

ENTREVISTA A JAIME URCELAY, AUTOR DE “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES” Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN PROFESIONALES POR LA ÉTICA

Como autor de varios estudios sobre Ética en los negocios , Responsabilidad Social Empresarial y del libro “Responsabilidad Social de la empresa. Un enfoque para la pyme”, cree realmente que la Responsabilidad Social tiene futuro o es algo que está de moda? No es utilizada por algunas empresas como marketing y lavado de cara?

J.U. La Responsabilidad Social Empresarial es una gran oportunidad para la humanización de la empresa, la cohesión social y la sostenibilidad medioambiental y, por lo tanto, a todos nos interesa que tenga futuro. Es verdad que el fenómeno tiene mucho de moda y de marketing, sobre todo en algunas grandes corporaciones, pero creo que es una moda que ha venido para quedarse porque responde a una necesidad realmente sentida. La extensión del enfoque socialmente responsable ha sido espectacular en España desde el 2002 y personalmente soy optimista en cuanto a su progresiva depuración y estabilización, aunque es posible que durante algún tiempo tengamos que seguir conviviendo con algunas paradojas difíciles de asimilar.

¿Qué impacto económico tiene en las empresas la aplicación en su gestión de buenas prácticas?

J.U. Creo que el principal efecto es la generación de confianza, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Y donde hay confianza crece el

compromiso, la fidelización, la estabilidad, la seguridad, la buena imagen de marca... es decir, toda una serie de elementos que son decisivos para el éxito económico en el mundo de los negocios y la empresa, especialmente en la perspectiva del largo plazo.

¿Cuál es el objetivo y que tipo de acciones realizan desde Profesionales por la Ética?

J.U La misión de nuestra asociación es hacer presente en la vida pública la dignidad humana y los valores éticos, de manera desinteresada y desde una perspectiva interprofesional. El ideario está basado en el humanismo cristiano. Para desplegar esa misión gestionamos tres grandes líneas de actividad: investigación y formación; generación de propuestas y alternativas; y asesoramiento y consultoría. En cuanto a las áreas de trabajo, desarrollamos proyectos en muy diferentes campos pero hasta ahora han predominado los relacionados con la bioética, la educación y la familia, la publicidad y la comunicación, el trabajo en la empresa y la gobernanza pública.

Dentro del mismo tema pero centrándonos más en el entorno laboral de la empresa:

¿Cómo se motiva a un equipo?

J.U No hay recetas mágicas pero siempre la motivación parte del conocimiento de las personas y para eso lo fundamental es escuchar mucho, comprendiendo bien cuáles son las necesidades y las expectativas de cada uno. Pero con carácter general cualquier ser humano necesita sentir que su esfuerzo y su aportación son importantes, que como persona es apreciado y reconocido. Por

eso es indispensable que en los equipos haya una comunicación fluida y que exista un amplio espacio de participación y desarrollo para todos.

¿Qué cualidades cree que debe reunir un equipo para tener éxito? y el líder que dirige a ese equipo?

J.U La primera condición de éxito de un equipo es su compromiso con una meta común. Una meta capaz de suscitar pasión y de cuyo logro todos los miembros del equipo se sientan responsables. Otros factores indispensables son la confianza recíproca y la capacidad para gestionar adecuadamente los conflictos que inevitablemente acaban por aparecer. En cuanto al líder, creo que su principal responsabilidad es mantener siempre vivo el sueño de la meta compartida y las cualidades más necesarias su ejemplaridad y su vocación de servicio a los miembros del equipo, ayudándoles a sacar y aportar lo mejor de sí mismos.

¿Cree que hoy en día los directivos que ostentan puestos de responsabilidad en las compañías españolas creen realmente que es importante la motivación en el equipo que dirigen? ¿Qué le diría a cualquier responsable de un equipo que no cree en la motivación?. No es cierto que en España la jornada laboral es más larga y se produce menos?

J.U La necesidad y los beneficios de la motivación son tan obvios que no creo que muchos directivos nieguen su importancia. Otra cosa distinta es que todos estén dispuestos a asumir un estilo directivo que realmente conduzca a la motivación de sus colaboradores o que todos sepan cómo hacerlo. Y si alguien me dice “yo no creo en la motivación”, me bastaría con preguntarle: “¿tampoco

en la tuya? ¿te da igual trabajar motivado que desmotivado? ¿rindes igual? ¿aportas lo mismo? ¿eres igual de feliz?”. Todas las personas respondemos, en lo esencial, a una misma naturaleza y, salvo excepciones marginales, para rendir y estar bien necesitamos sentirnos motivados con lo que hacemos.

¿Cómo se consigue comprometer y retener a un trabajador con la empresa?

J.U No hay respuestas universales pero sí podemos identificar algunos factores que claramente pueden conseguir la fidelización de los trabajadores. Es preciso, antes de nada, que las cuestiones más básicas estén razonablemente resueltas: que existan un salario y unas condiciones laborales justas, teniendo en cuenta el entorno, y una exigencia de dedicación al trabajo y a la empresa equilibrada con otras dimensiones fundamentales de la vida humana, como son la familia o el ocio. A partir de estos presupuestos, conseguiremos comprometer a los empleados si les hacemos partícipes de la misión y los logros de la empresa, si les proporcionamos oportunidades de aprendizaje, desarrollo y promoción, si creamos un clima de confianza y respeto, si les proponemos desafíos que les hagan sentir que su trabajo merece la pena... Cosas, en definitiva, que normalmente no cuestan más dinero pero que marcan la diferencia.

¿Quizás España respecto a Europa o EE.UU esta menos avanzada en temas como el crecimiento personal, la motivación, es decir en los aspectos humanos de la empresa?

J.U. Sí y no. No podemos olvidarnos que en España más del 80% del empleo está en las Pyme y que en este tipo de empresas, que en su mayoría no tienen más de diez trabajadores, siempre se han cuidado mucho los aspectos más humanos del trabajo en la empresa, precisamente porque se trata de ámbitos pequeños, de mucha proximidad y compromiso entre todos los que componen la empresa, empezando por el dueño. En muchos aspectos relacionados con la gestión de personas estas empresas son modélicas, aunque ni se lo planteen ni sean conscientes de ello. Es algo espontáneo. Otra cosa distinta es la incorporación de las políticas de desarrollo de personas a los modelos de gestión empresarial, especialmente en las medianas y grandes empresas. En este ámbito me parece que en España se ha avanzado mucho en los últimos años y que nos estamos acercando a las mejores prácticas europeas y norteamericanas, aunque pueda quedar todavía camino por andar. Pero la tendencia, afortunadamente, es imparable.

¿Cuál es su opinión sobre la Ley de la Igualdad?

J.U Me parece positivo todo lo que se haga por promover, desde el respeto a la libertad, la igualdad real de oportunidades entre el hombre y la mujer. Del mismo modo, me parece urgente que en España se implanten medidas eficaces que favorezcan el aprecio social y la protección de la maternidad y la paternidad y la corresponsabilidad del hombre y la mujer ante el cuidado de los hijos y las tareas domésticas. En cambio y en un entorno desarrollado como el nuestro, soy muy crítico con los excesos regulatorios e intervencionistas del

Poder político y con medidas concretas como la imposición de “cuotas” femeninas, que me parece hacen un flaco favor a la causa de la mujer. Por todas estas razones, mi valoración del contenido de la nueva Ley es muy desigual.