión de la RSE, a las que debemos estar muy atentos.

[16] No todos los sujetos coinciden en que vaya a poder desarrollarse un perfil de técnico/a especialista en RSE.

El plan estratégico RSE[17] es la actividad sobre la que gira la RSE. Dirigida esencialmente –pero no únicamente- hacia la empresa. En el plan estratégico participan todos los actores sociales clave y todo los grupos de interés que rodean a la empresa: la administración, en su papel de creador de un marco legal, de control y ejemplo a seguir; el sindicato, en su papel de comunicador y asesor a trabajadores y de control del proceso; las consultoras, asesorando integralmente en todo el proceso…

Esta compleja actividad se desglosa en otras muchas tareas profesionales, casi todas ellas vinculadas con el **departamento de Recursos humanos** de la empresa:

- Selección de personal: prácticas de contratación responsables,
- Formación,
- Promoción del personal,
- Programas de motivación del personal,

Por otro lado, también se asocian al plan estratégico RSE otras actividades que no son tan propias de este departamento:

- Diagnósticos RSE: internos y externos (situación mercado laboral de la comunidad),
- Comunicación externa e interna,
- Sistemas de gestión de la empresa: calidad, medioambiente y prevención de riesgos,
- Ética empresarial: Desarrollo de valores y códigos de conducta,
- Sensibilización,
- Marketing: protección de la imagen de la empresa,
- Acuerdos y convenios,
- Seguimiento y evaluación: auditorías internas,
- Proyectos de acción social,

El conocimiento de la legislación vigente y el marco legal de la RSE. Esto implica un fuerte conocimiento de las políticas activas de empleo para personas en riesgo y para mujeres, dominio del marco normativo laboral y de la Legislación vigente vinculada a la RSE.

La última tarea profesional que nos queda por definir es la **mediación**. Término que entendemos engloba a algunos otros. En el caso de la empresa se centra en **negociación de conflictos** con

[17] Recordemos de nuevo al/la lector/a que las personas encuestadas han definido este término de diferentes formas: plan de acción RSE o política RSE de la empresa

los/as trabajadores/as o funciones de **interlocución externa** que mejoren la imagen de la empresa. Desde el sindicato se espera que se hagan funciones de interlocución entre la empresa y el/la trabajador/a y negociación en los conflictos empresa-trabajador/a. Esta función de mediación se asocia en la Administración con la **facilitación de recursos** y mecanismos que mejoren la coordinación y un mayor conocimiento mutuo entre la empresa y su comunidad. Por último, a las fundaciones se le asigna como el principal valedor de la **intermediación laboral de las personas en riesgo.**

Estas actividades exigen a la persona responsable de llevarlas a cabo una serie de competencias:

- **Trabajo en equipo**: para **coordinarse** con todos los departamentos de la empresa que participan en el plan y con el resto de entidades que conforman el grupo de interés de la empresa.
- **Habilidades interpersonales**: para tener claro que es lo que desean todos de este plan estratégico y establecer **vínculos sólidos y de calidad con toda la comunidad**.
- **Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar**: una clara tendencia hacia la **coordinación con el grupo**. La complejidad de la estructura social de la RSE reclama de esta competencia y de la capacidad de barajar perspectivas dispares y sintetizar una solución que tenga validez desde los diferentes ángulos de opinión. Esta capacidad se basa en la **comunicación** y las relaciones interpersonales.
- **Habilidades de gestión de la información**. Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas.
- **Comunicación oral y escrita**.

Toda esta información parece que ofrece respuestas a las preguntas que nos cuestionábamos al inicio. Es evidente que hemos recogido suficiente información, que está bien estructurada, que estamos concretando el perfil de técnico/a especialista en RSE y que éste es coherente con los principios de la convocatoria EQUAL.

Esto se argumenta porque estamos hablando de una figura profesional muy vinculada al departamento de recursos humanos de las empresas y a las prácticas de contratación y promoción responsable; a la transmisión de información y sensibilización a la sociedad sobre la problemática del empleo en la Unión Europea; con fuertes conocimientos de la situación laboral de la comunidad cercana a su empresa, del marco legal que rodea a la problemática de inserción de las personas en riesgo y la I.O. Por último, abocado al trabajo en red mediante la colaboración con todos los agentes sociales clave de la comunidad.

Todas estas premisas nos animan a seguir trabajando. A pesar de que algunos datos todavía no han sido procesados o que han aparecido algunas controversias en torno al surgimiento de este perfil, creemos que tenemos la suficiente información y esta es pertinente para la creación de un nuevo perfil que ayude en la lucha contra la discriminación en el mercado de trabajo: el/a técnico/a especialista en RSE.

Por ello, pasamos a sintetizar toda la información recibida para ofrecer:

a) El perfil de técnico/a especialista en RSE.
b) Formación necesaria.

a) Perfil de técnico/a especialista en RSE

La nueva figura profesional es una persona con estudios superiores, con Currículo procedente del área de la empresa, pero que deberá poseer también competencias y conocimientos propios de otras disciplinas universitarias: derecho, trabajo social, psicología y sociología.

Desarrollará su actividad profesional con mayor intensidad en el área de recursos humanos de las empresas privadas[18] pero con una estrecha colaboración y coordinación con el resto de áreas: área de comunicación y marketing y con la de dirección general.

Deberá poseer o adquirir las siguientes competencias:

- **Trabajar en equipo**, con capacidad de organización y comunicación. Actitud receptiva y dialogante, con alta capacidad para identificar los objetivos del grupo y orientar el trabajo a la consecución de los mismos.

- **Habilidades interpersonales.** Capacidad de creación de buenas relaciones alrededor de la empresa. Conectar con personas o entidades, ponerse en lugar de los demás, realizar críticas positivas sin dañar la relación con los demás, establecer vínculos de calidad y duraderos entre entidades.

- **Capacidad para trabajar en un equipo interdisciplinar.** Poseer la habilidad de coordinarse con las distintas áreas de una

[18] La empresa discrepa que sea ella quien vaya a acoger este nuevo perfil.

empresa o entidad, capacidad de barajar perspectivas y objetivos dispares.

- **Habilidades de gestión de la información.** Habilidad para buscar información proveniente de fuentes diversas.

- **Comunicación oral y escrita.** Habilidad de transmitir información por medio de un código oral o escrito, de manera que sea fácilmente comprensible por parte del/a interlocutor/a.

Por otro lado, deberá poseer conocimientos de:

- **RSE.** Concepto general, dimensiones que la componen, ventajas y evolución del fenómeno.

- **Recursos humanos:** Políticas de selección, contratación, promoción, formación y motivación de la empresa. Adaptación de las mismas a la RSE.

- **Legislación:** Legislación laboral, Marco legal de la RSE o de sus principales dimensiones, políticas activas de empleo, Inserción de personas en riesgo…

- **Mediación.** Técnicas de negociación y resolución de conflictos, conocimiento de los recursos existentes, pero sobre todo de intermediación laboral: metodologías, desarrollo local, prácticas de contratación y promoción responsable.

- **Estrategias RSE de una empresa.** Diagnóstico, elaboración de indicadores, códigos de conducta y valores, sistemas de gestión, auditorías, comunicación y elaboración de convenios o estrategias.

- **Diseño y desarrollo de proyectos, programas o investigación de acción social.**

Para realizar las funciones de

- **Diseño y desarrollo del plan estratégico RSE de la empresa.** Esta actividad incluye:

  - Diagnóstico inicial interno y externo,
  - Comunicación interna y externa de las actividades RSE de la empresa,
  - Participación en la elaboración de las políticas de recursos humanos de la empresa: contratación, promoción, formación y motivación del personal,

- Creación de valores y códigos de conducta,
- Participación en las políticas de marketing e imagen de la empresa,
- Establecimiento de convenios y alianzas,
- Elaboración de proyectos de acción social,
- Auditoría y propuestas de mejora.

- **Asesoramiento en materia de RSE o de las diferentes dimensiones de la misma.** Desde información general hasta asesoramiento integral especializado.

- **Funciones de mediación, negociación de conflictos, interlocución e intermediación laboral de personas en riesgo.**

b) Formación necesaria

La formación de un/a profesional RSE implicaría el aprendizaje de los siguientes contenidos recogidos en la tabla 10:

TABLA 10 CONTENIDOS ACCIÓN FORMATIVA TÉCNICO/A ESPECIALISTA EN RSE
Módulo 1.La responsabilidad Social de las Empresas.
- El concepto de RSE - Dimensiones - Evolución de la RSE en Europa - Vinculación de la RSE con su marco socioeconómico - Ventajas e inconvenientes de la RSE - Ultimas tendencias de la RSE - Formas de implementar la RSE en una empresa
Módulo 2. Legislación RSE
- Legislación laboral - Políticas RSE en los países de la Unión Europea - Políticas activas de inserción de personas en riesgo e I.O. entre hombres y mujeres
Módulo 3. Mediación RSE.
- Definición de mediación. Conceptos vinculados a este término - Técnicas de mediación, conciliación, negociación y resolución de conflictos - Coordinación con entidades externas y facilitación de recursos - Papel de las diferentes entidades y grupos de interés en la RSE: establecimientos de convenios y alianzas - Sensibilización
Módulo 4. Ética empresarial.
- Definición de ética empresarial - Principios éticos en la economía - Ética y empresa - Aspectos éticos de la política - Ética y la RSE - La transparencia informativa y la información contable - Ética, equidad, valores y normas de conducta dentro de la empresa

Módulo 5. El plan estratégico RSE
- Definición de plan estratégico RSE. Contenidos y objetivos - Diagnóstico de la situación de la empresa y de su comunidad - Los recursos humanos en la empresa: Selección, contratación, formación, promoción y motivación desde un punto de vista responsable sociablemente - Diseño de indicadores RSE - Sistemas de gestión de la empresa vinculados a la RSE: Calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales - Estrategias de comunicación internas y externas - Auditorías y medidas de corrección. - Elaboración de memorias e informes RSE
Módulo 6. Investigación y prospección RSE.
- Diseño y elaboración de proyectos de acción social - Estudios de mercado laboral - Búsqueda de fondos privados y públicos - Estrategias para la elaboración de nuevas metodologías, indicadores y herramientas.
Módulo 7. Trabajo con un equipo interdisciplinario.
- Trabajo en equipo. Definición; ventajas e inconvenientes - Sinergias emergentes del grupo - Escucha activa
Metodología de impartición Establecimiento de una metodología que fomente el trabajo en equipo, la mejora de las habilidades interpersonales y la gestión y comunicación de la información. Estas competencias deberán considerarse como disciplina transversal de los contenidos y objetivos de la acción formativa

6.- Bibliografía:

- Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.
- LE BOTERF, G. (2001): *Ingeniería de las competencias,* Barcelona, Gestión 2000.
- LEVY – LEVOYER, C. (1996): *Gestión de competencias*, Barcelona, Ed. 2000.
- Ministerio de Trabajo www.mtas.es
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999): *Gestión de recursos humanos por competencias,* Madrid, Ramón Areces.
- TUNING Educational structures in Europe. Universidad de Deusto y de Groningen 2003
- http://www.cein.es
- El compromiso con los stakeholders
http://www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf

- IV sesión de trabajo del Foro de expertos en RSE: El informe de RSE como motor de responsabilidad social
http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/IVSesionForoRSE.pdf

- Guía para directores sobre reporte de RSE. Business in the community
http://www.ceda.org.ec/contenidos.php?tema=Responsabilidad%20Social&idio=1&plant=13&lguia=18

- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema "Instrumentos de información y evaluación de la RSE en una economía globalizada"
https://www.diba.es/flordemaig/_IS/Docs/creacio_coneixement/grups/DictamenCESE_RS2005.pdf

- Global Reporting Initiative:
http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm

- OIT http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm

- Global compact http://www.pactomundial.org/

- OCDE http://www.oecd.org

- ISO 9000, ISO1400
http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage

- SA800
http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&nodeID=1&DocumentID=140

- AA1000 http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp

- EMAS http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

- SME KEY http://www.smekey.org/

- Anexo 1 Cuestionario

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

CREANDO UN MARCO DE FORMACIÓN DE POSTGRADO ADAPTADO A LA CONVERGENCIA DEL ESPACIO EUROPEO 2010

El presente cuestionario, diseñado por el proyecto transnacional EQUAL "Responsibility for change" en el marco de la iniciativa Comunitaria Equal, tiene como objetivo la recopilación de información sobre algunos aspectos fundamentales de formación superior relacionados con la responsabilidad social de las empresas.

La Iniciativa Comunitaria EQUAL forma parte de una estrategia Europea integrada para el empleo y tiene como objetivo la lucha contra la discriminación y desigualdad en el mercado de trabajo, en particular aquellas que se producen hacia las personas en riesgo de exclusión.

Esta estrategia Europea, cuyo objetivo se definió en marzo de 2000 en la cumbre de Lisboa y se resume en *"convertir a la Unión Europea en el año 2010 en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social"*, sustenta y promociona la creación de un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.

Sobre este marco y atendiendo a la necesaria participación y sensibilización de las empresas mediante la incorporación de estrategias RSE dentro las mismas, el proyecto "Responsibility for change" considera necesario empezar a trabajar en la concreción de las funciones profesionales de un nuevo perfil profesional y su correspondiente curso de postgrado de especialización denominado "técnico/a especialista en RSE".

Este nuevo perfil profesional de técnico/a especialista en RSE, que poco a poco emerge con fuerza en la Unión Europea, todavía está en fase de promoción y concreción. Consideramos que es función de todos los agentes clave Europeos (Asociaciones empresariales y sindicales, Universidades, ONGs, fundaciones, diferentes administraciones, etc.) colaborar en el diseño e implantación del mismo.

Aunque por la experiencia de los responsables de este proyecto, nos atrevemos a anticipar que el técnico/a especialista en RSE abarca un doble ámbito profesional:

a) Areas/departamentos de responsabilidad social y otros departamentos vinculados a esta área en las grandes empresas.
b) Consultoras y asesorías privadas, centros de formación, fundaciones, ONGs y entidades públicas que asesoren tanto a la gran como a la pequeña empresa en materia de RSE.

Estando pendiente de concretar el citado perfil y teniendo presente la declaración de Bolonia, el presente cuestionario, que va a ser cumplimentado en todos los países que configuran el proyecto (Lituania, Portugal, Italia, Dinamarca, Inglaterra y España), tiene como objetivo recabar información para delimitar las funciones del perfil profesional y el diseño del curso y posterior desarrollo de los contenidos del mismo, considerando la unificación del espacio Europeo de formación superior marcada para el año 2010 y la necesidad de una formación Europea con una mayor orientación hacia las competencias profesionales.

Por todo lo dicho, y en la intención de concretar ese perfil profesional de "técnico/a especialista en RSE", rogamos colabore con nuestro proyecto contestando al mayor número de preguntas que le sea posible, siendo los diseñadores de este cuestionario conscientes de la complejidad del fenómeno denominado RSE y que, dependiendo de su trayectoria profesional, de su formación o del país en el que se cumplimenta el cuestionario, usted puede tener una mayor o menor dificultad para contestar a todas las preguntas.

Llegado ese caso y si usted entiende que para alguna de las preguntas no tiene la suficiente información o no es procedente en su contexto social o económico o en su país de residencia, puede optar por dejarlas en blanco.

Gracias por su colaboración

Cuestionario Nº		País de procedencia	

DATOS PERSONALES						
Persona entrevistada						
Empresa/entidad						
Teléfono y fax			Fax			
Dirección						
	C.P.		Localidad		País	
Correo electrónico						
Deseo que me envíen información sobre los resultados de este estudio	SI		NO			

1. Indique con una cruz cual es su ámbito de trabajo:

Administración		Formación privada	
Sindicato		Formación pública	
Empresario/a		Fundación	
Organización empresarial		Consultora/asesoría	
ONG		OTRO (Indicar):	

PARTE 1. **Formación en RSE, competencias profesionales y convergencia del espacio Europeo de Educación Superior para el año 2010.**

2. Valore de 1 a 10, marcando con una cruz, aquellas competencias que considere que son más necesarias para realizar las funciones de técnico en RSE (1 mínimo, 10 máximo):

Competencias instrumentales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de análisis y síntesis										
Capacidad de organizar y planificar										
Conocimientos generales básicos										
Conocimientos básicos de la profesión										
Comunicación oral y escrita en la propia lengua										
Conocimiento de una segunda lengua										
Habilidades básicas de manejo del ordenador										
Habilidades de gestión de la información (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas)										
Resolución de problemas										
Toma de decisiones										
Competencias interpersonales	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Capacidad crítica y autocrítica										
Trabajo en equipo										
Habilidades interpersonales										
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar										
Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas										
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad										
Habilidad de trabajar en un contexto internacional										
Compromiso ético										

Competencias sistémicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica										
Habilidades de investigación										
Capacidad de aprender										
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones										
Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad)										
Liderazgo										
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países										
Habilidad para trabajar de forma autónoma										
Diseño y gestión de proyectos										
Iniciativa y espíritu emprendedor										
Preocupación por la calidad										
Motivación de logro										

3. Según el Plan Universitario vigente en la actualidad en el país donde usted está realizando la encuesta, ¿podría indicar que estudios o carreras universitarias podrían incorporar la RSE como formación o asignatura transversal?

1º		**5º**	
2º		**6º**	
3º		**7º**	
4º		**8º**	

***PARTE 2*. Formación RSE. Concreción de contenidos sobre Igualdad de Oportunidades e Inserción de personas en riesgo**

El proyecto "Responsibility for change" pertenece a la Iniciativa Comunitaria Equal, cuyos principios fundamentales son la creación de nuevas metodologías para la inserción de personas en riesgo y la Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo.

En este contexto, y siendo estos dos principios esenciales en el desarrollo de nuestro proyecto y por lo tanto en los contenidos del curso de postgrado de técnico/a especialista en RSE, le solicitamos su colaboración.

4. Seleccione con una cruz aquellos 5 contenidos relacionados con la inserción de personas en riesgo que considere que poseen una mayor vinculación con la formación en RSE:

1. Actitud de la empresa hacia las personas en riesgo	
2. La transformación del mundo del trabajo y del empleo: nuevos escenarios y nuevos retos para la inserción y el desarrollo local	
3. Análisis territorial: la localidad como espacio de actuación	
4. Análisis territorial: situación de la economía europea, nacional y provincial.	
5. Los colectivos de mayor riesgo de exclusión	
6. Políticas globales para inserción socio-laboral	
7. Políticas y desarrollo local.	
8. Estrategias de intervención en la promoción del empleo y el desarrollo local	
9. Modelos y metodologías para la inserción	
10. Los yacimientos de empleo, fuente de promoción de empleo y la actividad económica.	

11. Marco normativo laboral relacionado con la inserción de personas en riesgo.	
12. Papel de la inserción laboral de las organizaciones publicas, privadas y no lucrativas	
13. Metodologías, técnicas y estrategias de la intervención social	
14. La intervención social en Europa.	
15. El sistema público de protección social.	
16. Apoyo a la familia de la persona en riesgo.	
17. Derecho internacional relacionado con la inserción de personas en riesgo.	
Otros (indicar):	

5. Seleccione con una cruz aquellos 5 contenidos relacionados con la Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres que considere que poseen una mayor vinculación con la formación en RSE:

1. Indicadores existentes de I.O. en la empresa	
2. Situación de las mujeres en el ordenamiento jurídico	
3. Violencia de género. Papel de la empresa como ayuda a la inserción.	
4. Inserción laboral y social de trabajadoras del sexo.	
5. Políticas activas de empleo para mujeres.	
6. La implicación del género en las políticas publicas y políticas de empleo	
7. Organizaciones empresariales y género.	
8. Empresa, RSE, legislación laboral e I.O.	
9. Participación de la mujer en los sindicatos	
10. Formación de la mujer en la empresa	
11. Flexibilización del trabajo.	
12. Mujer y desarrollo local	
13. Recursos humanos, selección de personal y mujer	
14. Mujer inmigrante, mujer mayor de 45 años y mujer discapacitada: una discriminación múltiple.	
15. Lenguaje de género.	
16. Mercado de trabajo y segregación ocupacional de la mujer	
17. Metodologías cualitativas y cuantitativas para el estudio de la situación de la mujer en la empresa.	
Otros (indicar):	

PARTE 3. **Con el objetivo de concretar el nuevo perfil profesional de técnico/a especialista en RSE, ¿podría contestar a las siguientes preguntas?**

6. Valore de 1 a 10, marcando con una cruz, las áreas de la empresa privada según considere que poseen una mayor vinculación con la RSE (1 mínimo, 10 máximo):

Área de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación										
Comercial y ventas										
Marketing										
Financiera										
Producción										

Calidad										
Recursos humanos										
Dirección general										
Otras (indicar):										

7. ¿Cual considera usted que podrían ser la principales salidas profesionales del nuevo perfil técnico/a especialista en RSE? (Marque tantas como considere oportuno)

Fundaciones públicas		Autoempleo	
Fundaciones privadas		Consultorías/asesorías	
ONGs		Administración central	
Gran empresa privada (No Pymes)		Administración local	
Pymes		Sindicatos	
Otras(indicar):			

8. ¿Podría delimitar las principales tareas profesionales que podría llevar a cabo un técnico RSE en una EMPRESA PRIVADA?

9. ¿Podría delimitar las principales tareas profesionales que podría llevar a cabo un técnico RSE en una FUNDACION/ONG?

10. ¿Podría delimitar las principales tareas profesionales que podría llevar a cabo un técnico RSE en un SINDICATO?

11. ¿Podría delimitar las principales tareas profesionales que podría llevar a cabo un técnico RSE en una ASESORÍA/CONSULTORA?

12. ¿Podría delimitar las principales tareas profesionales que podría llevar a cabo un técnico RSE en la ADMINISTRACIÓN PÙBLICA?

PARTE 4. **Conclusiones.**

13. En el marco de creación de un curso de postgrado sobre RSE y la delimitación de este nuevo perfil profesional, ¿podría hacernos alguna sugerencia que pudiese ayudarnos y no haya sido contemplada en este cuestionario?

Gracias por su colaboración

Anexo 2 Competencias

El Proyecto Tuning (2003) define las competencias como un conjunto de aptitudes que representan una combinación dinámica de atributos que describen los resultados del aprendizaje de un determinado programa. Esas cualidades se refieren a la capacidad de *conocer* y comprender, la habilidad para *actuar* (aplicar los conocimientos teóricos) y la cualidad de *ser*, es decir, el conjunto de valores y actitudes desarrollados. Esta triple referencia sintetiza la estructura personal, abarcando todas sus dimensiones: el pensar, sentir y actuar.

El lenguaje de las competencias se ha utilizado frecuentemente en la descripción de los perfiles profesionales en el ámbito empresarial. Así la demanda laboral se puede determinas a través de las tareas que se espera que el profesional sea capaz de realizar. Las competencias permiten comparar tanto los perfiles profesionales como los académicos, demostrándose útiles por ese motivo para diseñar unos estudios que cumplan con las exigencias del mundo académico y laboral. Se podría decir que el lenguaje de las competencias facilita el acercamiento de estos dos ámbitos.

El proyecto Tuning distingue dos tipos de competencias: genéricas o comunes a todas las titulaciones y específicas de cada área de conocimiento. La competencias genéricas, tal como recoge el cuestionario aplicado en este estudio, forman un sustrato básico que facilita a la persona la adaptación a situaciones cambiantes. Esta característica se demuestra esencial en una sociedad donde la globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la administración del conocimiento y la gestión de la diversidad forman parte del acontecer diario. Por su parte las competencias específicas son las que otorgan identidad a un plan de estudios concreto, diferenciándolo del resto.

En el presente estudio se ha sometido a consulta el tipo de competencias genéricas que se considera más relevante para el desempeño del perfil profesional de especialista en RSE. Estas competencias se ven agrupadas en tres categorías: Instrumentales, Interpersonales y Sistémicas.

Las competencias **instrumentales** desempeñan la función de medio (herramienta) para obtener un determinado fin. Implican una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas que potencian la competencia profesional. Entre ellas se encuentran la destreza en manipular tanto las ideas, como el entorno en el que se desenvuelven las personas (frecuentemente informatizado), las

habilidades básicas de una profesión, la comprensión cognitiva, habilidades lingüísticas, logros decisionales, etc.

Las competencias **interpersonales** designan las características que permiten a las personas lograr una buena interrelación social. Engloban habilidades tanto de cariz personal como interpersonal. Se refieren a la destreza para expresar los propios sentimientos y derechos del modo más adecuado teniendo en cuenta los de los demás, posibilitando así la colaboración en objetivos comunes. Implican capacidades de objetivación, identificación e información de objetivos propios y ajenos, que favorecen procesos de cooperación e interacción personal.

Por su parte las competencias **sistémicas** están relacionadas con la comprensión de la totalidad de un sistema o conjunto. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se conjugan las partes en un todo. Comprenden la habilidad para planificar cambios que introduzcan mejoras en los procedimientos y para diseñar nuevos sistemas. Requieren la actualización de las competencias instrumentales e interpersonales que constituyen su base.

Resulta ilustrativo reseñar la relación de competencias que se han recogido en el estudio, tal como han sido determinadas por el proyecto Tuning:

—**COMPETENCIAS INSTRUMENTALES**:

• **Capacidad de análisis y síntesis**. Es ésta una capacidad "bipolar" o recíproca que potencia el correcto modo de afrontar las cuestiones. Faculta para llegar a componer el todo por la unión de las partes, y recíprocamente separar las partes que forman un todo para llegar a conocer sus principios o elementos constitutivos. La persona que posee esta habilidad está en condiciones de efectuar, siguiendo métodos especializados, tanto un examen cualitativo sobre los componentes de un asunto para llegar a un diagnóstico, como de construir un compendio o resumen del mismo. Permite acertar a la hora de arbitrar objetivos prioritarios y detallar los procedimientos para llevarlos a cabo. Aporta una conceptualización de las materias precisa que abarca desde lo simple a lo complejo, evitando que la persona se pierda en factores secundarios y aborde los temas esenciales. Se demuestra por tanto fundamental para un experto en RSE que debe situar a la empresa en su entorno y reconocer los indicadores que con mayor urgencia la empresa debe implementar.

• **Capacidad de organizar y planificar**. Se refiere a la capacidad de establecer, estructurar o reformar los elementos necesarios para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas. Es

este sentido es fundamental la habilidad de poner en orden entre los variados factores que componen un asunto y preparar todo lo necesario para conseguir un objetivo. El primer elemento que la persona tiene que ser capaz de ordenar es su tiempo, para en segundo término poder trazar un plan detallado y organizado de la realización de los proyectos en los que se ve inmerso. Ante los variados elementos que componen un tema, es imprescindible un jerarquía en los mismos, en orden a su resolución. Esta habilidad lleva a discernir una segmentación adecuada de los pasos a implementar para que no se produzca aquello de que "el árbol no deje ver el bosque", y se pueda abordar de manera razonable cada una de las fases que llevan a la solución de las cuestiones.

• **Conocimientos generales básicos**. Se trata de aquellos recursos esenciales que toda persona pone en práctica en el ejercicio de su profesión, independientemente de cual sea ésta. Están compuestos por una serie de cogniciones, habilidades y destrezas comunes a todas las áreas de actividad. Son el bagaje más elemental con el que la persona afronta su ejercicio laboral diario, sobre la que se asientan conocimientos más especializados y determinantes. De alguna manera se presuponen, aunque pueden requerir de una actualización dado el ritmo vertiginoso de cambio y avance de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el que se encuentra inmersa la sociedad.

• **Conocimientos básicos de la profesión**. Suponen dominar los fundamentos de la actividad en la que una persona trabaja, aquellos conocimientos indispensable o esenciales que componen una materia sobre los que se construye la dinámica propia o específica. Son como el cimiento de un edificio a partir del cual cada arquitecto desarrolla diferentes estructuras. Permiten que las personas se comuniquen en el mismo lenguaje, refiriéndose y entendiendo lo mismo. Forman un mínimo común que sustenta la creatividad individual y la propia iniciativa. Guardan estrecha relación con las capacidades específicas de cada área temática, solapándose en ocasiones con ellas.

• **Comunicación oral y escrita**. Comprende la habilidad de transmitir información por medio de un código oral o escrito, de manera que sea fácilmente comprensible por parte del interlocutor. Ese conjunto de medios que se arbitran, está habitualmente destinado a poner en contacto entre sí lugares o personas, de forma que se produzca entre ellas la adecuada transmisión o recepción de una noticia o de un informe. Esta habilidad, que puede parecer en cierta medida sencilla, se demuestra fundamental para aunar esfuerzos, para que se establezca una sinergia entre los miembros de un grupo u organización, etc. Se demuestra de vital importancia tanto a nivel individual como corporativo. Una capacidad de

comunicación óptima está compuesta por variados elementos técnicos y actitudinales que se van perfeccionando con la práctica.

• **Conocimiento de una segunda lengua**. En la sociedad de la comunicación y la globalización el conocimiento de otro idioma supone un instrumento óptimo, un valor añadido que facilita y agiliza la comunicación con personas de otros países. En ese sentido, es frecuente que en las reuniones transnacionales se establezca un lenguaje común, que suele ser el inglés; merece una consideración distinta el caso de las relaciones que se establecen con países concretos ampliándose entonces la oferta o variedad de idiomas. También entran en este epígrafe las comunidades autónomas que son bilingües, en cuyo caso el conocimiento de ambas lenguas es un requisito común.

• **Habilidades básicas de manejo del ordenador**. La actividad empresarial se desarrolla en una sociedad informatizada en la cual la información digital está presente en casi todos los procesos laborales. El uso del ordenador se ha convertido por tanto en un instrumento común siendo cada vez menos frecuente no utilizarlo para el desempeño de la profesión. El material informatizado posibilita una transmisión ágil y versátil en el ámbito interno y externo de la actividad concreta, ahorrando muchos procesos intermedios.

• **Habilidades de gestión de la información** (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas). Una de las características actuales es la abundancia de información a la que se tiene acceso; la capacidad de administrarla se demuestra por tanto esencial para sacar beneficio de esta peculiaridad. Supone la habilidad de saber llegar a las fuentes y discernir, entre los datos que aportan, aquellos que se demuestran verdaderamente esenciales. Incluye la habilidad para desechar como irrelevantes aquel tipo de información que no aporta nada nuevo, demostrándose fundamental para llegar a los objetivos propuestos.

• **Resolución de problemas**. Con frecuencia se producen situaciones dudosas o perjudiciales y de difícil desenlace, que llevan a un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de un fin; por tanto, esta habilidad de resolución se demuestra muy necesaria. Las personas, a partir de unas proposiciones dadas o datos conocidos, han de averiguar el modo de obtener un resultado; para ello es importante poner en marcha diferentes alternativas a fin de intentar aclarar las cuestiones planteadas. Esto requiere optar con iniciativa entre diferentes elecciones que se ha de saber formular, valorar la idoneidad o acierto de cada una de ellas, implementar la más adecuada y evaluar las consecuencias de la misma, viendo si se ha resuelto la situación problemática inicial. Supone la actualización

de los recursos personales y la decisión de apostar por alguna de las iniciativas propuestas.

• **Toma de decisiones**. Los diferentes entramados que constituyen el desarrollo profesional, requieren con frecuencia de una determinación o resolución tomada con firmeza y ausencia de vacilación en la forma de actuar. Esta capacidad evita que los asuntos se estanquen indefinidamente facultando el correcto desenlace de los procesos laborales. La indecisión cercena nuevas oportunidades dificultando la resolución de los problemas ordinarios. Por el contrario, una toma de decisiones ágil promueve la claridad en los objetivos dinamizando el trabajo en equipo y el propio progreso personal. Un error frecuente se refiere, bien a la demanda excesiva, bien a la demanda insuficiente de información antes de tomar la resolución concreta; es importante por tanto la correcta valoración de los datos, ni por exceso ni por defecto, antes de decidir la solución adecuada.

—**COMPETENCIAS INTERPERSONALES**:

• **Capacidad crítica y autocrítica**. Se trata del arte o técnica de juzgar sobre la propia actuación o la ajena, formando una opinión justificada por algún criterio. Es importante saber elaborar el propio juicio sobre las cuestiones sin limitarse a reproducir los acontecimientos o informaciones de forma mimética. Requiere poner en marcha la capacidad de análisis para poder apreciar la idoneidad de lo sucedido, de lo realizado por los demás o por uno mismo. Para ello hace falta sopesar con claridad y acierto las ventajas e inconvenientes de una determinada cuestión, a fin de formar dictamen sobre la misma. Una buena capacidad crítica es aquella que sabe dar razón de sus conclusiones, ponderando las sentencias; incluye por tanto la aportación personal al tema dirimido, potenciando una toma de postura original o propia.

• **Trabajo en equipo**. Implica la realización de tareas llevadas a cabo en coordinación entre varias personas o entidades. Esta habilidad requiere y activa la capacidad de organización y comunicación, para que efectivamente pueda producirse tal colaboración. Es un requisito casi omnipresente en la sociedad actual, en la que el individualismo o capacidad exclusivamente personal ha dejado paso a la sinergia emergente del grupo. Entraña una actitud receptiva y dialogante, de escucha activa, en el desempeño de la propia actividad. Supone un constante enriquecimiento y reajuste de la propias decisiones con el fin de sumarse a la directiva grupal. En un principio puede parecer que retarda la consecución de las cuestiones, mientras que una visión más a largo plazo permite comprobar que se potencian las aportaciones de cada uno de los

componentes del equipo. Se trata por tanto de la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos; tienen disposición a colaborar con otros y anteponen los intereses colectivos a los personales.

• **Habilidades interpersonales**. Se trata de un conjunto de aptitudes que facilitan el trato para conectar con las demás personas o entidades. Ponen en ejercicio el ingenio o inteligencia emocional originando la creación de buenas relaciones alrededor de la persona que las posee. Suponen la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y tener en cuenta sus puntos de vista a la hora exponer los propios. Permiten a la persona realizar críticas positivas sin dañar el entendimiento con las partes afectadas y defender los propios planteamientos cediendo con flexibilidad ante las indicaciones recibidas de los demás. Producen como consecuencia el establecimiento de vínculos de calidad entre las personas, favoreciendo la sinergia entre las mismas. Agilizan la transmisión de objetivos en el seno de las organizaciones, facultando el trabajo en equipo.

• **Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar**. El hecho de relacionarse y aunar esfuerzos en el seno de una agrupación compuesta por profesionales de variadas disciplinas, requiere un esfuerzo de entendimiento y adaptación por parte de sus componentes. Esta flexibilidad o capacidad de acomodación se sustenta en la apertura personal y en la decisión de converger a pesar de contar con distintas perspectivas. Además de la actitud personal de los componentes del grupo, es necesaria una labor de coordinación, que ajuste los diferentes pareceres en orden a un objetivo común. La complejidad de la estructura social reclama esta capacidad de barajar perspectivas dispares y sintetizar una solución que tenga validez desde los diferentes ángulos de opinión. Esta capacidad se basa en otras anteriormente mencionadas, como la comunicación y las relaciones interpersonales.

• **Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas**. La personas especialistas en una materia, desarrollan un lenguaje específico fruto de su experiencia o habilidad en esa actividad. Para establecer una comunicación fluida con expertos en otra áreas, será necesario un esfuerzo de comunicabilidad o transparencia, de manera que se adapten los contenidos a un código común o accesible por personas menos versadas en esa área específica. Tanto por parte del receptor como por parte del transmisor del mensaje, se necesita un empeño de mutuo entendimiento y aprendizaje, que es parte de la actitud que conforma esta competencia.

• **Apreciación de la diversidad y multiculturalidad**. Una de las características de la sociedad actual es su pluralidad. Esta variedad o diferencia de naturaleza puede derivar en cohesión o en ruptura, dependiendo de la sensibilidad de las personas para valorar y respetar las distinciones percibidas. Es importante saber encontrar entre los diversos planteamientos o idiosincrasias, elementos comunes o puntos de encuentro que permitan el entendimiento, a la vez que en temas secundarios o accidentales se toleren las peculiaridades de cada postura. Cada planteamiento cultural aporta unos aspectos positivos que conviene destacar, sin cerrarse a esquemas rígidos o preconcebidos. Esta actitud de apertura va enriqueciendo las proposiciones y potenciando el rendimiento de todos los interlocutores al responder a las características de cada uno.

• **Habilidad de trabajar en un contexto internacional**. La realidad que nos envuelve se caracteriza por la globalización. Cada vez más se requiere, aunque no se establezca una relación directa con otros países, tener en cuenta en los propios planteamientos y decisiones las notas del entorno actual que presentan un carácter internacional. Esto implica el conocer las corrientes o tendencias que en este escenario se producen para que las actuaciones de la propia entidad resulten acertadas. No produciría los mismos efectos el plantear las acciones observando únicamente el ámbito nacional ya que se estaría trabajando con una realidad sesgada. Es necesaria una amplitud de miras acorde con la realidad social.

• **Compromiso ético**. Supone una decisión o esfuerzo de interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás. Se plasma en un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, en la coherencia para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque poseen una intachable reputación y antecedentes, son correctos en sus actuaciones, tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares, se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide. Este estilo de actuación impregna la cultura de la empresa y se transmite en unos códigos de conducta, constituyendo un elemento importante en la responsabilidad social de las empresas.

—**COMPETENCIAS SISTÉMICAS**:

• **Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica**. Es importante saber referir los principios generales al caso particular, es decir, traducir el conjunto de las nociones aprendidas sobre una materia o sobre una disciplina a hechos o indicaciones concretas. Las enseñanzas adquiridas quedarían improductivas si no pudieran

traducirse en utilidades más tangibles o cercanas; no es suficiente con conocer los fundamentos básicos sobre una determinada materia, sino que hace falta sacar rendimiento a ese acopio de ideas adquiridas. Esa habilidad para adaptarse a la realidad y transformarla, es lo que rentabiliza el tiempo empleado en la adquisición de preparaciones y estudios.

• **Habilidades de investigación**. El empleo de los medios necesarios para aclarar o descubrir algo, implica una actividad de estudio e indagación hasta llegar al fin deseado. Esa labor de exploración supone la generación de hipótesis y la valoración de las mismas mediante contrastación. Requiere poner en marcha procesos de inducción y deducción, recabar datos, sondear soluciones, consultar bibliografía e investigaciones, elaborar encuestas de opinión, etc. hasta producir el informe final. Esta capacidad aporta productos finales totalmente innovadores, o líneas de actuación acertadas para los objetivos planteados, con lo que enriquece enormemente el punto de partida inicial.

• **Capacidad de aprender**. Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque captan y asimilan con facilidad conceptos e información, realizan algún tipo de estudio regularmente, tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigador, etc. por lo que el conocimiento que poseen agrega valor al trabajo. Implica una actitud de renovación y actualización que se contrapone a actitudes refractarias o rígidas.

• **Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones**. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque aceptan y se ajustan fácilmente a los cambios, responden a los mismos con flexibilidad y son promotores de la innovación. Requiere una percepción adecuada de los nuevos elementos que se presentan y la admisión de la diferencia que conllevan. Implica un esfuerzo de remodelación de los planteamientos iniciales y un ánimo activo para amoldarse a los recientes requerimientos. Se demuestra muy necesario en esta sociedad cambiante en la que nos encontramos.

• **Capacidad para generar nuevas ideas** (creatividad). Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, son innovadores y prácticos, buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los

esquemas tradicionales. Hay en esta facultad una cierta capacidad para el riesgo, para lo desconocido, para aceptar la equivocación y volver a plantear nuevas soluciones. Implica una generatividad o actitud activa y de iniciativa ante los planteamientos habituales.

• **Liderazgo**. Comporta una serie de habilidades clave para guiar a grupos de personas y entidades. El líder sabe situar a cada componente del grupo en el lugar donde puede hacer rendir todas sus potencialidades, creando en su equipo de trabajo una corriente de cooperación que optimiza el rendimiento individual y propiciando la emergencia de la sinergia grupal. Su influencia se hacer sentir sobre la organización, asumiendo el puesto primero, conduciendo a los demás en la misión común. Los estilos de liderazgo pueden ser variados, pero todos tienen en común el reconocimiento de una autoridad o dominio por parte de los miembros del equipo.

• **Conocimiento de culturas y costumbres de otros países**. Es importante conocer el conjunto de inclinaciones y de usos que forman el carácter distintivo de una nación, ya que estos se traducen en modos de vida con los que hay que entenderse en esta sociedad multicultural en la que nos encontramos. El desempeño profesional se ve enriquecido por esta serie de experiencias vitales que caracterizan a los diferentes pueblos, ayudando a plantear unas acciones versátiles fácilmente adaptables a distintas mentalidades.

• **Habilidad para trabajar de forma autónoma**. El espíritu de iniciativa y la asunción de la personal responsabilidad en el desempeño del quehacer profesional, se demuestran decisivos para determinados trabajos. Es importante desarrollar cierta independencia en algunos aspectos laborales, de manera que cada persona pueda aportar elementos inéditos y pueda solucionar con agilidad los obstáculos que puedan presentarse en las propias realizaciones.

• **Diseño y gestión de proyectos**. Tanto la actividad creativa que supone elaborar un plan de acción como la actividad desarrollada para su implementación (organización y dirección del mismo) son habilidades importantes en la actual estructura de trabajo. Es una realidad frecuente el trabajar por programas o proyectos en los diferentes puestos de trabajo y por tanto se requiere la capacidad desarrollarlos positivamente. Esto requiere por un lado activar una visión de futuro que sepa prever las demandas y necesidades emergentes y plasmarlas en un documento operativo, y por otro el saber traducir a objetivos y estrategias las grandes líneas de acción propuestas en el mismo.

• **Iniciativa y espíritu emprendedor**. La capacidad para idear, inventar o empezar algo implica una decisión para emprender

acciones que entrañan dificultad o que resultan arriesgadas. Se trata de un talante que sabe anticiparse proponiendo líneas de actuación inéditas (o conocidas) pero novedosas en ese entorno. Supone por tanto la anticipación de una persona a las demás en la realización de algo y se demuestra valiosa en un entorno cambiante, en el que con frecuencia hace falta renovar los cauces de actuación.

• **Preocupación por la calidad**. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque realizan sus funciones cada día mejor, aunque tengan que asumir más trabajo; no están satisfechos con como están las cosas y buscan mejorarlas, no aceptan la mediocridad y se implican con el desarrollo de la excelencia.

• **Motivación de logro**. Supone una fuerte estimulación a obtener el éxito o la realización perfecta en lo que se desea o pretende. Esta característica está compuesta por una suerte de capacidades como la tenacidad, la constancia, el espíritu de superación, etc. El resultado es la realización de los objetivos propuestos a pesar de las posibles dificultades u obstáculos que se presenten en su desarrollo. La persona que posee esta capacidad cuenta con una notable seguridad en si misma y está comprometida con la calidad.

Anexo 3 Tablas competencias según ámbito consultado

Tabla nº 11 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por la Administración

Competencia	Media	D.Típica
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,16	1,33
Trabajo en equipo	9,08	1,31
Resolución de Problemas	9	1,34
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	9	1,04
Capacidad de organizar y planificar	8,83	1,40
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,75	1,60
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8,75	1,13
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,75	1,13
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8,66	1,43
Habilidades interpersonales	8,66	1,37
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8,66	0,98
Capacidad crítica y autocrítica	8,58	1,24
Compromiso ético	8,5	0,90
Conocimientos generales básicos	8,33	1,66
Capacidad de análisis y síntesis	8,25	1
Preocupación por la calidad	8,16	1,19
Habilidades básicas de manejo del ordenador	8	1,55
Diseño y gestión de proyectos	7,83	1,52
Motivación de logro	7,83	1,36
Capacidad de aprender	7,66	1,56
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	7,66	2,01
Toma de decisiones	7,58	2,14
Habilidades de investigación	7,58	1,97
Conocimiento de una segunda lengua	7,16	2,03
Habilidad para trabajar de forma autónoma	7,16	0,87
Habilidades de gestión de la información	7	0,86
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	7	1,57
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	6,91	1,56
Iniciativa y espíritu emprendedor	6,83	1,91
Liderazgo	6,25	1,25

Tabla nº 12 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por las Consultoras

Competencias	Media	D.Típica
Preocupación por la calidad	9,5	0,54
Resolución de Problemas	9	1,26
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8,83	0,75
Habilidades de gestión de la información	8,66	1,96
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	8,66	1,86
Compromiso ético	8,66	1,96
Iniciativa y espíritu emprendedor	8,66	1,63
Trabajo en equipo	8,5	1,76
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,5	1,37
Conocimientos generales básicos	8,33	1,36
Conocimientos básicos de la profesión	8,33	1,86
Capacidad crítica y autocrítica	8,33	1,96
Toma de decisiones	8,16	1,83
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	8,16	1,60
Liderazgo	8,16	1,32
Capacidad de análisis y síntesis	8	1,26
Motivación de logro	8	0,54
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	7,83	3,43
Habilidades interpersonales	7,5	0,70
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	7,5	2,07
Capacidad de aprender	7,5	1,87
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7	3,40
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	7	2,07
Habilidad para trabajar de forma autónoma	6,83	1,64
Diseño y gestión de proyectos	6,83	2,48
Habilidades de investigación	6,5	2,16
Conocimiento de una segunda lengua	6,33	2,94
Capacidad de organizar y planificar	6	3,03
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	5,66	2,04
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	5,16	3,27

Tabla nº13 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por las Empresas

Competencias	Media	D.Típica
Habilidades de gestión de la información	9,25	1,5
Compromiso ético	9,25	0,95
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9	1,41
Resolución de Problemas	8,75	1,5
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,75	1,25
Habilidades interpersonales	8,5	1,29
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8,5	1,29
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,5	1,29
Trabajo en equipo	8,25	1,5
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	8,25	1,5
Diseño y gestión de proyectos	8,25	2,06
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8	2,44
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8	1,82
Habilidad para trabajar de forma autónoma	8	1,41
Iniciativa y espíritu emprendedor	8	1,41
Capacidad de organizar y planificar	7,75	1,5
Capacidad de aprender	7,75	2,21
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	7,75	1,5
Motivación de logro	7,75	1,5
Capacidad de análisis y síntesis	7,5	1,73
Conocimientos básicos de la profesión	7,5	2,08
Toma de decisiones	7,5	1,73
Capacidad crítica y autocrítica	7,5	2,38
Conocimientos generales básicos	7,25	2,06
Habilidades de investigación	7,25	2,06
Preocupación por la calidad	7	2,16
Conocimiento de una segunda lengua	5,5	0,57
Habilidades básicas de manejo del ordenador	5,5	2,51
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	5,5	2,51
Liderazgo	5	3,51

Tabla nº14 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por la Formación Privada

Competencia	Media	D.Típica
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,66	0,57
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	9,66	0,57
Diseño y gestión de proyectos	9,66	0,57
Toma de decisiones	9,33	1,15
Trabajo en equipo	9,33	0,57
Habilidades interpersonales	9,33	0,57
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	9,33	1,15
Preocupación por la calidad	9,33	0,57
Resolución de Problemas	9	1
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	9	1,73
Capacidad de aprender	9	1,73
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	9	1
Iniciativa y espíritu emprendedor	9	1
Liderazgo	8,66	0,57
Habilidad para trabajar de forma autónoma	8,66	1,15
Capacidad de organizar y planificar	8,33	2,88
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8,33	2,08
Capacidad crítica y autocrítica	8,33	1,52
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,33	1,52
Motivación de logro	8,33	2,08
Conocimientos básicos de la profesión	8	2
Habilidades de gestión de la información	8	2,64
Capacidad de análisis y síntesis	7,66	2,51
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7,33	2,51
Conocimientos generales básicos	6,66	1,15
Compromiso ético	6,66	0
Habilidades de investigación	6,66	3,51
Conocimiento de una segunda lengua	6,33	3,05
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	6,33	1,52
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	5,33	2,82

Tabla nº15. Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por la Formación Pública

Capacidad	Media	D.Típica
Capacidad de análisis y síntesis	10	0
Capacidad crítica y autocrítica	10	0
Trabajo en equipo	10	0
Compromiso ético	10	0
Capacidad de aprender	10	0
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	10	0
Capacidad de organizar y planificar	9,5	0,70
Toma de decisiones	9,5	0,70
Habilidades interpersonales	9,5	0,70
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,5	0,70
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	9,5	0,70
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	9,5	0,70
Resolución de Problemas	9	1,41
Liderazgo	9	0
Conocimientos básicos de la profesión	8,5	2,12
Habilidades de gestión de la información	8,5	2,12
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8,5	2,12
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,5	0,70
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	8,5	2,12
Habilidades de investigación	8,5	2,12
Diseño y gestión de proyectos	8,5	2,12
Iniciativa y espíritu emprendedor	8,5	2,12
Preocupación por la calidad	8,5	2,12
Motivación de logro	8,5	2,12
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	7,5	3,53
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7,5	3,53
Habilidad para trabajar de forma autónoma	7,5	0,70
Conocimientos generales básicos	6,5	2,12
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	6,5	2,12
Conocimiento de una segunda lengua	6	1,41

Tabla nº 16 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por las Fundaciones

Capacidad	Media	D.Típica
Habilidades de gestión de la información	9,5	1
Habilidades interpersonales	9,5	0,57
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	9,25	0,95
Diseño y gestión de proyectos	9,25	0,95
Iniciativa y espíritu emprendedor	9,25	0,95
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	8,75	1,25
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8,5	1,73
Capacidad crítica y autocrítica	8,5	1,29
Trabajo en equipo	8,5	0,57
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,5	0,57
Capacidad de aprender	8,5	1,29
Motivación de logro	8,5	1,29
Resolución de Problemas	8,25	2,36
Conocimientos generales básicos	8	1,41
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8	0,81
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8	2
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8	1,63
Toma de decisiones	7,75	2,06
Compromiso ético	7,75	1,89
Capacidad de organizar y planificar	7,5	0,57
Conocimientos básicos de la profesión	7,5	2,08
Capacidad de análisis y síntesis	7,25	0,95
Habilidad para trabajar de forma autónoma	7,25	1,5
Preocupación por la calidad	7,25	1,89
Habilidades de investigación	6,25	0,95
Habilidades básicas de manejo del ordenador	5,75	2,30
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	5,75	0,95
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	5,75	0,95
Conocimiento de una segunda lengua	5,5	1
Liderazgo	5,25	1,73

Tabla nº17 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por las O.N.G.s

Capacidades	Media	D.Típica
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	9,6	0,54
Habilidades de gestión de la información	9,4	0,54
Toma de decisiones	9,4	0,54
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,4	0,89
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	9,4	0,54
Compromiso ético	9,4	0,89
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	9,4	0,54
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	9,2	0,83
Trabajo en equipo	9,2	1,09
Preocupación por la calidad	9,2	0,83
Resolución de Problemas	9	0,70
Capacidad crítica y autocrítica	9	1
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	9	1,22
Capacidad de aprender	9	0,70
Iniciativa y espíritu emprendedor	9	0,70
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,8	1,09
Capacidad de análisis y síntesis	8,6	1,14
Habilidades interpersonales	8,6	0,89
Habilidades de investigación	8,4	1,14
Motivación de logro	8,4	1,51
Capacidad de organizar y planificar	8,2	1,09
Diseño y gestión de proyectos	8,2	0,83
Liderazgo	8	0,70
Conocimientos básicos de la profesión	7,8	1,30
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7,8	1,30
Conocimientos generales básicos	7,4	1,51
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	7,4	1,14
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	7,2	1,30
Conocimiento de una segunda lengua	7	1,22
Habilidad para trabajar de forma autónoma	6,8	1,64

Tabla nº18 Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por las Organizaciones Empresariales

Capacidad	Media	D.Típica
Motivación de logro	9,33	0,57
Toma de decisiones	9,25	0,95
Iniciativa y espíritu emprendedor	9	0
Preocupación por la calidad	9	1
Capacidad de organizar y planificar	8,75	1,5
Trabajo en equipo	8,75	0,95
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	8,66	1,15
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,66	1,52
Diseño y gestión de proyectos	8,66	0,57
Resolución de Problemas	8,5	1,29
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8,33	1,52
Capacidad de aprender	8,33	1,52
Habilidad para trabajar de forma autónoma	8,33	0,57
Capacidad de análisis y síntesis	8,25	1,25
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	8,25	1,5
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	8,25	1,5
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	8	1,82
Habilidades de gestión de la información	8	1,82
Capacidad crítica y autocrítica	8	1,15
Compromiso ético	8	1,41
Liderazgo	8	1
Conocimientos básicos de la profesión	7,75	1,70
Habilidades interpersonales	7,75	1,5
Habilidades de investigación	7,66	2,08
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	7,5	1,73
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7	1,41
Conocimientos generales básicos	6,75	1,5
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	6,66	2,08
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	6,5	0,70
Conocimiento de una segunda lengua	6,25	2,5

Tabla nº 19. Jerarquía de valores promedios de las competencias estimadas por Otros ámbitos

Competencia	Media	D.Típica
Trabajo en equipo	9,83	0,40
Habilidades interpersonales	9,5	0,54
Capacidad de comunicarse con expertos de otras áreas	9,33	0,51
Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar	9,16	0,75
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	9,16	0,75
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	9	0,63
Toma de decisiones	9	0,89
Preocupación por la calidad	9	0,63
Capacidad de aprender	8,83	0,75
Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	8,83	0,75
Habilidades de gestión de la información	8,66	1,50
Capacidad crítica y autocrítica	8,66	0,51
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad	8,66	1,21
Conocimientos básicos de la profesión	8,5	1,37
Compromiso ético	8,5	0,83
Motivación de logro	8,5	0,54
Resolución de Problemas	8,33	1,86
Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)	8,16	0,75
Capacidad de organizar y planificar	8	1,54
Habilidades de investigación	8	0,89
Iniciativa y espíritu emprendedor	8	1,26
Habilidades básicas de manejo del ordenador	7,5	2,58
Habilidad para trabajar de forma autónoma	7,5	0,83
Capacidad de análisis y síntesis	7,33	1,96
Liderazgo	7,33	1,75
Diseño y gestión de proyectos	7,33	2,65
Conocimiento de culturas y costumbres de otros países	7,16	0,75
Conocimientos generales básicos	6,66	1,36
Habilidad de trabajar en un contexto internacional	6,33	2,42
Conocimiento de una segunda lengua	5,5	2,25

Anexo 4 Estudios superiores según ámbito consultado

Tabla 20 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según la Administración

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. ADE	61%
2. DERECHO	43%
3. EMPRESARIALES	43%
4. ECONOMICAS	35%
5. PSICOLOGÍA	35%
6. SOCIOLOGÍA	35%
7. TRABAJO SOCIAL	35%
8. RELACIONES LABORALES	30%
9. GRADUADO SOCIAL	26%
10. INGENIERIA	13%

Tabla 21 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según la Empresa

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. PSICOLOGÍA	56%
2. TRABAJO SOCIAL	56%
3. ADE	44%
4. SOCIOLOGÍA	33%
5. ECONÓMICAS	16%
6. DERECHO	16%
7. EMPRESARIALES	16%

Tabla 22 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según las O. Empresariales

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. DERECHO	40%
2. ADE	35%
3. CIENCIAS POLITCAS	35%
4. SOCIOLOGÍA	30%
5. ECONOMICAS	25%
6. RELACIONES LABORALES	20%
7. PSICOLOGÍA	15%
8. INGENIERIA	15%
9. RECURSOS HUMANOS	15%
10. NEGOCIOS	15%

Tabla 23 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según las ONG,s

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. ADE	50%
2. DERECHO	50%
3. ECONOMICAS	42%
4. EMPRESARIALES	25%
5. SOCIOLOGÍA	25%
6. TRABAJO SOCIAL	16%
7. GRADUADO SOCIAL	16%
8. NEGOCIOS	16%

Tabla 24 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según la Formación Privada

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. ADE	75%
2. TRABAJO SOCIAL	75%
3. PSICOLOGÍA	62%
4. SOCIOLOGÍA	50%
5. DERECHO	37%
6. ECONOMICAS	37%
7. EMPRESARIALES	37%

Tabla 25 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según Fundaciones

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. ADE	57%
2. ECONOMICAS	57%
3. EMPRESARIALES	57%
4. TRABAJO SOCIAL	57%
5. DERECHO	42%
6. INGENIERIA	42%
7. RELACIONES LABORALES	42%

Tabla 26 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios según las Asesorías

ESTUDIOS SUPERIORES	PORCENTAJE
1. ADE	55%
2. SOCIOLOGIA	40%
3. PSICOLOGIA	35%
4. DERECHO	30%
5. ECONOMICAS	30%
6. INGENIERIA	30%
7. PERIODISMO	30%
8. TRABAJO SOCIAL	25%
9. RELACIONES LABORALES.	20%

Anexo 5 Salidas Profesionales

Tabla 27 Jerarquía de las principales salidas profesionales según la Administración

SALIDAS PROFESIONALES	PORCENTAJE
1. GRAN EMPRESA PRIVADA (NO PYME)	69%
2. CONSULTORA/ASESORÍA	67%
3. FUNDACIONES PÚBLICAS	62%
4. FUNDACIONES PRIVADAS	59%
5. ADMINISTRACIÓN LOCAL	51%
6. ONG's	49%
7. SINDICATOS	46%
8. ADMINISTRACIÓN CENTRAL	43%
9. PYMES	31%
10. AUTOEMPLEO	19%

Tabla 28 Jerarquía de las principales salidas profesionales según la Empresa

SALIDAS PROFESIONALES	PORCENTAJE
1. CONSULTORÍA/ASESORÍA	72%
2. FUNDACIONES PÚBLICAS	61%
3. FUNDACIONES PRIVADAS	61%
4. GRAM EMPRESA PRIVADA(NO PYME)	55%
5. SINDICATOS	55%
6. ADMINISTRACIÓN CENTRAL	50%
7. ADMINISTRACIÓN LOCAL	50%
8. ONG'S	39%
9. PYMES	28%
10. AUTOEMPLEO	28%

Tabla 29 Jerarquía de las principales salidas profesionales según las Asesorías

SALIDAS PROFESIONALES	PORCENTAJE
1. CONSULTORÍA/ASESORÍA	70%
2. GRAN EMPRESA PRIVADA(NO PYME)	55%
3. FUNDACIONES PÚBLICAS	50%
4. ADMINISTRACIÓN LOCAL	45%
5. FUNDACIONES PRIVADAS	40%
6. SINDICATOS	35%
7. ONG'S	30%
8. ADMINISTRACIÓN CENTRAL	30%
9. AUTOEMPLEO	25%
10. PYME	20%

Anexo 6 tabla 30 PRINCIPALES FUNCIONES PROFESIONALES RSE Y DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁMBITO LABORAL						
Función	Descripción	Empresa	Fun/ONG	Sind	Aseso	Admint
Transmisión de la información	Elaboración de estrategias de comunicación interna (para trabajadores)	■		■	■	
	Mejora imagen externa de la entidad	■	■			
	Asesoramiento específico sobre inserción de personas en riesgo		■	■	■	■
	Información general sobre RSE (oficina abierta)		■	■		■
	Asesoramiento general en materia de RSE		■	■	■	■
	Asesoramiento integral especializado.				■	
	Asesoramiento en diferentes dimensiones RSE: medioambiente, calidad, prevención de riesgos, etc.				■	
	Diseño de campañas y participación en actividades de sensibilización	■	■	■		■
	Formación	■		■	■	
Conocimiento de la Legislación Vigente	Legislación vinculada al plan estratégico de la empresa	■		■	■	
	Legislación laboral	■	■	■	■	■
	Medioambiente	■			■	
	Prevención de riesgos	■			■	
	Marco general RSE	■	■			■
	Políticas activas de inserción e I.O.	■	■	■	■	■
Mediación	Intermediación laboral	■	■			
	Mediación y negociación con trabajadores/as	■		■		
	Representación de la entidad	■	■			
	Facilitación de recursos, coordinación entre entidades		■			■
	Negociación en la realización del plan estratégico	■		■		

Diseño y ejecución del plan estratégico RSE	Selección de personal. Prácticas de contratación responsable					
	Formación en la empresa					
	Promoción del personal					
	Creación códigos éticos y de conducta. Elaboración de indicadores RSE					
	Elaboración de memorias RSE					
	Seguimiento del plan. Auditorías internas					
Proyectos, estudios e investigación	Diseño y ejecución de estudios de mercado laboral					
	Diseño y ejecución de proyectos de acción social					
	Acciones de prospección e innovación en materia de RSE					
Establecimiento de convenios y alianzas	Búsqueda de socios y elaboración y firma del convenio o alianza					
Funciones de control y censura	Cumplimiento de acuerdos del plan estratégico RSE					
	Cumplimiento de Legislación vigente relacionada con la RSE					
Búsqueda de fondos	Públicos					
	Privados					
Participación en Creación de nuevos productos RSE	Indicadores y buenas prácticas RSE					
	Herramientas					
	Estrategias					
	Elaboración de manuales					

Relación de tablas

1 Muestra: totales y porcentaje
2 Distribución muestral por países y ámbitos consultados
3 Jerarquía de las competencias Totales en España
4 Jerarquía de las competencias globales ámbito europeo.
5 Clasificación y porcentaje de estudios universitarios.
6 Porcentaje de conocimientos en relación a la I.O.
7 Jerarquía de conocimientos relacionados con inserción de personas en riego de exclusión social
8 Clasificación y porcentaje de Áreas de la Empresa Privada.
9 Clasificación y porcentaje de las Salidas Profesionales.
10 Contenidos acción formativa técnico/a especialista en RSE
11 Jerarquía de competencias estimadas por la Administración
12 Jerarquía competencias estimadas por las Consultoras
13 Jerarquía de competencias estimadas por las Empresas
14 Jerarquía de competencias estimadas por la Formación Privada
15 Jerarquía de competencias estimadas por la Formación Pública
16 Jerarquía de competencias estimadas por las Fundaciones
17 Jerarquía de competencias estimadas por las O.N.G.s
18 Jerarquía de competencias estimadas por las O. Empresariales
19 Jerarquía de competencias estimadas por Otros ámbitos
20 Clasificación de estudios universitarios según la Administración
21 Clasificación de estudios universitarios según la Empresa
22 Clasificación estudios universitarios según las O. Empresariales
23 Clasificación de estudios universitarios según las ONG,s
24 Clasificación estudios universitarios según la Formación Privada
25 Clasificación de estudios universitarios según Fundaciones
26 Clasificación de estudios universitarios según las Asesorías
27 Jerarquía de las salidas profesionales según la Administración
28 Jerarquía de las salidas profesionales según la Empresa
29 Jerarquía de las salidas profesionales según las Asesorías
30 Principales funciones profesionales RSE y distribución según ámbito laboral

Relación de figuras

1 Porcentaje Muestra utilizada
2 Distribución muestral por ámbitos consultados
3 Porcentaje de respuestas a las Titulaciones Universitarias