

# **Impacto Social:**

Un modelo en base  
a capacidades

Estudio realizado por la Profesora Elisabet Garriga Cots del departamento de Política de Empresa de EADA Business School



# Carta del presidente

## Fundación ManpowerGroup

Fieles a nuestro compromiso con la sociedad, en especial en la generación de empleo y la inserción laboral, hemos encontrado en esta iniciativa desarrollada por EADA y la Fundación SERES una oportunidad para entender mejor y comprender el impacto que las políticas de RSE y las actuaciones sociales pueden tener en los colectivos beneficiarios.

Tras la lectura del documento podemos entender cómo iniciativas de RSE generadoras de empleo, además de facilitar la integración laboral de colectivos en riesgo, contribuyen de forma notable y cuantificada a su integración social.

Esperamos que la comprensión del impacto social de las actuaciones de RSE, por parte de las empresas que promueven estas iniciativas, contribuya a multiplicarlas y a desarrollarlas en beneficio de nuestras comunidades.

Raúl Grijalba  
Presidente de Fundación ManpowerGroup

## Fundación SERES

Fundación SERES, fiel a su objetivo de apoyar a las empresas en el desarrollo de estrategias de RSE generadoras de valor, está trabajando de manera intensa junto a EADA, apoyando esta iniciativa que tiene por objetivo cuantificar el impacto social de las actuaciones empresariales.

Esta investigación viene a continuar la senda iniciada en 2012 con la herramienta rsc<sup>2</sup>, basada en el "Sustainability Compass" de McKinsey&Company, que reflexiona en términos de valor sobre el impacto de las actuaciones de RSE.

Respecto del impacto social de las iniciativas empresariales, aunque durante estos últimos años surgieron diferentes iniciativas de cuantificación, los resultados generados no trasladaban con claridad el impacto social, en muchas ocasiones por un excesivo intento de cuantificar avances que únicamente se podían medir en el plano social.

Con este trabajo se establecen las bases para desarrollar una metodología de cuantificación del impacto social. Metodología que, adaptada a la estrategia de RSE de las compañías, contribuirá a incrementar el impacto de las iniciativas de RSE.

Juan Arena  
Presidente de Fundación SERES

## EADA Business School

Desde sus inicios en 1957, EADA siempre se ha entendido a sí misma como una escuela alineada con la formación de directivos de empresas socialmente responsables y sostenibles.

Este estudio, derivado de la investigación de la Profesora Elisabet Garriga, pretende proporcionar a los directores de RSE un nuevo instrumento para medir el impacto social de sus programas, lo que permite evaluar su efectividad y correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa; una cuestión clave en los actuales momentos en que las empresas tienen que hacer más con menos. A través de un modelo empírico basado en el enfoque de capacidades del Premio Nobel de Economía Amartya Sen, y que trata de las principales cuestiones de la RSE, este nuevo modelo de impacto social aúna el rigor académico con la orientación práctica, combinación que en nuestra opinión debe caracterizar la investigación de las escuelas de negocio.

EADA Business School espera con esta investigación ayudar a los directivos a tomar mejores decisiones en el diseño e implementación de los programas de RSE para obtener un mayor impacto social y, a través de esto, contribuir a un mayor bienestar y desarrollo de nuestra sociedad.

David Parcerisas  
Presidente del Patronato de la Fundación EADA



# Índice

Introducción	7
Programa de RSE: El impacto social	8
El enfoque de capacidades de Amartya Sen en el bienestar	12
Los casos de estudio: 3 programas de RSE en 3 empresas	14
Grupo Norte	10
DKV	11
CITI	11
El tipo de programa: La intensidad del programa	17
Problemática	14
Marco legal	16
Contenido del programa	17
Inputs/ Socios	18
Duración	20
Metodología	26
Resultados	28
El impacto social generado en cada uno de los programas	27
Capacidades identificadas y medidas por programa	30
Gráficamente: El impacto social	40
Beneficiarios indirectos	42
Conclusiones	45
Anexos	48

# Introducción

La medición de impacto social es una de las **cuestiones claves** de la responsabilidad social tanto para académicos como para directivos y profesionales. Las preguntas **¿cuál es el impacto social de los programas de RSE?** o **¿cómo medir el impacto social de los programas de RSE?** no tienen una respuesta generalmente aceptada. **No existe una metodología ni un proceso, ni unas medidas, ni unos indicadores aceptados sobre qué es el impacto social y cómo medirlo.**



Las empresas tienen que demostrar y justificar que sus programas de RSE tienen un impacto social ante una gran variedad de grupos de interés como clientes, proveedores, ONG, comunidad local, accionistas, empleados y sindicatos. Es importante mostrar que el dinero invertido en los programas de RSE ha obtenido una influencia o un efecto positivo en la sociedad. Además, hoy en día, dada la situación de crisis económica y financiera en España, este efecto o influencia debe ser máximo, es decir, los programas deben producir el máximo impacto social. En una época de crisis, las empresas deben pensar mejor cómo gastar y de qué manera hacerlo para obtener el máximo rendimiento, deben hacer “más con menos”:

- + **“Más”** porque con la crisis económica y financiera actual, los problemas sociales y medioambientales son mayores, y ya no son atendidos por el Estado (inmerso en una crisis financiera).
- **“Con menos”** porque cuentan con menos recursos y presupuesto destinado a la RSE debido a la disminución de beneficios y ventas de las empresas.

Así, pues, actualmente en la responsabilidad social se trata de hacer “más con menos” y la medición de impacto social, es más que un requisito, es un deber y una obligación. Es importante que las respuestas a las preguntas **¿qué es el impacto social?** y **¿cómo medir el impacto social de los programas de RSE?** **estén bien fundamentadas con una teoría sólida** ya que dependiendo de la teoría se obtendrán unos u otros indicadores, unas u otras medidas, y se producirán unos u otros efectos sobre los grupos de interés y sobre la sociedad en general. En este trabajo, las preguntas **¿qué es el impacto social?** y **¿cómo medir el impacto social de los programas de RSE?**, se responden en base al enfoque de capacidades de Amartya Sen.

El objetivo de esta investigación es **presentar una medida de impacto social en los programas de RSE desarrollados por empresas basados en el concepto de capacidades de Amartya Sen.**

Amartya Sen es Premio Nobel de Economía en 1998, profesor de Harvard y Cambridge, es el creador del enfoque de capacidades que ha sido ampliamente analizado y aplicado en varios ámbitos, en política pública, pobreza y desarrollo, y ahora con este estudio, en programas de responsabilidad social.

+

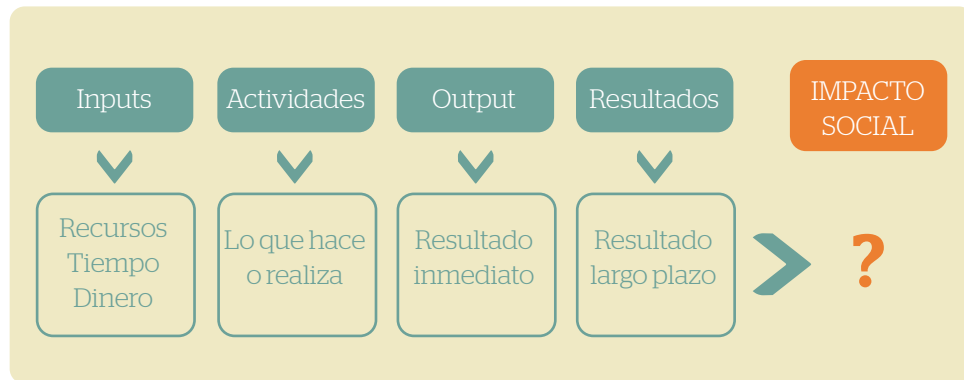
Más con Menos

-

# Programas de RSE: El impacto social

**¿Cuáles son las medidas de impacto social existentes en las empresas?** Actualmente las empresas basan sus medidas de impacto social en **indicadores de estándares internacionales** como el **GRI (Global Reporting Initiative)** o en sistemas de calidad como la **ISO 1400** o la **ISO 26000**. Basados en estos indicadores, la mayoría de empresas reportan como impacto social de sus programas: el número de beneficiarios, la cantidad de euros invertida o el coste del programa, los bienes comprados o los recursos aportados, etc. Sin embargo, estas medidas son los inputs o recursos invertidos en el programa (el coste o el dinero invertido), o actividades (lo que hace el programa) o outputs (resultado inmediato) más que indicadores de impacto social.

Así, por ejemplo, en un programa de inserción laboral de personas con discapacidad, el impacto social normalmente se reporta por el número de personas con discapacidad que efectivamente se insertan laboralmente (con contrato laboral, por ejemplo 5 personas), por los recursos destinados a dicho programa (el coste en euros, 100.000 o 150.000), y/o por el tiempo dedicado a la inserción laboral (12 meses). Sin embargo, estas medidas no son impacto social, si no que son **medidas cuantitativas de los inputs** (la cantidad de euros invertida o el coste del programa), **de las actividades** (inserción laboral) **o del resultado del programa** (número de graduados del programa).



Ahora bien, las preguntas son las siguientes: **¿Son medidas adecuadas? ¿Miden todo el impacto social? ¿Es posible una medición mejor del impacto social?**



Recientemente, nuevas iniciativas que intentan medir el impacto social el SROI o BGM, han referido como impacto social medidas indirectas y estimativas de los costes de oportunidad de ahorro de los programas de RSE. Por ejemplo, el SROI, (*Social Return of Investment*) en un programa de salud a personas mayores, mide el impacto social por el ahorro de los costes médicos (la persona mayor deja de ir tanto al médico, implica un ahorro de los costes médicos en la seguridad social), el menor coste de una póliza de seguro (una disminución de los gastos médicos, disminución en la cuota anual de la póliza), y también como se encuentra mejor, más saludable, hace más ejercicio y se ahorra las cuotas y matrícula de un gimnasio. Todos son *proxies* o indicadores indirectos y estimados del coste de oportunidad del ahorro de impacto social, pero son ESTIMACIONES y SON INDIRECTAS, NO son MEDIDAS sobre el comportamiento DIRECTO y REAL del beneficiario; y tan sólo están focalizados en el coste de oportunidad del ahorro y sus estimaciones.

Ahora bien, las preguntas son las siguientes: ¿Son medidas adecuadas? ¿Miden todo el impacto social? ¿Es posible una mejor medición del impacto social?

## Impacto Social

Para dar respuesta adecuadamente a estas preguntas debemos **definir qué es impacto social**. A pesar de que no hay una definición generalmente aceptada del término y acuerdo en qué consiste (cómo en otros grandes conceptos como estrategia o responsabilidad social) podemos llegar a un acuerdo a partir de la definición de impacto. El impacto puede definirse como “influencia o efecto dejados en alguien o en algo por causa de cualquier acción o actividad” y, por ende, el **impacto social puede definirse como “la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad (programa)”**. La clave es definir este efecto en la sociedad: **¿Cuál es este efecto y cómo lo medimos?**

Son preguntas que apuntan a estudios de sociología y de política pública, disciplinas que han indagado sobre la sociedad, su tejido social y que explican el cambio y el bienestar social. Pero, ¿en qué nos fijamos cuando hablamos de cambio o bienestar social? Existen una multitud de teorías de economía y sociología que han explicado el cambio y bienestar social, la gran mayoría explican

la **calidad de vida de de las personas**. Así, medir el impacto social es, concretamente, medir cómo ha cambiado la calidad de vida y el bienestar de las personas en una sociedad. Por lo tanto medir un impacto social de un programa de RSE es **medir cómo ha cambiado la calidad de vida de las personas, su bienestar**, a causa de ese programa.

Ahora la siguiente pregunta es entender y conceptualizar el bienestar y la calidad de vida, qué componentes tiene y cómo se mide.

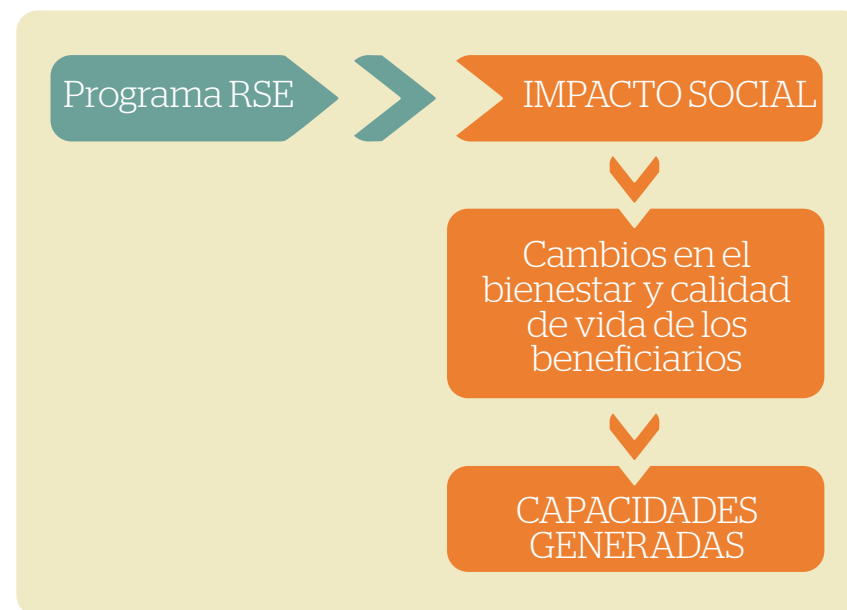
Existe una multitud de teorías que conceptualizan el bienestar y la calidad de vida de las personas. Hay teorías que lo refieren al nivel de ingreso y de renta, es decir, el bienestar y la calidad de vida de una persona viene determinado por su nivel de ingreso (a mayor nivel de ingreso, mayor bienestar), o bien por la satisfacción o utilidad de ese nivel de ingreso o renta (a mayor utilidad, mayor bienestar). De todas las teorías, una de **las más completas y más globales** es la teoría de capacidades de **Amartya Sen**. El enfoque de Amartya Sen se basa en el concepto de capacidades como indicador del bienestar y calidad de vida de las personas (a mayores capacidades, mayor bienestar). Según Sen, el bienestar y/o desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (las capacidades), entendidas como las oportunidades reales para elegir y llevar una vida que consideran valiosa con los recursos que tienen disponibles, teniendo en cuenta sus limitaciones psicológicas, sociales y ambientales.

Pero, la pregunta **¿Por qué el enfoque de capacidades de Amartya Sen para conceptualizar el bienestar y la calidad de vida?**

Tiene las siguientes **RESPUESTAS**:

- **Por el tipo de información (que es completa y global) y por el contenido del bienestar (multidimensional y teniendo en cuenta las limitaciones).** El tipo de información que se utiliza para conceptualizar el bienestar es más completo, incluye más variables y dimensiones para un mismo concepto (multidimensional) y tiene en cuenta las limitaciones tanto personales (como la edad o la salud), como sociales (normas sociales y costumbres) y ambientales (clima, geografía, condiciones físicas).
- **Objetivo/subjetivo.** La teoría de capacidades de Amartya Sen tiene en cuenta tanto los aspectos subjetivos (valoración, satisfacción y percepción de la satisfacción) como los aspectos objetivos de los recursos (frecuencia, cantidad y variedad).
- **Fundamentación económica.** La teoría de capacidades de Amartya Sen posee una fundamentación económica sólida, habiendo recibido el premio Nobel de Economía en 1998, quedando validada por una multitud de estudios sobre la operacionalización y cuantificación de las capacidades.
- **Índice de capacidades.** En realidad el enfoque de capacidades nos permite construir un **índice de capacidades**, un índice de desarrollo humano que es similar en metodología y en función al índice sobre desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que nos permite la comparación entre empresas y temporal (año a año). En el presente estudio elaboraremos un índice de capacidades para cada programa de RSE para medir el bienestar y la calidad de vida de los beneficiarios.

Así, pues, el enfoque de capacidades de Amartya Sen permite **evaluar el bienestar y la calidad de vida con un mayor poder explicativo y comprensivo que cualquier enfoque basado en recursos, dinero, utilidad, satisfacción, bienes y derechos**, siendo un marco de análisis óptimo para evaluar el bienestar producido por los programas de RSE en los beneficiarios de tales programas.



# El enfoque de capacidades de Amartya Sen en el bienestar

En esta sección, explicaremos brevemente el enfoque de capacidades de Amartya Sen. El enfoque de capacidades está basado en el **concepto de capacidad que se define como “las combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que puede lograr”**. Es una definición abstracta y amplia, y se diferencia de otras definiciones que han ofrecido otros autores del término capacidad. En Amartya Sen **el concepto de capacidad es complejo y multidimensional ya que incluye una serie de elementos interrelacionados** como bienes, características de los bienes, factores de conversión y funcionamientos.

La **fórmula matemática del concepto de capacidades** y sus elementos interrelacionados es la siguiente:

$$\Theta (X_i) = \{b_i / b_i = f(ic (X_i) / Z_p, Z_e, Z_s) \forall f \sum F_i \text{ and } \forall x_i \sum X_i \}$$

$\Theta$  = grupo de capacidades

$c = c(x)$  vector de características de bienes

$c$  = función que mapea los bienes en la característica del espacio

$b = f((c(x) / z_p, z_e, z_s))$  es un vector de funcionamientos

$f$  = es una función que mapea las características de los bienes en el espacio de los funcionamientos

$Z_p, Z_e, Z_s$  son factores de conversión, factores individuales, sociales y medioambientales

**El punto de partida del concepto de capacidad son los recursos y/o bienes (dinero, tiempo, prestaciones o bienes) que posee el sujeto.** En su enfoque los recursos y bienes tienen que ser tenidos en cuenta:

- **En base a sus características**, que se refiere a las propiedades y especificidades de los bienes o recursos.

- **Y bajo el poder del sujeto, teniendo en cuenta lo que puede hacer el sujeto, ya que pueden existir unas limitaciones que pueden afectar al uso y aprovechamiento de estos bienes y recursos.** Estas limitaciones son tanto personales (edad o salud) como sociales (normas sociales, costumbres o capital social) como ambientales (geografía, clima o instituciones). Estas limitaciones son los llamados **factores de conversión**: que son **individuales, sociales y ambientales**. Los factores de conversión son limitaciones que afectan al sujeto en el uso de sus bienes y recursos, y los que muestran efectivamente lo que puede hacer y ser capaz el sujeto con éstos. La idea es que una bicicleta no produce el mismo bienestar a todas las personas; el bienestar que proporciona la bicicleta dependerá si está sana, o si está desnutrida o si está discapacitada y/o no sabe pedalear, o si vive en un país donde no hay carreteras. El bienestar producido por la bicicleta es distinto en cada caso; por tanto el bien o recurso no garantiza en sí mismo y directamente el bienestar.

Ahora bien, teniendo en cuenta los bienes y recursos y los factores de conversión de los bienes, la capacidad tiene en cuenta ser capaz, ahora bien ¿ser capaz de qué?

La respuesta es ser **capaz de funcionar**. **Los funcionamientos** (*functionings*) **son las cosas que el sujeto hace o es, gracias al uso que pueda hacer de los bienes o recursos**, por ejemplo, con una bicicleta, el sujeto puede trasladarse de un lugar a otro. Los funcionamientos representan partes del estado de una persona: en particular, lo que puede hacer o ser. Por ejemplo, una persona con una bicicleta puede viajar o trasladarse de un lugar a otro, siendo el funcionamiento el trasladarse. Algunos funcionamientos son muy elementales, como estar nutrido adecuadamente, o tener una vivienda, y otros pueden ser más complejos como estar integrado socialmente. Los funcionamientos, en general, muestran un panorama de cómo es la vida del sujeto y reflejan su bienestar. Los funcionamientos pueden constatarse directamente y medirse más fácilmente que

las capacidades. Ahora bien, las capacidades tienen que ver más con **las oportunidades factibles de alcanzar esos funcionamientos, con las oportunidades y combinaciones alternativas de que dispone con esos funcionamientos**, en términos de la habilidad para alcanzar lo que considera valioso. La capacidad apunta a la libertad, mientras que el funcionamiento muestra el hecho o *fact* (ese algo).

Así, las capacidades reflejan las combinaciones alternativas de los funcionamientos, **siendo una capacidad un grupo de n (múltiples) funcionamientos**. Por ejemplo, la capacidad de autonomía consta de una combinación de funcionamientos (que son las actividades y habilidades que conforman esa capacidad de autonomía) como son la habilidad de formular objetivos y/o la habilidad de dar respuesta. El sujeto puede actuar o no autónomamente (libertad) según las circunstancias y el contexto. La capacidad refleja esa libertad de elección, y muestra también las opciones que tiene esa persona de ejercer o no esos funcionamientos, la capacidad, pues, muestra una doble vertiente: agencia (determinación) y libertad (opciones).

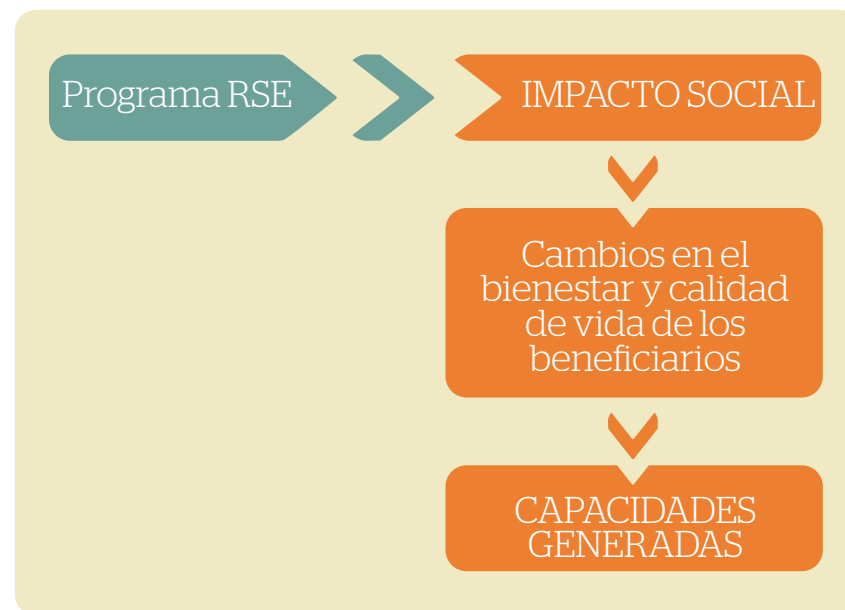
**Todas las capacidades que posee una persona son llamadas el *capability set*, el grupo de capacidades** y refleja, según Amartya Sen, el bienestar y la calidad de vida de la persona. Las capacidades pueden ser identificadas a varios niveles: **nivel personal, nivel familiar, nivel social y nivel laboral**.

#### El impacto social en los programas de RSE

Así, pues, el impacto social de la RSE se medirá por las capacidades generadas en los beneficiarios del programa de RSE, es decir, por **lo que puede alcanzar o ser el beneficiario gracias al programa de RSE, a lo que puede ser y hacer, a sus habilidades y aprendizajes, mostrando también las opciones factibles que tiene esa persona de ejercer o no esas habilidades y aprendizajes, teniendo en cuenta sus limitaciones personales, sociales y ambientales y los recursos disponibles**.

Se estudiará y analizará este enfoque de impacto social en 3 casos de empresa, en cada empresa seleccionaremos un programa de RSE donde se medirán las capacidades generadas.

El objetivo de nuestro estudio **será medir las capacidades generadas en los beneficiarios de los programas de RSE en 3 empresas**. Con el grupo de capacidades encontradas, el llamado *capability set*, formaremos **un índice, el llamado índice de capacidades, similar al índice de desarrollo humano de Naciones Unidas (PNUD)**.



# Los casos de estudio: 3 programas de RSE en 3 empresas

Las tres empresas seleccionadas son **tres empresas del sector de servicios**: una del sector de los seguros, DKV Seguros, una de servicios financieros y bancarios, Citi, y por último una empresa del sector servicios en general, Grupo Norte.

Estas tres empresas han sido seleccionadas en base a los siguientes **CRITERIOS**:

- Empresas **innovadoras y pioneras** en programas de RSE.
- **Programas con una cierta duración e historia**. El programa o proyecto social debía tener un cierto recorrido e historia (duración mínima de 3 ó 4 años/ repetición anual del programa), con unos aprendizajes e iniciativas de mejora implementadas durante ese tiempo, para poder observar el efecto del impacto en los beneficiarios.
- Los **beneficiarios de los programas fueran claramente identificados** (con nombres y apellidos) y que hubiera un fácil acceso a los beneficiarios para la recogida de información (entrevistas y encuestas).

Los programas seleccionados fueron los siguientes:

- **DKV Seguros**, el **programa de inserción laboral de personas con discapacidad** desarrollado en la **Fundación DKV-Integralia**.
- **Grupo Norte**, el **programa de inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género**, el llamado programa Cero víctimas violencia de género (a través del Plan DIKE de la Junta de Castilla y León).
- **Citi**, el **programa de formación e inserción laboral de jóvenes en exclusión social**, generalmente inmigrantes en situación irregular en España, menores de edad y viviendo en pobreza extrema (a través de la Fundación Exit).

Los tres programas tenían como beneficiarios colectivos distintos en alto riesgo de exclusión social: personas con discapacidad, personas víctimas de violencia de género y jóvenes inmigrantes y sin estudios.

## Grupo Norte



Grupo Norte es una empresa familiar que en 2011 contaba con 11.000 empleados. Su oferta está basada en la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento, seguridad, soluciones de recursos humanos, externalización y servicios sociales.

Uno de los programas clave de la compañía es el programa Cero mujeres víctimas de violencia de género. **El programa inserta laboralmente mujeres que han sufrido violencia de género y lo hace a través del PLAN DIKE de la Junta de Castilla y León**. El programa Cero mujeres víctimas de violencia de género ha insertado laboralmente a 126 mujeres víctimas de violencia de género (datos de 2011).

El programa Cero mujeres víctimas violencia de género tiene como objetivo la inserción laboral de las mujeres en Grupo Norte y consta de:

- Número de horas por **contrato que esté adecuado a la situación familiar de las mujeres**.
- **Adecuación de los horarios y de los turnos de trabajo** a la situación familiar de las mujeres.
- **Movilidad geográfica** que posibilita el traslado de las mujeres que lo necesitan a otros centros de trabajo de la empresa en otras ciudades.

**Objetivo:** Medir las capacidades generadas en las mujeres víctimas de violencia de género del programa Cero.

DKV



La Fundación DKV Integralia es una entidad privada sin ánimo de lucro creada en 2001 por DKV Seguros con el objetivo de facilitar la integración social y laboral de las personas con discapacidad.

Las actividades de la Fundación son el servicio de atención a clientes a través de *contact center* y la creación y diseño de campañas de sensibilización y comunicación sobre la discapacidad.

“La Fundación DKV Integralia es **más que un centro de atención telefónica**, es un centro estratégico para la gestión de lo más importante de un negocio: **sus clientes**”.

Los clientes del *contact center* de la Fundación DKV Integralia son tanto empresas (Novartis Pharma, Roche, Hospital Vall Hebron, Hospital Sant Joan de Deú) como ONG (Intermon Oxfam) e Instituciones (Institut Catala de la Retina). La Fundación DKV Integralia posee *contact centers* en el Prat, Madrid, Jerez, Denia, Bilbao y en Polonia. Además, ha formado laboralmente a personas con discapacidad para empresas (como CSC, American Express, AXA Seguros) y ha realizado proyectos innovadores de teletrabajo, entre los que destaca el proyecto Discatel y la web adaptada.

En la Fundación DKV Integralia se han insertado 215 empleados con contrato indefinido, la gran mayoría empleados en los *contact centers*.

**Objetivo:** Medir las capacidades generadas en los empleados de la Fundación DKV Integralia.

CITI



Citi es una compañía líder de servicios financieros con más de 200 millones de cuentas de clientes en más de 1.000 ciudades y 160 países. En España, Citi cuenta con 1.900 empleados y con 56 sucursales de banca de consumo, pertenecientes a Citibank y Citifinancial, a lo largo de toda la geografía española.

La acción social de Citi persigue dos objetivos. Primero, el fomento de la educación financiera de jóvenes y niños, especialmente en colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social. En España, durante el año 2011, 119 voluntarios-empleados de Citi dieron cursos de educación financiera con una inversión de 115.000 euros y con más de 2.500 beneficiarios. Segundo, el voluntariado corporativo entre sus empleados. El 31% de los empleados de Citi en España participan en diferentes actividades de voluntariado, la mayoría de ellas durante la jornada laboral.

#### Programa de Formación y Educación Financiera

El programa cuenta con un doble fin: por un lado, una beca de formación en prácticas de tres meses cuyo objetivo es el aprendizaje de un oficio en el sector de la hostelería (pinche de cocina, camarero, barman) y por otro, un curso de finanzas personales cuyo objetivo de aprendizaje se centra en los conceptos económicos y financieros básicos. Todo ello para jóvenes en alto riesgo de exclusión social.

Este programa de becas de formación en prácticas y de finanzas personales **se realiza en colaboración con la Fundación Exit quien realiza la selección, la formación y el seguimiento de dichas becas.**

**Objetivo:** Medir capacidades en los jóvenes beneficiarios del programa de formación y educación financiera .

# El tipo de programa: La intensidad del programa

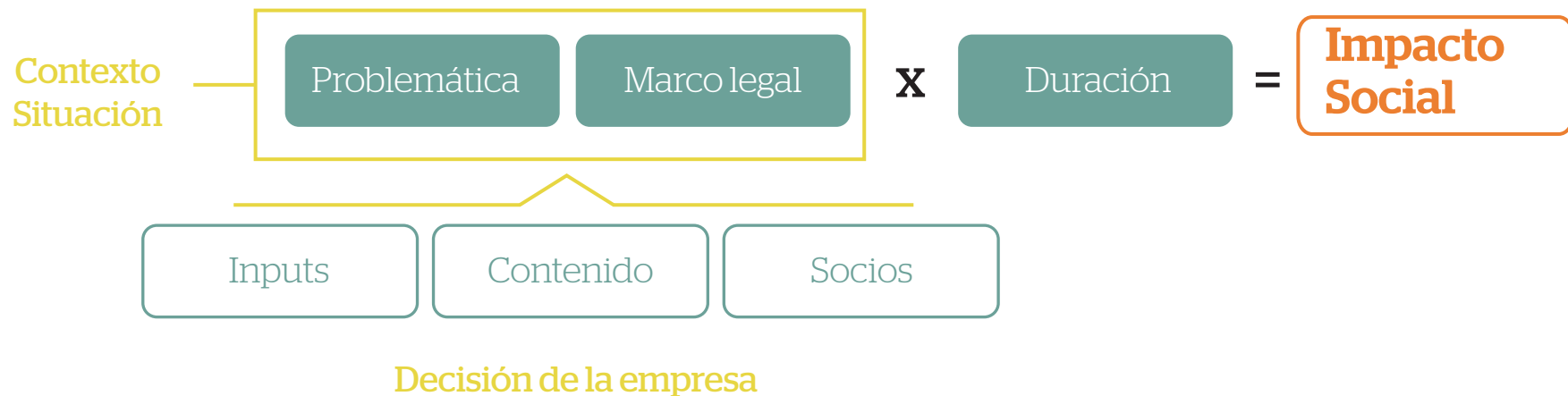
Un aspecto clave a tener en cuenta cuando hablamos de impacto social, es la intensidad del programa de RSE que apunta a la combinación de los elementos del programa de RSE.

¿Cuáles son los elementos del programa de RSE? **Los elementos del programa de RSE son el contenido, los objetivos, la duración, los socios, los inputs y la adecuación a la problemática subyacente.**

¿Qué es la intensidad del programa de RSE? **La intensidad del programa de RSE se refiere a la consistencia y coherencia de la combinación de los elementos del programa de RSE.**

Cuanto mayor es la consistencia y coherencia de los elementos, mayor será la intensidad del programa. De una manera intuitiva parece ser que el impacto social va a ser diferente (mayor o menor) dependiendo de qué tipo de consistencia y coherencia se establezca entre los elementos del programa de RSE. Es decir, a cómo está el programa diseñado, cuál sea el contenido de sus elementos y su combinación, por lo que parece, a mayor consistencia y coherencia, mayor intensidad y, por ende, mayor impacto social.

La intensidad del programa consta de los siguientes elementos: contexto o situación (problemática del colectivo y su marco legal), programa (contenido, *inputs*, socios) y duración (tiempo) que como resultado de la interacción da un impacto social (ver gráfico abajo).



## Problemática de los beneficiarios del programa

El programa **debe tener como punto de partida la problemática subyacente y el marco legal existente**, que esté en un contexto dado. La empresa debería conocer esta problemática y el marco legal, para empezar a diseñar el programa de RSE.

El programa de RSE surge para dar solución a unos problemas específicos de unos beneficiarios en un contexto determinado. Estos problemas pueden ser más o menos importantes, pueden ser muchos o pocos y pueden estar a varios niveles (a nivel personal, laboral, social y familiar). Cuantos más problemas, más graves y a más niveles, más complejo y más difícil de obtener un impacto social. Además, los objetivos del programa de RSE deben surgir del análisis de las causas de los problemas, debe tratar las causas antes que los efectos y debe centrarse en los factores críticos de estos problemas.

**Cuanto mayor sea el conocimiento de los problemas de los beneficiarios y mayor sea la adaptación, mayor será el impacto social.**



### **Problemática de la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género**

Las mujeres víctimas de la violencia de género son uno de los colectivos que posee mayores problemas y mayor dificultad para acceder al acceso y a la integración laboral ya que:

- **Poseen en su mayoría poca o nula experiencia laboral previa.**
- **Poseen baja autoestima y problemas psicológicos** derivados del maltrato que hacen difícil la valoración positiva de ellas mismas y, por ende, la percepción sobre su capacidad en la obtención y desempeño de un trabajo.
- Su **nivel educativo es bajo**, a veces **no adaptado a las demandas** de la empresa.
- **Problemas de conciliación de horarios** (conciliación de vida familiar y guardia y custodia de los hijos).
- La **incertidumbre** de los directivos respecto de su productividad y eficiencia.
- **Desconocimiento de las ofertas** de trabajo.

Los tres programas **van dirigidos a tres problemáticas distintas** (con diferentes problemas psicológicos, sociales, culturales y financieros) **que deben ser tenidas en cuenta al diseñar el programa de RSE.**



### **Problemática de la inserción laboral de las personas con discapacidad**

Las personas con discapacidad son otro de los colectivos que tiene mayores problemas y mayor dificultad para acceder al mercado laboral. Las personas con discapacidad poseen ratios de paro más altos (un 77% superior) que las personas sin discapacidad, con los problemas adicionales siguientes:

- **Falta de experiencia laboral previa.**
- **Dificultades de accesibilidad al empleo:** con problemas de movilidad (transporte al lugar de trabajo) y necesidad de adaptación de los puestos de trabajo.
- **La desconfianza de los empleadores** o de los responsables de recursos humanos hacia la productividad y la eficacia de las personas con discapacidad y los estereotipos negativos que prevalecen pese a la ley (LISMI y sucesivas actualizaciones) y los esfuerzos de comunicación por parte de los gobiernos y las asociaciones de discapacidad.
- **Falta de información** por parte de la propia persona con discapacidad de las posiciones y trabajos vacantes.

### **Problemas identificados con la formación de jóvenes en exclusión social y pobreza**

Uno de los colectivos con mayor riesgo de exclusión social es el de las personas sin formación ni estudios básicos ni experiencia laboral y, en el caso de inmigrantes, aquellos que no tienen permisos legales para trabajar en España. Este colectivo es precisamente el colectivo al que el programa de CITI va dirigido. En realidad este colectivo más que en riesgo de exclusión social, ya puede encontrarse excluido socialmente debido a la falta de redes familiares y sociales de apoyo en España (por su situación irregular).

El colectivo de chicos jóvenes de 18 a 23 años, sin estudios ni formación profesional (y en muchos casos sin permiso de trabajo) es el objetivo de Citi.

Los problemas de formación, en general, de este colectivo son los siguientes:

- **La no accesibilidad a la información y la oferta** de los cursos de formación.
- **Un nivel educativo bajo no adaptado a las demandas** (algunos no saben leer y escribir, no poseen estudios básicos).
- La **desconfianza de los empleadores o de los responsables** de recursos humanos hacia la productividad y la eficacia de estas personas que están afectadas por estereotipos negativos.

## Marco legal

El marco legal existente establece **un marco de actuación** para las empresas y sus programas de RSE, en **algunos casos favoreciendo e incentivando**, y en algunas **ocasiones obstaculizando e impidiendo actuaciones o programas**.



En el caso de Grupo Norte la Administración Pública, **la Junta de Castilla y León**, facilita la inserción laboral con **el llamado plan DIKE, que implica una ayuda integral (psicológica, legal y social) a las mujeres víctimas de la violencia de género y apoyo laboral con bonificaciones a contratos indefinidos de 6.000 euros y de 2.500 euros la contratación temporal**.



En el caso de la Fundación DKV Integralia, **la LISMI favorece la contratación de personas con discapacidad con ratios de contratación obligatoria del 2% por encima de 125 trabajadores, o bien medidas alternativas como: la compra de bienes a un centro especial de empleo (o a un autónomo con discapacidad), formalización de un contrato civil o mercantil con un centro especial de empleo (o con un trabajador autónomo discapacitado), la donación o la acción de patrocinio**.



El marco legal del programa de CITI establece **una limitación**: los jóvenes inmigrantes (que han sido tutelados por la Administración) **poseen el permiso de residencia pero no el permiso de trabajo**. Es decir, la Administración Pública les permite residir en España pero no trabajar, a menos que la empresa inicie los trámites del permiso de trabajo (trámites costosos y de larga duración). Dado este marco legal, **la única salida de estos jóvenes es la FORMACIÓN PROFESIONAL y/o un PERIODO DE PRÁCTICAS profesionales y que la empresa inicie los trámites de permiso de trabajo**. Esta es la única opción. En muchos casos, las empresas de prácticas después de comprobar el desempeño de los jóvenes están dispuestos a contratarlos pero no lo hacen, al encontrarse ante un proceso largo cuya duración es una incógnita, lo cual contrasta con la necesidad de inmediatez de la mayoría de ofertas de trabajo.

El marco legal **influye y puede determinar el contenido y alcance del programa de RSE. El marco legal ha influido en los tres programas: facilitando la inserción laboral en dos casos (Grupo Norte y la Fundación DKV Integralia) y dificultando la inserción laboral en el caso de CITI**.

## Contenido del programa

**El contenido del programa se refiere a los objetivos y a las actividades** (en qué consiste el programa), **los inputs y los socios.**

Es importante la adecuación del contenido del programa a los problemas sociales subyacentes y al marco legal.

Las tres empresas **han adecuado el programa de RSE a la problemática y marco legal con los objetivos y actividades.**



### **Adecuación a la problemática**

Se ha adaptado a la problemática y al marco legal, diseñando el programa de RSE con la colaboración de la Administración Pública, concretamente con la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, con el llamado plan DIKE.

### **Actividades**

El programa de RSE es la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género.

### **Objetivos**

Con un objetivo de 100 mujeres, se consiguió insertar laboralmente 127 mujeres.



Fundación para la integración laboral de personas con discapacidad

### **Adecuación a la problemática**

La empresa DKV fue forjando el proyecto con el apoyo de expertos, tanto del mundo de la discapacidad como ADES, TEB, MISFAS, Federación ECOM, Fundosa ect.. como de las Administraciones Públicas, que en el año 1999 apoyaban este tipo de proyectos, las Consejerías de Bienestar Social y Empleo de la Generalitat de Cataluña y los Ayuntamientos de Barcelona y El Prat.

### **Actividades**

La formación e inserción laboral de las personas con discapacidad.

### **Los objetivos**

Los objetivos de la Fundación nacen de una necesidad empresarial y una necesidad social apoyando la integración laboral de personas con graves dificultades de inserción por su discapacidad. Durante los 13 años casi 400 personas con discapacidad han conseguido su incorporación al mercado laboral.



### **Actividades**

El programa surge de la colaboración con la Fundación Exit y del análisis de la situación real de los jóvenes. Las actividades del programa de RSE son dos: la formación profesional (que rompe la barrera empresarial y abre la primera puerta al mundo laboral) y el curso de conocimiento financiero que imparten los empleados de Citi (con un manual de Educación Financiera desarrollado por los voluntarios para el curso).

### **Objetivos**

Los objetivos se han cumplido año a año, 30 jóvenes han recibido formación profesional en 2011.

## Inputs/ Socios

**INPUTS.** Los inputs son **todos los recursos de la empresa** (puede ser dinero, personas, bienes, activos) destinados al programa de RSE.

Es decir, todo aquello que destina la empresa y que hace posible el programa de RSE. Obviamente a mayor input se puede esperar un mayor impacto social. La empresa debe determinar el nivel de inputs óptimo para los objetivos establecidos del programa.

**Socios.** Los socios son aquellas instituciones y organizaciones **que ayudan a realizar los objetivos y actividades del programa** de RSE.

Estas instituciones y organizaciones poseen experiencia, conocimiento y un *know how*, un saber hacer con los beneficiarios, que influyen en la consecución de resultados y que puede tener mayor o menor efecto en el impacto social del programa de RSE. La selección de los socios es clave ( implica una elección entre varias opciones) y a veces, no es analizada del todo en profundidad por los directores de los programas de RSE.



### **INPUTS**

La empresa destina una persona de recursos humanos a la selección y gestión de la inserción y contratación laboral.

### **Socios**

El socio es **la Consejería de Familia e Igualdad de la Junta de Castilla y León** con una atención integral a las mujeres víctimas de violencia de género. Poseen experiencia en atención integral (psicológica, legal, laboral), especialmente:

- Valoración del perfil social y laboral para trabajar con itinerarios de inserción individualizados.
- Derivación de las candidatas idóneas a los puestos ofertados por las empresas.
- Información sobre los programas de apoyo y lucha contra la violencia hacia la mujer.
- Asesoramiento durante la vigencia del contrato laboral y seguimiento con posterioridad.



### INPUTS

La Fundación DKV Integralia es sostenible económicamente con sus ingresos por servicios de *contact center* a sus clientes, su labor de consultoría para la integración a empresas ordinarias y el apoyo financiero público en la parte de apoyo a la inserción laboral. La Fundación DKV recibe apoyo de las áreas de soporte como sistemas de información, comunicación, RRHH, financiero etc... sin las cuales la gestión de la fundación con 230 empleados sería mucho más compleja y costosa.

### Socios

La Fundación DKV Integralia tiene una organización interna propia y experta en la gestión de la formación y el empleo de personas con discapacidad aunque cuentan con la colaboración de **diferentes instituciones de la Administración Pública como por ejemplo, las Consejerías de Empleo de las Comunidades Autónomas donde Integralia tiene ubicados sus 5 centros especiales de empleo.** También recibe apoyo de socios como **Inserta** en temas de selección y formación y **ADES** como expertos asesores.



### INPUTS

Los inputs del programa son 35.000 dólares y las horas de voluntariado de los empleados de Citi.

### Socios

El socio seleccionado es la Fundación Exit, ya que tiene una gran experiencia con los jóvenes en riesgo de exclusión social para su integración social y laboral. La Fundación Exit tiene una metodología propia, diseñando proyectos que permiten a los jóvenes entrar en contacto directo con las empresas, durante las fases de orientación, de la formación especializada, de búsqueda activa de trabajo y en finalmente en la inserción.

**Fundación Exit** tiene la misión de formar a jóvenes en riesgo de exclusión para que consigan un trabajo, y suma esfuerzos tanto del mundo social (trabaja en red con otras ONGS y asociaciones) y del mundo empresarial (trabajando con empresas).

Las tres empresas han seleccionado los inputs y socios adecuados para la puesta en práctica de los programas de RSE.

## Duración

La duración del programa tiene un efecto en el impacto social del programa de RSE. No es lo mismo un programa de RSE que dure 1 año, que 3 meses, o 1 mes. Que la duración sea adecuada dependerá de los objetivos, contenido y socios del programa de RSE.

Intuitivamente parece que el mismo programa de RSE tendrá diferente impacto social según sea su duración. Cada programa tiene una única duración específica y determinada que es la adecuada.

Las tres empresas han seleccionado **una duración adecuada a los objetivos, actividades y socios para la obtención del impacto social.**



Desde 1999 hasta 2011.



Desde 2001 hasta 2011.



Se renueva cada año.

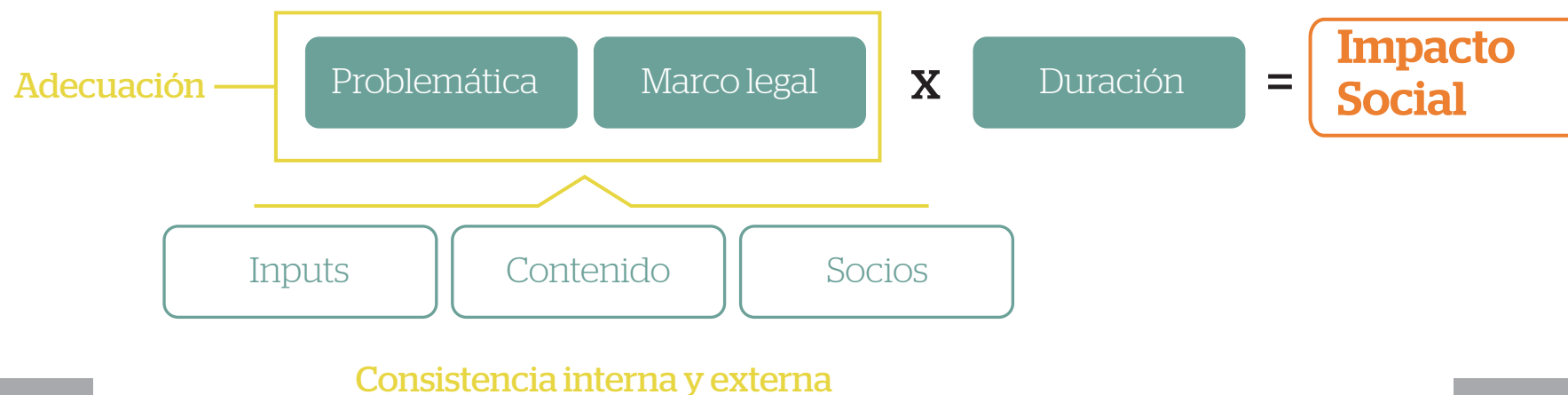
## La intensidad del programa

**El contenido y la combinación de los elementos del programa de RSE** es lo que determina la intensidad del programa de RSE. Es clave que **los elementos del diseño del programa** (inputs, objetivos, contenido, socios y duración) **se adecuen a la problemática y al marco legal; y que entre ellos haya una consistencia interna y externa:** los socios sean adecuados a la problemática y tengan experiencia en la problemática; los inputs (recursos y dinero) y la duración hagan posible la consecución de los objetivos y sea suficiente para la realización de actividades.

Existe una adecuada combinación y coherencia interna entre los elementos de un programa de RSE para la obtención de un mayor impacto social. Así, 1) cuanto más adecuados sean los objetivos a la problemática y al marco legal 2) cuando exista un mayor número de actividades adecuadas a los objetivos, 3) los socios sean seleccionados en base a la experiencia y resultados obtenidos 4) los inputs (recursos, actividades, objetivos) y duración hagan posible las actividades y la consecución de los objetivos: MAYOR IMPACTO SOCIAL. Así, existe **una relación de consistencia** y coherencia en un contexto determinado (con una problemática y marco legal) con los elementos del programa de RSE (los objetivos, las actividades, los inputs y los socios) y la duración.

**Analizando la intensidad del programa de RSE existen en nuestro estudio dos tipos de programas: dos programas de inserción laboral (Grupo Norte y Fundación DKV Integralia) y un programa de formación laboral (Citi).**

**Las tres empresas muestran una consistencia interna y externa de los elementos del programa de RSE: una intensidad adecuada.** La intensidad en el Grupo Norte y la Fundación DKV Integralia es similar, mientras que en Citi viene limitada por el marco legal (la inserción laboral es imposible directamente, tan sólo indirectamente).



# Metodología



# Metodología

## Fases de Investigación



# Resultados

# Resultados

**El impacto social es el conjunto de las capacidades generadas gracias al programa de RSE** (en la Fundación DKV-Integralia y Grupo Norte, la inserción laboral y en Citi, la formación laboral en prácticas) **en los beneficiarios a nivel laboral, personal, familiar y social, es decir, lo que es capaz de hacer o ser esta persona, al programa de RSE.**

**El grupo de capacidades (habilidades y aprendizajes) se denomina *capability set*. En base al *capability set* se construye un índice de capacidades que permite resumir y unir las capacidades generadas y nos permitirá medir el avance temporal (comparación año a año).** Estas capacidades son identificadas y medidas a través de una metodología determinada (metodología selectiva, entrevistas y ecuaciones estructurales).

**El impacto social debe medir el cambio producido en los beneficiarios antes del programa (momento 0) y después del programa (momento 1).** El impacto social debe reflejar, pues, el paso y cambio del momento 0 al momento 1 en el conjunto de capacidades (*capability set*).

Así, podemos calcular **el impacto social de un programa de RSE:**

$$\text{Impacto social} = \text{ÍndiceCAPACIDADES 1} - \text{ÍndiceCAPACIDADES 0}$$

## Índice de capacidades (*Capability Set*)

El índice de capacidades de cada programa de RSE se ha construido **en base al *capability set*** (grupo de capacidades encontrado para cada programa de RSE) y en **base a la fórmula siguiente**, similar a la fórmula del índice de desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD)

$$\text{Índice} = Iq * Iq+1 * Iq+2 * Iq+3 * \dots * Iq+n$$

*siendo q capacidades, siendo n número de capacidades en total  
I es el índice de cada capacidad calculado según la fórmula*

El índice de capacidades se ha calculado con **una metodología similar** aunque con diferentes componentes (diferentes capacidades, funcionamientos) e información (encuesta directa a los beneficiarios).

Así, las **principales diferencias** con el índice de desarrollo humano del PNUD son las siguientes:

- **Investigación primaria** (encuestas y entrevistas directas con los beneficiarios de los programas).
- **Metodología de Robenys sobre identificación y medición de capacidades.**

**El índice de capacidades tiene un rango de entre 1 y 0, al igual que el índice de desarrollo humano de Naciones Unidas.**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Valor real} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$

Momento 0



Momento 1



El índice de capacidades generado en las mujeres víctimas de violencia de género es = **0,115**

El índice de capacidades generado en las mujeres víctimas de violencia de género es = **0,798**



El índice de capacidades generado en las personas con discapacidad = **0,128**

El índice de capacidades generado en las personas con discapacidad = **0,758**



El índice de capacidades generado en los jóvenes en exclusión = **0,098**

El índice de capacidades generado en los jóvenes en exclusión = **0,654**

## Capacidades identificadas

### Programas de inserción laboral



- Capacidad de autonomía
- Capacidad de iniciativa
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de empleabilidad
- Capacidad de autoestima
- Capacidad de relacionarse
- Capacidad de cuidar de los demás
- Capacidad de solidaridad



- Capacidad de autonomía
- Capacidad de iniciativa
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de empleabilidad
- Capacidad de estar saludable
- Capacidad de relacionarse
- Capacidad de solidaridad

### Programa de formación laboral y conocimiento



- Capacidad de empleabilidad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de iniciativa
- Capacidad de conocimiento financiero

## El impacto social generado en cada uno de los programas de RSE

¿Cuál es el impacto social de cada uno de los programas de RSE?

**Impacto social = Índice Capacidades 1- Índice Capacidades 0**



Así, en Grupo Norte, el impacto social es el siguiente:

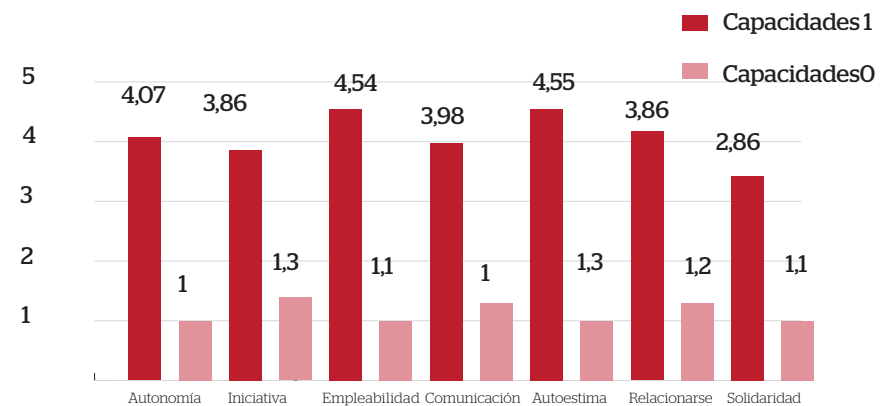
Impacto social = Índice CAPACIDADES 1- Índice CAPACIDADES 0

**IMPACTO SOCIAL = 0,798-0,115= 0,683**

Podemos ver gráficamente el incremento en cada capacidad:

Y entre las empresas, ¿la comparación es posible?

La comparación posible con los resultados de los programas es **el cambio producido en los beneficiarios de los programas del momento 0 al momento 1**. No es posible la comparación entre las tres empresas, porque son colectivos muy diferentes, con problemáticas diversas y con marcos legales muy dispares.



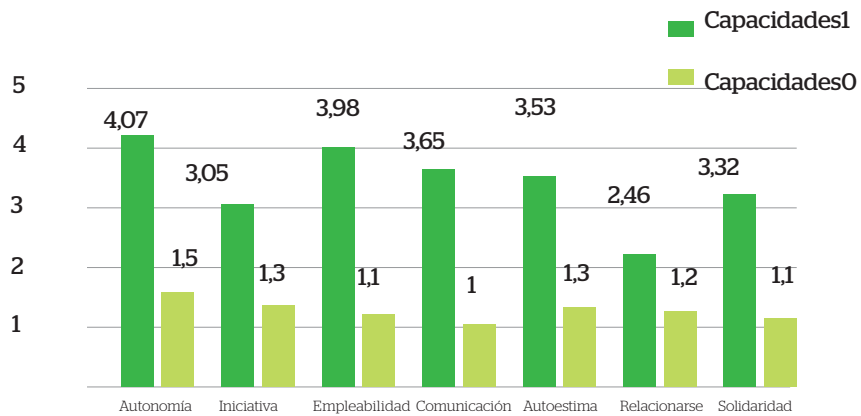
Incremento índice de capacidades = 0,798 - 0,115 = 0,683

Así, en Fundación DKV Integralia, el impacto social es el siguiente:

$$\text{Impacto social} = \text{Índice CAPACIDADES 1} - \text{Índice CAPACIDADES 0}$$

$$\text{IMPACTO SOCIAL} = 0,758 - 0,128 = 0,630$$

Podemos ver gráficamente el incremento en cada capacidad:



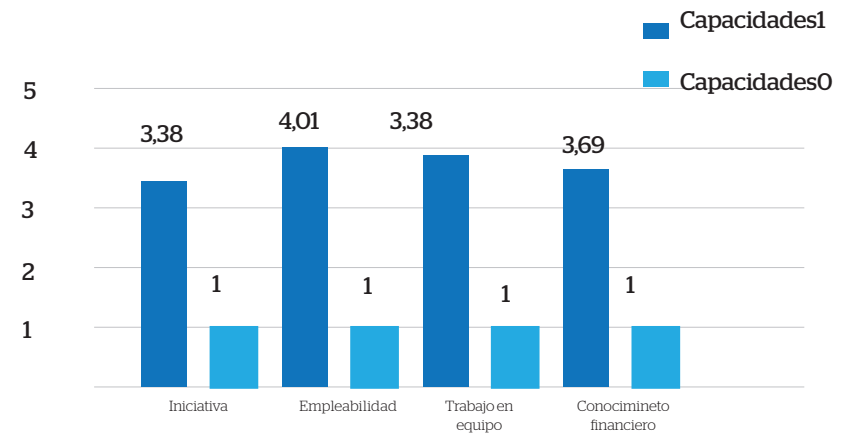
$$\text{Incremento índice de capacidades} = 0,758 - 0,128 = 0,630$$

Así, en Citi, el impacto social es el siguiente:

$$\text{Impacto social} = \text{Índice CAPACIDADES 1} - \text{Índice CAPACIDADES 0}$$

$$\text{IMPACTO SOCIAL} = 0,654 - 0,098 = 0,556$$

Podemos ver gráficamente el incremento en cada capacidad:



$$\text{Incremento índice de capacidades} = 0,654 - 0,098 = 0,556$$

# Capacidades identificadas y medidas por programa

## PROGRAMAS DE INSERCIÓN LABORAL

### Capacidad de AUTONOMÍA

La capacidad de autonomía puede ser definida **por la habilidad de establecerse objetivos y cumplirlos**. En esta capacidad hemos identificado tres funcionamientos clave: la habilidad de formular objetivos, la habilidad de esforzarse para cumplirlos y la habilidad de dar respuesta a los problemas.

En DKV Integralia, la capacidad de autonomía se fomenta con el sistema de trabajo y de evaluación de los empleados, ya que éste funciona mediante un sistema de cumplimiento por objetivos. Es decir, los empleados deben alcanzar unos objetivos de tiempo de espera de llamadas, de calidad de llamadas, de llamadas perdidas, de horario etc., y en base a ellos son evaluados positivamente o negativamente en el desempeño del trabajo. Este sistema de objetivos incide positivamente tanto en el desempeño del trabajo mismo (resultado mismo) como en el desarrollo de la habilidad de formular objetivos y hacer el esfuerzo para alcanzarlos. Especialmente, aquellos empleados que no habían trabajado antes y/o aquellos que tenían poca experiencia laboral y manifestaban con satisfacción esta habilidad *“ahora me pongo objetivos y soy capaz de alcanzarlos”*.

Los empleados de la Fundación reconocieron que estos funcionamientos también podían ser extrapolables a otros ámbitos y a otros niveles (social, familiar y personal).

### Capacidad de INICIATIVA

La capacidad de iniciativa se identificó como **la capacidad de generar ideas y acciones nuevas en el trabajo**. Los dos funcionamientos clave de esta capacidad son: la habilidad de hacer cosas sin que el jefe lo pidiese expresamente y la habilidad de hacer cosas nuevas.



<b>Iniciativa: 3,86</b>	Nuevas ideas para hacer mejor cosas	3,97
	Acciones	3,66



<b>Iniciativa: 3,05</b>	Nuevas ideas para hacer mejor cosas	2,98
	Acciones	3,35

En el Grupo Norte, las empleadas identificaron varias situaciones en el hospital en las que ellas mismas hacían cosas sin que el jefe lo pidiese expresamente y/o situaciones en las que hacían el trabajo para reducir el tiempo y mejorar la calidad del servicio.

En la Fundación DKV Integralia, los empleados reconocían la capacidad de dar respuesta a los diferentes requerimientos de los clientes si se salían de las respuestas y procesos establecidos y/o si tenían que aprobar procedimientos médicos en situaciones nuevas (responder de manera diferente a la estipulada).



<b>Autonomía: 4,07</b>	Habilidad de formular objetivos	3,54
	Esfuerzo	4,25
	Dar respuesta a problemas	3,98



<b>Autonomía: 4,07</b>	Habilidad de formular objetivos	3,99
	Esfuerzo	4,11
	Dar respuesta a problemas	4,03



### Capacidad de EMPLEABILIDAD

La capacidad de **empleabilidad** puede **ser definida como la capacidad de obtener un empleo en el futuro (en el caso de que dejen de trabajar para la empresa que les ha contratado)**. Los empleados reconocían que era más fácil encontrar un trabajo, trabajando para esta empresa que antes de trabajar para ésta. Es decir, trabajar para la empresa les daba un plus de experiencia que era reconocido por el mercado de trabajo, reconociendo estos empleados que ahora eran más empleables. Así, se identificaron en esta capacidad varios funcionamientos: el conocimiento, el “saber hacer”, la formación recibida y la oportunidad de encontrar trabajo en el futuro.

El conocimiento, el *know how* aprendido en la empresa, era valorado positivamente para encontrar un trabajo en otra empresa de servicios ya que Grupo Norte o la Fundación DKV Integralia son reconocidas como unas empresas profesionales y competentes. En Grupo Norte las empleadas reconocían como algo positivo la formación recibida para el puesto de trabajo y lo aprendido en el día a día *“antes era muy tímida y no me gustaba hablar, ahora cuando entro a limpiar una habitación hablo con los pacientes, me preocupo por cómo están o si están mejorando”*.

Las entrevistadas reconocían que su paso por Grupo Norte, se encontraban más preparadas y con mayor experiencia laboral, y eso les daba una mayor probabilidad de encontrar un trabajo en otras empresas similares de limpieza o de servicios. Esta capacidad es importante teniendo en cuenta que muchas de las empleadas no tenían experiencia laboral previa (no habían trabajado antes) y que la gran mayoría tenía hijos a su cargo que debían sacar adelante (sin la ayuda del exmarido o excónyuge). También el conocimiento y el saber hacer práctico eran valorados. Una entrevistada mencionaba *“he aprendido una manera de hacer las cosas, que antes no conocía, en cualquier trabajo del sector servicios, de limpieza, me puede servir”*. Muchas mencionaban que era la primera vez que trabajaban por cuenta ajena por lo que era la primera vez que tenían jefes, compañeras de trabajo y pacientes del hospital: el “saber tratarlos” era uno de los aprendizajes y habilidades claves.



**Empleabilidad:**  
**4,54**

Conocimiento	3,72
Posibilidad de encontrar trabajo futuro	4,39
Saber hacer	4,78
Formación recibida	3,61
Oportunidad	4,55



**Empleabilidad:**  
**4,01**

Conocimiento	4,02
Posibilidad de encontrar trabajo futuro	3,77
Saber hacer	2,67
Formación recibida	2,21

En la Fundación DKV-Integralia, en la capacidad de empleabilidad, el conocimiento adquirido era clave. El conocimiento adquirido se refería tanto a los conceptos médicos y especialistas (pruebas médicas) como a la relación de éstos con hospitales y especialistas, y también la relación que se establecía entre especialistas, pruebas médicas, tratamientos y pruebas médicas. Como una entrevistada afirmaba que *“creo que sé más de medicina y de especialidades que mi familia y amigos”* y otra decía *“ahora ya reconozco los casos, las pruebas y los especialistas de la mayoría de enfermedades. El otro día una amiga me dijo tengo que hacerme una prueba, yo la conocía ya le pude comentar para que servía, ...y se quedó sorprendida (mi amiga)”*. Otra empleada afirmaba *“ahora cuando alguien me dice que se va hacer una prueba sé en qué consiste, el especialista y donde hacérsela”*. Este conocimiento era valorado con satisfacción en la mayoría de empleados entrevistados. Otro empleado también mencionaba *“he aprendido una manera de hacer las cosas y de responder a los clientes, que antes no conocía, en cualquier trabajo del contact center o call center podré utilizarlo”*.

## Capacidad de COMUNICACIÓN

La capacidad de comunicación es una de las capacidades claves. La capacidad de comunicación ha sido definida **como la habilidad de dar respuesta a las preguntas y la habilidad de ser asertivos**. Se trata de la habilidad de una persona para transmitir claramente a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de una manera eficaz y sin sentirse incómodo.



<b>Comunicación:</b> 3,98	Dar respuestas	4,01
	Expresión	3,79



<b>Comunicación:</b> 3,65	Dar respuestas	3,48
	Expresión	3,27

En Grupo Norte, las entrevistadas manifestaron que desde que trabajan se sentían más seguras cuando hablaban con los jefes y compañeras de trabajo, y en situaciones difíciles, las empleadas se sentían más cómodas para explicar lo sucedido cuando pasaba algo raro y para exponer soluciones. También cuando tenían que pedir cambio de turno o tiempo off (para médico o hijos) lo hacían de la misma manera *“que lo hacen las demás en el trabajo”* comentaba una empleada.

En la Fundación DKV Integralia, la capacidad de comunicarse es crucial ya que la comunicación con los clientes es casi 99,9% del tiempo de trabajo de los empleados. La capacidad de comunicación era reconocida por varios empleados *“antes era muy tímido y no me gustaba hablar (y menos por teléfono), en general, ahora puedo contestar una llamada y concretar una visita o ayudar en alguna cuestión determinada a los clientes”* u otro empleado aseguraba *“ahora sé cómo contestarles en caso de que se puedan poner pesados o quejicas”*.

## Capacidad de TRABAJO EN EQUIPO

Esta capacidad fue identificada por los empleados que **reconocían formar parte de un grupo de trabajo y que valoraban positivamente tal pertenencia**. Esta capacidad posee tres funcionamientos claves: la ayuda entre los miembros del equipo, la coordinación de las tareas en el equipo de trabajo y el reconocimiento del equipo de trabajo mismo.



<b>Trabajo en equipo:</b> 3,65	Ayuda a los demás	2,57
	Coordinación	3,22
	Reconocimiento trabajo en equipo	2,97

En la Fundación DKV Integralia, la isla era la unidad de trabajo del *contact center*. La capacidad de trabajo en equipo se reflejó en el reconocimiento mismo de la isla como grupo de trabajo, en el que los empleados se ayudaban mutuamente *“yo ayudo, si veo que alguien lo necesita”*. También los empleados identificaban la coordinación (horarios, llamadas, ...) dentro del grupo como una habilidad para que los objetivos propuestos de calidad y de tiempo de espera en las llamadas pudieran alcanzarse. Varios entrevistados mencionaron el compañerismo que había en algunos turnos, especialmente aquellos grupos que llevaban mucho tiempo.

## Capacidad de AUTOESTIMA

La principal capacidad identificada en el trabajo es la autoestima, **que es la capacidad de ser valorado positivamente y tener una buena imagen de sí mismo**. La autoestima implica un sentimiento de aptitud para la vida y aporta resistencia, capacidad de superación y fortaleza a la propia vida.



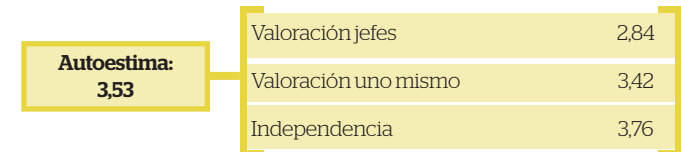
En Grupo Norte, la mayoría de las entrevistadas manifestaban que se sentían igual de capaces que cualquier otra empleada para realizar las mismas actividades *“el trabajo en Grupo Norte me ha ayudado mucho, me siento capaz de hacer algo y de hacerlo bien, hacía años que no me sentía así”* y que por ello se sentían valoradas por los jefes. Una entrevistada afirmaba *“siento que los jefes me valoran y que valoran el trabajo que yo hago, al menos de la misma manera que el resto de mis compañeras”*.

Otra empleada mencionaba *“puedo trabajar y hacer lo mismo que mis compañeras”*. También la mayoría se sentían agradecidas con Grupo Norte. Una empleada con 3 años de trabajo en la empresa afirmaba *“yo no había trabajado antes, estoy contenta porque Grupo Norte me haya dado la oportunidad de poder trabajar y de poder demostrar que valgo”*.

Numerosos estudios han reconocido la autoestima como clave para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas, sin embargo, en el caso de mujeres víctimas de violencia de género

es una capacidad crítica porque la situación de partida es una situación en la que la autoestima está bajo mínimos por el maltrato y la violencia ejercida durante un tiempo largo. Además, la mayoría de mujeres han pasado por episodios de ansiedad y estrés, aspectos psicológicos que son controlados en la medida que la persona hace vida normal (trabaja). Algunas mujeres afirmaban la importancia del trabajo, de tener ocupada la mente en el día a día con trabajo y haciendo cosas *“gracias al trabajo no me estoy comiendo el coco cada día, pensando, en casa sola (mis hijos están en el cole), estoy haciendo cosas diferentes y salgo de casa”*.

La esperanza en el futuro era también una dimensión clave, gracias a la estabilidad (del trabajo fijo) las empleadas hacían planes de futuro y confiaban en un futuro mejor, una empleada comentaba *“ahora tengo esperanza de que las cosas pueden ir un poco mejor y que poco a poco podremos (yo y mis hijos) salir del pozo”*.



En la Fundación DKV Integralia, la mayoría de los entrevistados afirmaron que el trabajo les proporcionaba una independencia económica y financiera que luego se traducían en una independencia y en una satisfacción personal que, a su vez, se traducían en una buena imagen de sí mismo (autoestima). Uno de los funcionamientos claves era el sentirse igual de capaz que cualquier otro empleado de la Fundación, o fuera de la Fundación, para realizar el mismo trabajo. También esta imagen positiva de sí mismos era reforzada por el reconocimiento y la valoración positiva de los jefes y del resto de empleados en el cumplimiento de objetivos *“es como en todo, si te dicen que lo haces bien, te sientes mejor y más animado, pero creo que esto pasa en cualquier trabajo”*.

### Capacidad de RELACIONARSE

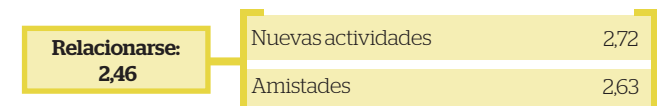
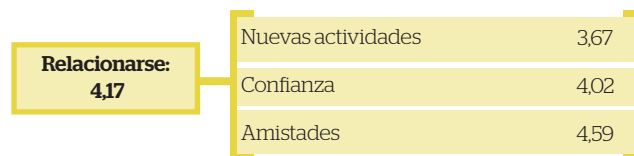
La capacidad de relacionarse **tiene que ver con la habilidad y aprendizaje desarrollado para establecer nuevas relaciones de amistad, de confianza y de compañerismo con el resto de empleados de la empresa y fuera de la empresa.**

En Grupo Norte, los horarios y la cantidad de horas de trabajo en el hospital había propiciado que algunas empleadas desarrollasen relaciones de amistad tanto dentro como fuera del puesto de trabajo. Algunas empleadas han afirmado que gracias a la flexibilidad de horario habían podido retomar amistades de hacía tiempo y podían hacer deporte, cine y/u otro tipo de salidas (cenar y/o excursiones).

Los funcionamientos son las nuevas actividades iniciadas y la confianza. La confianza es la opinión favorable en que una persona actuará de manera adecuada en el momento requerido. La confianza en los demás es clave, ya que muchas de las mujeres habían quedado aisladas a nivel personal, con muy pocas o sin amistades en las que poder relacionarse y confiar. Esto es característico del maltratador: el aislamiento tanto familiar como social. Muchas mujeres afirmaron que estaban retomando amistades del colegio (que hacía 15 ó 10 años que no tenían contacto), y que se sentían esperanzadas porque podían volver a confiar en alguien.

En el caso de la Fundación DKV Integralia, el trabajo había permitido a los empleados establecer nuevas relaciones de amistad y de compañerismo con el resto de empleados de la misma isla o turno en el *contact center*. Los horarios y la cantidad de horas de presencia diaria en el *contact center*, había propiciado que los empleados desarrollasen relaciones de amistad fuera del horario de trabajo, con también con cenas, salidas y excursiones.

Tal como comentaba un empleado *“no es que todos seamos amigos, sino sólo con aquellos que te llevas mejor, son con los que organizamos cenas y los que puedo llamar amigos. Algunos de ellos hace años que nos conocemos, supongo que pasa así en todas partes y en todos los trabajos”*. Algunos de los empleados mencionaron la palabra confianza, así encontramos que esa capacidad de relacionarse les había llevado a profundizar en las relaciones y mantener relaciones de confianza entre algunos empleados de la misma isla o turno. La confianza aparecía pues, como un elemento clave para un efectivo trabajo en equipo.



### Capacidad de SOLIDARIDAD

La capacidad de solidaridad es **la habilidad de ayudar al otro, es decir, de ponerse en la situación del otro y ayudarlo.**

En la FundaciónDKV Integralia, la mayoría de empleados mostraron la habilidad de ser solidarios con los que podían estar en la misma situación que ellos o en situaciones más complicadas y adversas, colaborando con asociaciones y ONG. Por ejemplo, un empleado que tuvo un accidente de tráfico muy grave, desde que trabajaba en la Fundación DKV Integralia había empezado a dar conferencias en institutos y en colegios públicos sobre la importancia de las normas de seguridad de tráfico y del uso del casco para la conducción responsable *"hay que ayudar a los demás para que no pase lo que me pasó a mí"*. El empleado parecía contento y satisfecho al poder ayudar a los demás *"quién me lo hubiese dicho, yo dando charlas en colegios e institutos"*.

En Grupo Norte, algunas de las entrevistadas participaban en actividades de sensibilización y apoyo en asociaciones de mujeres, que trataban otras mujeres en la misma situación que ellas o en situaciones peores (es decir, en fases iniciales de inserción o aquellas que no poseían un trabajo o que estaban en una casa de acogida); dando charlas o testimonio. Las empleadas que mostraban esta habilidad eran aquellas que llevaban más tiempo trabajando en Grupo Norte (de 4 a 5 años) y estaban más fuertes y podían ayudar.



<b>Solidaridad:</b> 3,42	Ayuda a los demás	3,51
	Colaboración Asociación Mujeres	3,58



<b>Solidaridad:</b> 3,32	Ayuda a los demás	2,65
	Colaboración ONG	2,13

## PROGRAMA DE FORMACIÓN LABORAL

### La capacidad de EMPLEABILIDAD

En Citi la capacidad de empleabilidad es definida como **la capacidad de obtener un empleo en el futuro (en el caso de jóvenes después de la formación recibida)**; los jóvenes reconocían que era más fácil encontrar un trabajo después del curso, se reconocían como más empleables. Así, se identificaron en esta capacidad varios funcionamientos como el conocimiento, el "saber hacer", la formación recibida, la confianza, la oportunidad y la posibilidad de encontrar trabajo en el futuro.



<b>Empleabilidad</b> 4,01	Conocimiento	4,12
	Aprendizaje	3,78
	Saber hacer	4,03
	Formación recibida	4,01
	Oportunidad	4,55
	Confianza	4,16

En Citi, la capacidad de empleabilidad implicaba la oportunidad de encontrar un trabajo en el futuro profesional en otra empresa de restauración o de hostelería. La formación recibida para el puesto de trabajo, el conocimiento aprendido en el día a día, el saber hacer práctico aparecían claves. *"Antes no había trabajado en un restaurante y no sabía cómo trabajaba, pero hay un orden y una manera de hacer las cosas para que el restaurante funcione. Esto es lo que he aprendido: cómo funciona una empresa"*. Otro joven mencionaba *"la beca de formación en prácticas me ha ayudado mucho, ya sé lo que es trabajar en una empresa, ya tengo experiencia laboral"*. Otro joven afirmaba *"Estoy muy contento de haber tenido la suerte de recibir la beca de formación de Citi, ya tengo experiencia laboral y ya sé cómo funciona una cocina y que tengo que hacer para ser cocinero"*. Otro que había hecho las prácticas también mencionaba *"He aprendido una manera de hacer las cosas y de tratar a los clientes que antes no conocía, que en cualquier restaurante me puede ayudar"*. La confianza surge de haber trabajado igual que los demás trabajadores, a pesar de que era

un trabajo en prácticas, los jóvenes trabajan de la misma manera y con la misma intensidad que los demás trabajadores (del restaurante, cocina, ...) ya que querían demostrar que podían trabajar. La confianza se identifica con algunas expresiones *"mis jefes han estado contentos conmigo durante el periodo de prácticas, por ello tengo confianza en mí mismo, sé que puedo trabajar y hacerlo bien. Tengo un certificado de buen rendimiento de mi trabajo en prácticas. Sé que puedo trabajar en el futuro"*. Otro comentaba *"en el periodo de prácticas he aprendido muchas cosas, a relacionarme con los compañeros de trabajo, a ser puntual, a ser limpio, a ser amable con los clientes (saber responderles), creo que el aprendizaje ha sido muy grande"*.

### La capacidad de TRABAJO EN EQUIPO

Esta capacidad fue identificada por los jóvenes que manifestaron la importancia de trabajar formando parte de un grupo, **se reconocían parte de un grupo de trabajo y valoraban positivamente tal pertenencia**. Esta capacidad posee tres funcionamientos clave: la ayuda entre los miembros del equipo, la coordinación en las tareas en el equipo de trabajo y la relación con los jefes.

En el trabajo en prácticas, los jóvenes ayudaban a quien lo necesitaba *"yo ayudo, si veo que alguien lo necesita"*. También la coordinación era mencionada en las entrevistas como algo necesario dentro del grupo para que los objetivos de calidad de servicio y de tiempo en el restaurante se cumplieran *"ahora sé que es importante la coordinación en una empresa para que todo funcione, en una cocina tienes que coordinarte con otros, todos al mismo ritmo para que salga bien"*. Dentro del trabajo de equipo aparecía importante la relación con los jefes *"yo antes no había trabajado, me he dado cuenta de que es importante tener una buena relación con el jefe; hay que tener al jefe contento"*.



**Trabajo en equipo:**  
3,38

Ayuda a los demás	3,29
Coordinación	3,40
Relación con los jefes	4,12
Reconocimiento de parte de un grupo	3,57

### La capacidad de INICIATIVA

La capacidad de iniciativa se identificó como la capacidad de **generar ideas y mejoras en el trabajo**. Los dos funcionamientos clave de esta capacidad son: la habilidad de hacer cosas sin que el jefe lo pidiese expresamente y el hacer cosas nuevas para mejorar procesos. Esta aptitud fue reconocida como importante en los jóvenes para poder sentirse valorados en el trabajo y también para sentirse útiles.



**Iniciativa:**  
3,45

Nuevas ideas para hacer mejor cosas	3,97
Acciones	3,21

## Capacidades específicas TIPO PROGRAMA

En cada uno de los programas hemos encontrado capacidades específicas del programa en sí y que no se encuentran en el resto de programas. Son las capacidades siguientes:

- En **Grupo Norte** identificamos **la capacidad de cuidar a la familia**. Las empleadas mostraban la capacidad de cuidar a los hijos, es decir, la capacidad **de sacarlos adelante tanto económicamente (pagar facturas, hipoteca, casa) como psicológicamente (educarles)**. Gracias al trabajo fijo y a la seguridad financiera derivada de este (estabilidad), las mujeres entrevistadas afirmaron que estaban consiguiendo sacar a la familia adelante y que se sentían muy orgullosas de hacerlo, especialmente en algunos casos *“mi exmarido me dijo que no podría sacar adelante a mis hijos, no los podría mantener y por tanto que volverían con él. Con este trabajo nuestro que él se ha equivocado”*.

- En la **Fundación DKV-Integralia**, **la capacidad de estar saludable**. Los empleados reconocieron como un beneficio la póliza de salud que tenían por ser empleados de la Fundación DKV-Integralia. Esta póliza de salud tenía términos muy favorables para los asegurados y para sus familias, en cuanto al alcance y uso de las prestaciones. La póliza tenía un efecto directo en su bienestar personal y salud ya que en los casos que la habían utilizado, habían estado atendidos por un buen cuadro médico (un privilegio teniendo en cuenta la actual situación de la salud pública: recortes de prestaciones de salud, listas de espera, pago por receta) y los trámites se habían resuelto de una manera rápida y eficaz, y los problemas de salud se habían resuelto satisfactoriamente. Ellos afirmaban que se sentían tranquilos y cubiertos en el tema referente a la salud.

- En **CITI**, **la capacidad de conocimiento financiero** la podemos definir como la habilidad de conocer y utilizar los conceptos financieros y bancarios (nómina, factura, tipo de interés, tarjetas de crédito, préstamo) para poder gestionar la vida diaria. Así, encontramos que los conceptos financieros aprendidos en el curso de finanzas personales, impartido por empleados-voluntarios de Citi son valorados positivamente por los jóvenes. Uno de ellos comentaba *“creo que hoy en día todo el mundo debería saber estos conceptos para poder vivir en España”*. La mayoría de jóvenes aseguraron que era muy útil conocer estos conceptos y también los más avanzados entendían entonces cuál era el negocio de los bancos *“ahora sé para qué sirve y qué hace un banco; ya sé cuál es su negocio”*. El otro funcionamiento se refiere a las relaciones de los bancos, a la seguridad al entrar en una oficina y de conocer los productos básicos financieros y de estar seguro en cuanto a

su negocio *“ahora sé lo que es el tipo de interés y la tarjeta de crédito, antes por supuesto lo había oído pero ahora entiendo y sé lo que significan, por tanto cuando llegue el momento lo utilizaré”*.



<b>Cuidar a familia: 4,50</b>	Seguridad	4,56
	Relaciones familiares	4,34
	Situación financiera	4,89
	Flexibilidad horaria	4,76



<b>Saludable: 3,98</b>	Cobertura salud	4,02
	Uso y calidad	3,77

<b>Conocimiento Financiero: 3,69</b>	Conocimiento	3,78
	Uso	3,56

## Gráficamente: El impacto social

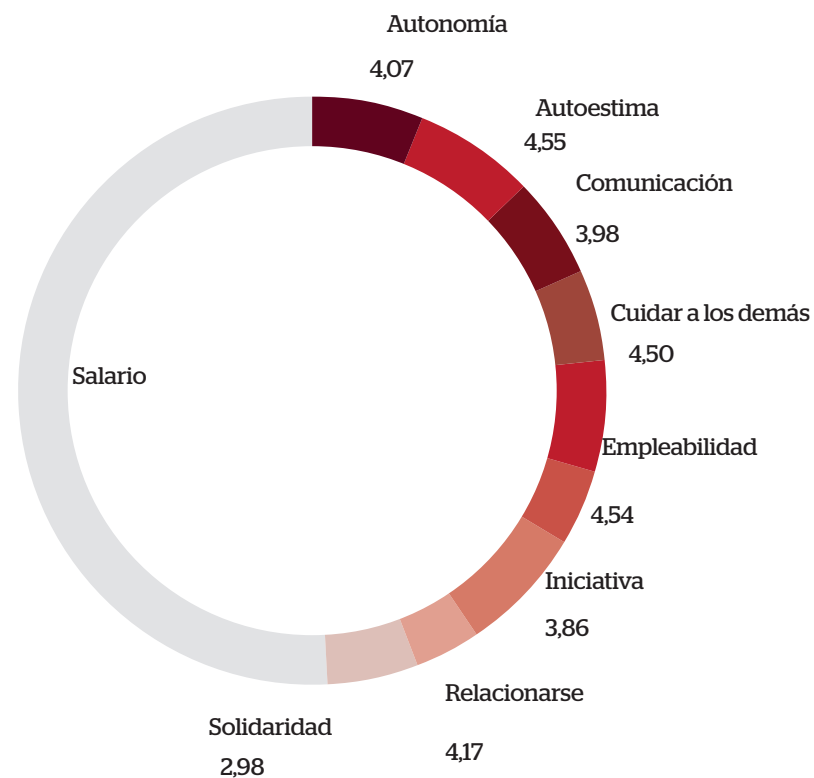
El objetivo del estudio es presentar una medida de impacto social de los programas de RSE centrado en el BENEFICIARIO: medir los cambios en su bienestar y en su calidad de vida.

¿Cuál es el impacto social de una manera gráfica?

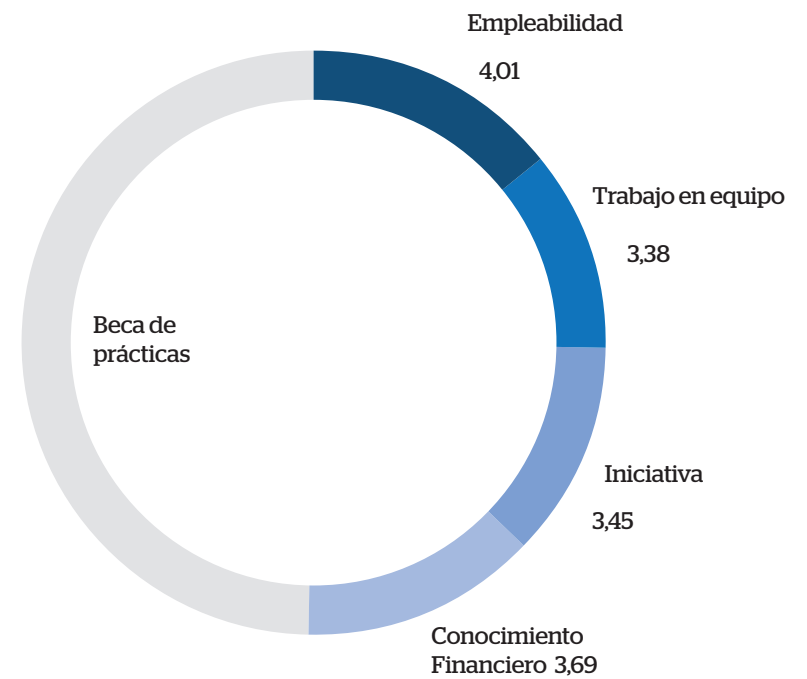
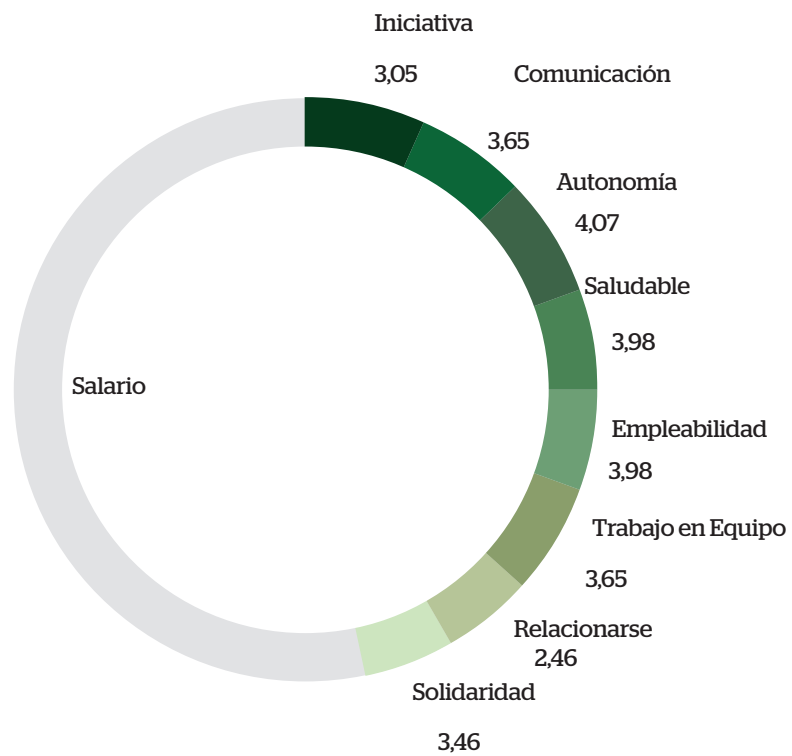
**Impacto SOCIAL = Incremento de capacidades + recursos monetarios**

El impacto social **debe medir lo que es capaz de hacer o ser esta persona después del programa de RSE, es decir, las capacidades** generadas en los beneficiarios a nivel laboral, personal, familiar y social (impacto social), **teniendo en cuenta también los recursos monetarios.**

**GRÁFICAMENTE** el impacto social global del programa en cada una de las empresas ha sido el siguiente:







## Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos: **son aquellos beneficiarios que no están directamente entre los objetivos del programa, pero están relacionados y afectados por el programa de RSE**, por ejemplo, en los casos analizados, **la Familia o el Gobierno**. Podríamos decir que son aquellas personas o instituciones que se benefician indirectamente de los programas.

En el programa CERO víctima de violencia de género de Grupo Norte y en el programa de la discapacidad de la Fundación DKV Integralia, la familia es el beneficiario indirecto de los proyectos de inserción laboral. Las familias de los beneficiarios destinan menos recursos (tiempo, dinero) a ayudarles, esto es un ahorro que puede ser destinado a otros miembros de la familia o a ellos mismos (hay pues un efecto global en la calidad de vida de los otros miembros de la familia).

También como beneficiario indirecto tiene que considerarse al Gobierno, **en el ahorro en prestaciones sociales y pensiones contributivas**. Cuando hablamos de Gobierno consideramos aquellas instituciones y organismos de carácter público (Estado, Comunidades Autónomas, Diputaciones, Ayuntamientos). También podríamos considerar las ONGS y la Fundaciones como beneficiarios indirectos. En la Fundación DKV Integralia cuando se han insertado laboralmente los beneficiarios dejan de ser atendidos o ser ayudados por la ONG. Son otro coste de oportunidad en el ahorro del programa de RSE. Pero hay más. Por ejemplo, ¿cuánto cuesta al Estado en prestaciones sociales un joven sin formación y sin experiencia laboral? ¿cuánto cuesta al estado en prestaciones sociales y pensiones contributivas una persona que posee una discapacidad y que no esté insertada laboralmente? ¿cuánto cuesta al estado en prestaciones sociales y pensiones contributivas una mujer víctima de violencia de género que no está insertada laboralmente? ¿cuánto le cuesta a una ONG atender y ayudar a una persona con discapacidad, víctima de violencia de género o inmigrante sin papeles? Pensemos en Cáritas, por ejemplo.

Las prestaciones sociales o contribuciones sociales se convierten en ahorro y este ahorro es una medida de impacto social de manera indirecta (como un coste de oportunidad). Estas medidas son las que presenta en muchos casos otros modelos de impacto el SROI y el BGM.

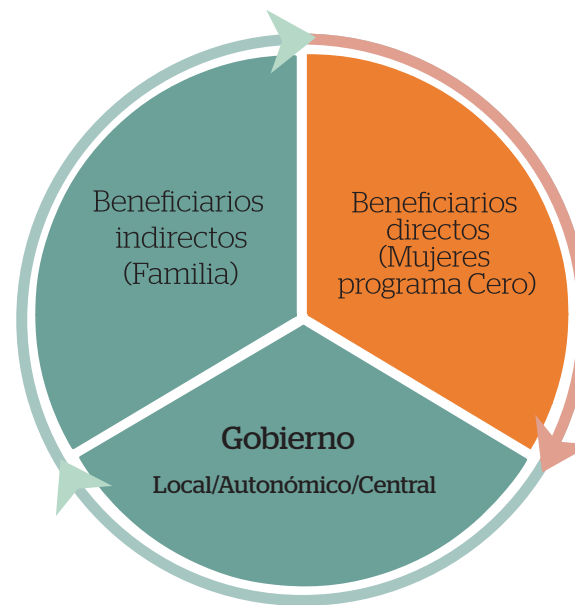
Es decir, en los programas de RSE estudiados aquí, la inserción laboral y la formación profesional, tienen unos ahorros monetarios en la sociedad tanto para los organismos públicos como para las ONG y para las familias de los beneficiarios. El impacto social también tendría que tener en cuenta este ahorro (monto de dinero) en los beneficiarios indirectos.

Así, pues, gráficamente podemos distinguir: el impacto social en los beneficiarios (medido en incremento capacidades y recursos) y los beneficiarios indirectos, la Familia y el Gobierno (ahorro de prestaciones y pensiones contributivas).

## Gráficamente



Por ejemplo en el programa Cero de mujeres víctimas de violencia de género de Grupo Norte, los beneficiarios indirectos serían las familias de las mujeres (beneficiarios indirectos) y el Gobierno (ahorro en prestaciones contributivas).

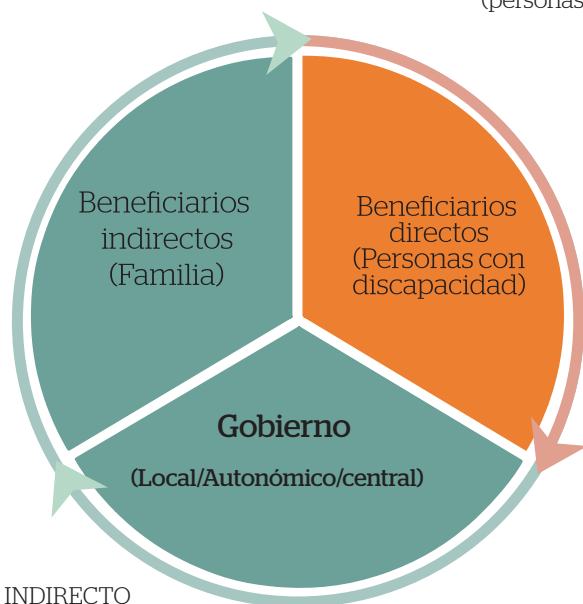


IMPACTO SOCIAL medido en base a capacidades beneficiarios directos (mujeres)

IMPACTO SOCIAL INDIRECTO medición: ahorro/ coste oportunidad beneficiarios indirectos + coste de oportunidad (Gobierno/ ONG)

En el programa de la Fundación DKV Integralia, los beneficiarios indirectos serían las familias de los discapacitados (beneficiarios indirectos) y el Gobierno (ahorro en prestaciones contributivas).

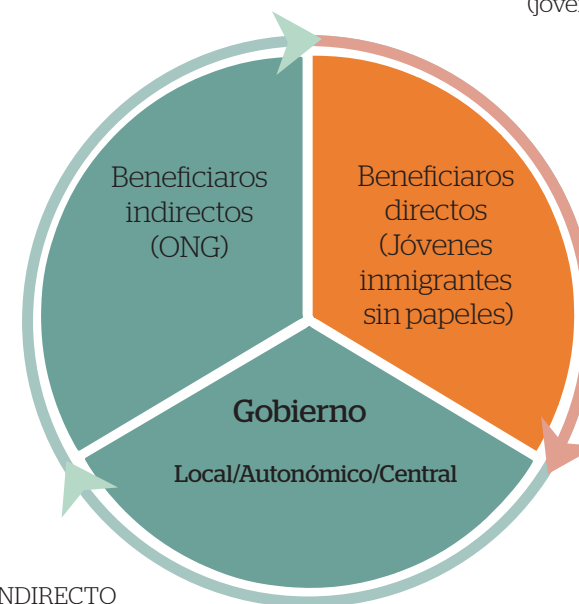
IMPACTO SOCIAL medido  
 en base a capacidades  
 beneficiarios directos  
 (personas con discapacidad)



IMPACTO SOCIAL INDIRECTO  
 medición:  
 ahorro/ coste oportunidad  
 beneficiarios indirectos + coste de  
 oportunidad (Gobierno/ ONG)

En el programa de CITI, los beneficiarios indirectos sería el Gobierno (ahorro en prestaciones contributivas) y las ONG (ayuda y contribuciones).

IMPACTO SOCIAL medido  
 en base a capacidades  
 beneficiarios directos  
 (jóvenes inmigrantes sin  
 papeles)



IMPACTO SOCIAL INDIRECTO  
 medición:  
 ahorro/ coste oportunidad  
 beneficiarios indirectos + coste de  
 oportunidad (Gobierno/ ONG)

# Conclusiones

# Conclusiones

La pregunta que ha iniciado este trabajo **¿Cómo medir el impacto social de los programas de RSE?** encuentra su respuesta en los resultados de este estudio; en el impacto social entendido y medido en base a las capacidades generadas, según el enfoque de Amartya Sen.

## ¿Qué aporta nuestro estudio a otros estudios y otras medidas de impacto social?

1. Nuestro estudio se ha centrado en el **BENEFICIARIO**. Este aspecto añade y complementa a los estudios de impacto social, presentados y publicados hasta el momento, que han estado centrados más en el sueldo, el gasto del programa, el número de beneficiarios, el tiempo o estimaciones de los costes de oportunidad pero no en el **COMPORTAMIENTO REAL DEL BENEFICIARIO**.

La medición se centra específicamente en **cómo ha mejorado su CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR**.

2. Este bienestar y calidad de vida ha sido medido **a través de CAPACIDADES**, según el enfoque de Amartya Sen que lo define en base a unos elementos interrelacionados (funcionamientos, factores de conversión y recursos) lo que pueden ser y hacer los beneficiarios del programa, e identificados por los mismos beneficiarios.

En base a las capacidades **hemos construido un índice de capacidades** que nos permite comparar año a año el incremento del impacto social y también comparar con otros índices de las empresas con programas similares. Por tanto, nuestro método ofrece **COMPARACIÓN y medida de AVANCE TEMPORAL (de año a año)**. Este índice de capacidades tiene la misma metodología que el índice de desarrollo humano (PNUD).

3. Hemos entendido **el impacto social como el incremento en el índice de capacidades del momento 0 al momento 1**. Así, en el momento 1 hemos visto nuevas capacidades y un incremento de capacidades respecto al momento 0. Esto permite un cálculo del impacto social de aspectos intangibles y tangibles.

4. Gráficamente el impacto social del programa de RSE es el incremento del índice de capacidades (Momento 1-Momento 0) y los recursos monetarios.

Impacto SOCIAL: INCREMENTO DE CAPACIDADES+ RECURSOS MONETARIOS

## ¿Qué aporta nuestro estudio a las empresas?

1. Aporta un mejor y mayor conocimiento del **impacto global de los programas de RSE**. Es importante conocer todo el impacto global, **no tan sólo el económico o cuantitativo sino también el impacto más intangible y subjetivo en el beneficiario**, en su calidad de vida. Así con las capacidades, la empresa es capaz de reportar más y mejor el impacto social de sus programas. **AHORA es capaz de hacerlo de una manera más completa: tiene en cuenta más efectos y elementos**.

2. **La optimización de los programas de RSE**. Este impacto social tiene que tenerse en cuenta en el momento de diseñar los programas de RSE: **se debe diseñar el programa de RSE teniendo en cuenta qué capacidades se pueden generar y cómo se puede diseñar el programa para obtener mayor número de capacidades y en un mayor grado**. Esto implica pensar en lo que hemos llamado la **intensidad del programa** de RSE, la duración, adecuación a la problemática, los socios, inputs y el contenido en sí (actividades del programa: inserción o formación).

3. La empresa **debe tener en cuenta la intensidad del programa, los elementos, en el diseño del programa de RSE**.

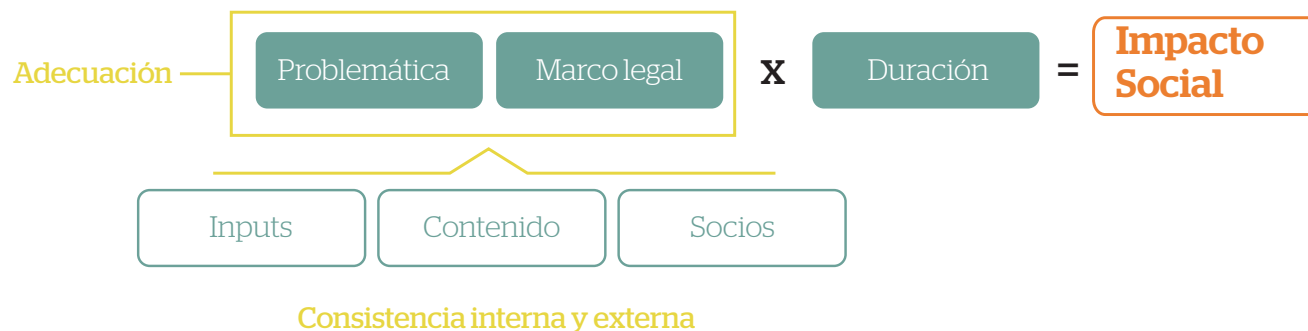
Los elementos de intensidad del programa: los problemas sociales subyacentes (cuáles son los problemas sociales, culturales y profesionales a los que se enfrentan), el contenido del programa (objetivos y actividades), los inputs, la duración y los socios con los cuáles se realiza el proyecto o programa de RSE.

**La empresa debe diseñar estos elementos del programa buscando la ADECUACIÓN y CONSISTENCIA interna y externa.**

Es clave la adecuación del programa de RSE a la problemática y al marco legal. Es clave la consistencia interna y adecuación de los elementos internos del programa: inputs a objetivos, las actividades a los objetivos, los objetivos a los socios. En los casos presentados aquí, **los socios son claves para el impacto social ya que ambos cuentan con una gran experiencia con resultados contrastados en los colectivos destinatarios de los programas; la Junta de Castilla y León (programa integral pionero) y la Fundación Exit.** La Junta de Castilla y León y la Fundación Exit son dos tipos de organismos, un organismo público y una organización no gubernamental respectivamente, que son capaces de obtener grandes resultados.

En algunos casos, es básico plantear acciones conjuntas de Empresas+ ONG, pero es muy importante que esté alineado con la Administración Pública para que todos vayan en la misma dirección. Es decir, es importante que el marco legal ayude y facilite la inserción de los grupos en riesgo de exclusión.

**A mayor intensidad del programa, mayor impacto social y, por ende, mayores capacidades generadas en los beneficiarios.**



**Limitaciones del estudio**

- El estudio presenta limitaciones en cuanto a la medición y a la generabilidad de los resultados. En cuanto a la medición es **la primera vez que se mide y por tanto los cuestionarios y las escalas pueden perfeccionarse en futuros estudios.** En cuanto a la generabilidad de los resultados, el estudio se ha centrado en tres empresas y en tres programas y se **ha basado en las personas que efectivamente cumplieron el cuestionario, por lo que puede haber sesgo en los resultados.**

Esta investigación pretende ser la primera de una serie de estudios en capacidades abriendo la posibilidad a nuevos casos de empresas y nuevas medidas que ayuden, precisamente, a la medición y generabilidad de los resultados.

- A partir del estudio podemos medir las capacidades, pero para **tener un modelo de proyección de capacidades, será necesario disponer de una base de proyectos y programas de RSE más amplia** y mejorar, a la vez, la metodología aplicada.

Anexos



## Perfil de las personas entrevistadas



- Experiencia laboral: el 25% de las encuestadas poseían una experiencia laboral previa, principalmente en el sector servicios (comercios y tareas administrativas) y con contrato a tiempo parcial.
- Nivel de estudios: 75% poseía estudios primarios, 15% de estudios secundarios, y un 10% de formación profesional.
- Edad: 87% eran menores de 40 años y un 13% mayor o igual de 40 años. Edad media de las mujeres insertadas laboralmente es de 37 años.
- Descendencia: 80% de las encuestadas tenían hijos y un 20% no tenía descendencia.
- Muestra formada por todas las beneficiarias del programa, las 65 empleadas en 2011 que tenían en plantilla. Cumplimentaron la encuesta 23 empleadas, el 36% de la muestra.



- El 90% era hombre y el 10% era mujer.
- El 100% era menor de 40 años.
- El 35% tenía estudios primarios, el 25% no tenía ningún tipo de estudios, el 15% estudios secundarios y 25% sin estudios.
- El 85% no tenían experiencia laboral mientras que el 15% sí tenían experiencia laboral.
- Muestra formada por los 23 beneficiarios del programa. Cumplimentaron la encuesta 6 beneficiarios, 26% de la muestra.



- El 92% de los encuestados poseían una experiencia laboral previa (al trabajo de la Fundación DKV-Integralia); el resto, un 8% no poseía ninguna experiencia laboral. Experiencia principalmente en centros formativos y CEE, algunos habían trabajado en empresas ordinarias.
- El 33% eran mujeres y el 67%, hombres.
- Nivel de estudios: 43% título de formación profesional, 33% de estudios secundarios, 12% de estudios primarios y 12% título universitario.
- Un 27% eran menores de 40 años y un 73% mayor o igual de 40 años.
- Un 65% de los encuestados tenía hijos y un 35% no tenía descendencia.
- Un 63% afirmaron que no recibían ninguna pensión contributiva mensual, mientras que un 27% sí que la recibían.
- Muestra formada por los 213 empleados de la Fundación. Cumplimentaron la encuesta 68 empleados, 31% de la muestra.

## Construcción de los índices de capacidades

$$\text{Índice} = \frac{\text{Valor real} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$



Indicador	Valor máximo	Valor mínimo	Valor real	Índice
Autonomía	5	1	4,07	0,765
Iniciativa	5	1	3,86	0,715
Comunicación	5	1	3,98	0,765
Empleabilidad	5	1	4,54	0,885
Autoestima	5	1	4,53	0,8825
Relacionarse	5	1	4,17	0,7925
Cuidar a los demás	5	1	4,50	0,875
Solidaridad	5	1	3,42	0,605
Ingresos	12000	0	800	0,666



Fundación para la integración laboral de personas con discapacidad

Indicador	Valor máximo	Valor mínimo	Valor real	Índice
Autonomía	5	1	4,22	0,805
Iniciativa	5	1	3,05	0,5125
Trabajo en equipo	5	1	2,98	0,495
Comunicación	5	1	3,65	0,665
Empleabilidad	5	1	4,01	0,7605
Autoestima	5	1	3,53	0,6325
Saludable	5	1	3,98	0,745
Relacionarse	5	1	2,46	0,365
Cuidar a los demás	5	1	3,19	0,547
Solidaridad	5	1	2,32	0,33
Ingresos	12000	0	800	0,666



Indicador	Valor máximo	Valor mínimo	Valor real	Índice
Iniciativa	5	1	3,45	0,6125
Trabajo en equipo	5	1	3,38	0,596
Empleabilidad	5	1	4,01	0,725
Conocimiento	5	1	3,69	0,6725
Ingresos	300	0	300	0,666

