



Desarrollo del modelo de gestión de la responsabilidad social de Zaragoza Vivienda

*Fundación Ecología y Desarrollo
NEXOS – Compra responsable y RSE
Marzo 2010*

ÍNDICE

Introducción	3
Objetivos y Metodología.....	4
Diagnóstico Preliminar.....	7
3.1. Resumen de Actividad.....	7
3.2. Gobierno y estructura organizativa.....	8
3.3. Visión, Valores y Objetivos de la Sociedad	9
3.4. Iniciativas realizadas en Responsabilidad Social	15
3.5. Visión e implantación de la RS en la organización.....	17
Análisis RS.....	23
4.1. Grupos de Interés	23
4.2. Análisis DAFO de RS.....	28
4.3. Análisis de Buenas Prácticas Actuales.....	30
4.4. Análisis de Benchmarking	32
Conclusiones y Recomendaciones finales.....	37
5.1 Principales Conclusiones	37
5.2 Recomendaciones.....	39

1 **Introducción**

Alcanzar un modelo de desarrollo más sostenible concierne a todos, tanto a las instituciones (empresas, ONGs, administraciones públicas, medios de comunicación o universidades) como a los ciudadanos (inversores y consumidores). La base para incentivar el cambio social y ambiental es por tanto la corresponsabilidad, es decir, el compromiso de todos los sectores de la sociedad para implicarse activamente en la construcción conjunta de soluciones prácticas a los grandes retos económicos, medioambientales y sociales que debemos afrontar.

La entidad pública Zaragoza Vivienda, como miembro activo de la sociedad, asume tal responsabilidad, integrando el objetivo de alcanzar un desarrollo más sostenible a dos niveles: el de su propia gestión, incorporando políticas y prácticas de responsabilidad social, y el de su programa de acción, incorporando la responsabilidad social como un elemento transversal presente en su actividad constructiva.

Ya en el año 2003, la entonces Sociedad Municipal de Rehabilitación Urbana de Zaragoza se planteó la elaboración de un Plan de Acción Ambiental (PAM) con el objetivo de orientar sus actuaciones hacia la sostenibilidad, dando continuidad a anteriores iniciativas en relación con el ahorro de agua en sus edificios. Dicho Plan, realizado entre el 2004 y 2008, ha abordado cuestiones como la determinación y análisis de la situación de la sede, patrimonio y actividades en sus aspectos medioambientales, así como la promoción de hábitos y comportamientos responsables con el medio natural desde las áreas de influencia de la organización.

Continuando la senda abierta por el PAM, y mantenida con otras importantes iniciativas como la incorporación de un estándar de calidad, la sociedad ZV ha asumido un nuevo reto con la revisión de su actual modelo de gestión desde el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La sostenibilidad, sea de una organización o de un proyecto, ha dejado de ser un modo de referirse a eventuales esfuerzos en el ámbito medioambiental o social, para convertirse en una necesidad si se pretende perdurar y desarrollarse en el tiempo. La adopción de una cultura de responsabilidad social se hace, por tanto, esencial, llevando a la exigencia de que la organización conozca y asuma los impactos que genera su actividad tanto a nivel externo como interno, y como éstos afectan a la consecución de sus fines y al bienestar de sus grupos de interés.

Este último objetivo es el que justifica el presente informe, con el que se ha buscado analizar el modelo de gestión de la sociedad ZV de forma comprensiva tanto a nivel de actividad desarrollada como de mecanismos internos de trabajo, siempre desde el marco de la sostenibilidad. A través de este ejercicio de revisión, no sólo se ha pretendido poner de manifiesto las buenas prácticas presentes en la organización y las de posible adopción por parte de ésta en el futuro, si no que, sobre todo, se ha buscado generar un mapa estratégico de ZV en cuanto al objetivo de la sostenibilidad, que incorpore y relacione los fines, necesidades y recursos de la organización, con el fin de impulsar un modelo de gestión sostenible que sea coherente, sólido y compartido.

2 Objetivos y Metodología

El objetivo general del proyecto ha sido obtener y presentar una visión completa y estructurada de las actuaciones de Zaragoza Vivienda en el ámbito de la RS, contrastándolas con las expectativas de los grupos de interés de la entidad, y detectando aquellas que más pueden reforzar su estrategia y diferenciación, así como las que implican mayores riesgos. Como complemento a esta revisión, se aporta un análisis de 'Benchmarking', que presente buenas prácticas en organizaciones de corte similar, o de un sector similar de actividad.

Algunos de los resultados esperados tras la realización de este proyecto son:

- *La reducción de riesgos reputacionales y sociales, la mejora en la incidencia y acogida de las actividades realizadas y, a medio plazo, la reducción de costes; todo ello como consecuencia de una mejor gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales generados por Zaragoza Vivienda.*
- *Mayor y mejor información en relación a la actividad de ZV, posibilitando no sólo más control de las actividades en marcha, si no un campo de actuación más amplio, con nuevas posibilidades de colaboración y cooperación.*
- *Mejor posicionamiento y visibilidad en la ciudad, aumentando su proyección pública como organización socialmente responsable.*
- *Liderazgo y tracción de otras instituciones promotoras públicas, ejerciendo un efecto demostrativo sobre otras instituciones homólogas.*

El Foro de Expertos en RS constituido en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para debatir posibles medidas a adoptar por el Gobierno para fomentar prácticas de responsabilidad social, definía la RS con las siguientes palabras:

*“La responsabilidad social de las empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus **grupos de interés**, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.*

*Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las **expectativas** que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.*

*Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean **públicas** y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro.”*

Esta línea argumental pone de manifiesto una de las principales diferencias que el análisis RS presenta en relación a otras formas de planificación estratégica. Se trata de la determinación y análisis de expectativas de los grupos de interés de la organización. Para conocer, asumir y, si procede, mitigar los impactos que nuestra actividad genera, es indispensable haber creado previamente un mapa de grupos de interés, puesto que son éstos los que se ven afectados por los mencionados impactos.

Conociendo las expectativas que dichos grupos tienen sobre la organización y sus actividades, así como las propias expectativas que la organización tiene sobre estos mismos grupos, la planificación y gestión sostenible resulta mucho más sencilla, útil y oportuna. Desde el momento en que todos aquellos afectados por la actividad de la organización han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar las actividades, se minimizan los impactos indeseados, así como el riesgo de protestas, interrupciones, replanteamientos, etc.

Una vez la organización conoce el entorno en que opera y sus necesidades, es preciso saber cuál es la posición de ésta en dicho entorno en relación a su posicionamiento estratégico, sus objetivos y sus valores. Así pues, un análisis DAFO de la entidad (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), desde el prisma de la RS, permitirá conocer cuáles son los principales puntos a reforzar y cuáles conviene minimizar, en el ámbito interno, y a qué factores debe darse seguimiento en el ámbito externo.

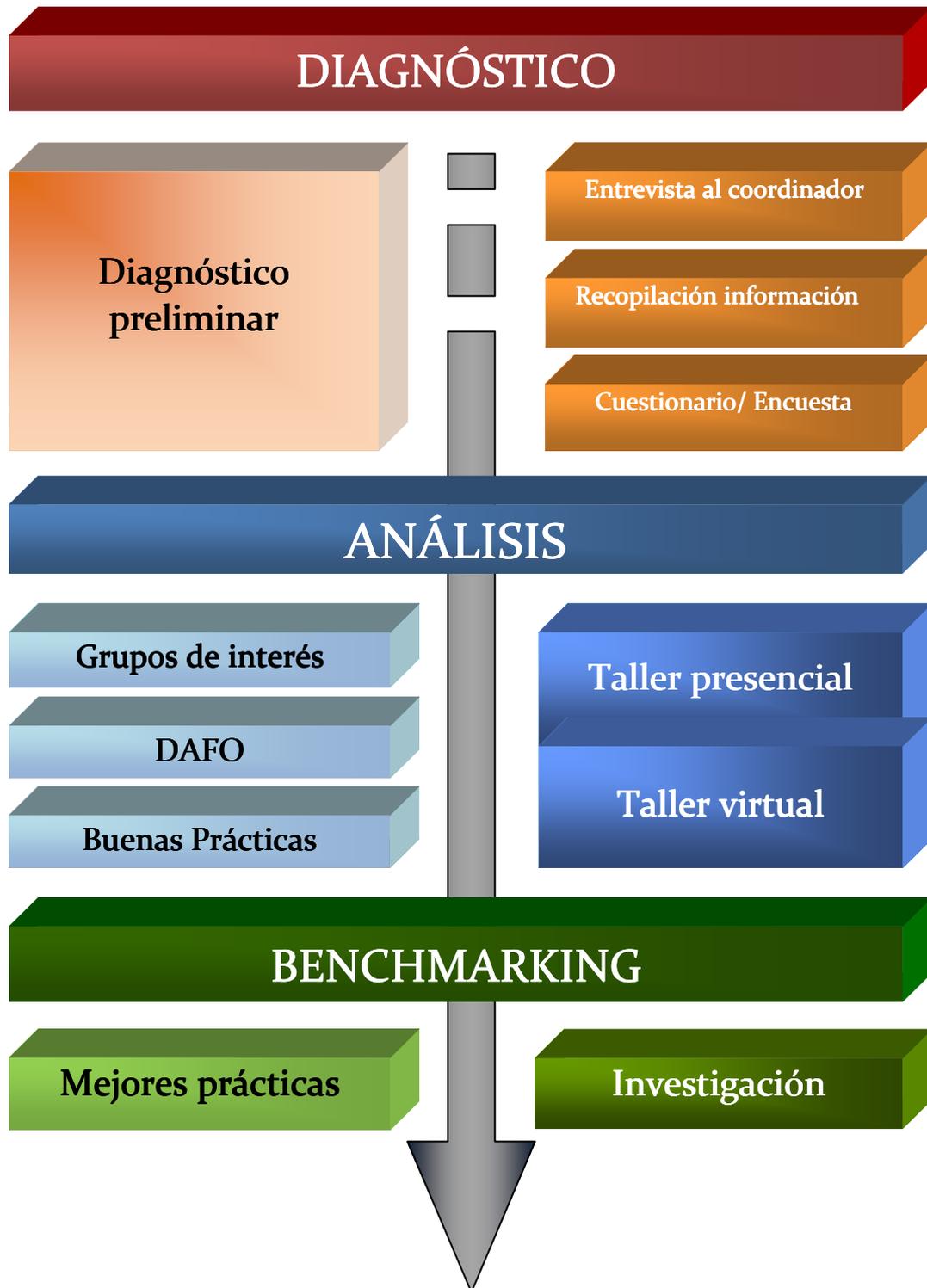
Por último, a partir del conocimiento adquirido en las fases anteriores, las buenas prácticas que existen en la gestión actual de la organización, así como aquellas no tan buenas, se ponen de manifiesto por sí mismas, indicando dónde deben hacerse nuevos esfuerzos, cuáles deben mantenerse y reforzarse, y cuáles deben cambiar. Un análisis de otras buenas prácticas presentes en organizaciones similares, sea por su naturaleza o por su actividad (benchmarking), nos permitirá, valorar nuevas posibilidades, así como aprovechar las ‘lecciones aprendidas’ por otros.

Para la realización de las mencionadas fases del diagnóstico, se han utilizado los distintos mecanismos de trabajo expuestos a continuación:

- ⇒ Estudio y análisis de la información disponible, y entrevista personal al coordinador del proyecto en la organización para generar un diagnóstico preliminar, que delimite el campo de actuación de ZV y establezca un contexto homogéneo para todos.
- ⇒ Envío de un cuestionario a una muestra heterogénea de la plantilla, con la finalidad de recabar datos sobre el conocimiento, vinculación y grado de compromiso que ésta tiene en cuanto a los fines y objetivos de la organización, los valores inherentes a ésta, la incorporación de la Responsabilidad Social y las buenas prácticas presentes en este ámbito.
- ⇒ Realización de un taller participativo con otra muestra distinta de la plantilla, en dos partes, una presencial y otra virtual, a partir del cual determinar de forma consensuada y argumentada, los distintos grupos de interés de la organización y sus expectativas, los puntos fuertes y débiles de ZV con relación a estos grupos, así como

las amenazas y oportunidades detectadas y, por último, las buenas prácticas presentes y posibles en la organización.

- ⇒ Investigación y estudio de buenas prácticas en el sector urbanístico, de la restauración y la vivienda, así como en otras organizaciones y administraciones vinculadas al sector público.



3 Diagnóstico Preliminar

3.1. Resumen de Actividad

La actual Zaragoza Vivienda, sociedad perteneciente al Ayuntamiento de Zaragoza desde su fundación en 1953 como Instituto Municipal de la Vivienda, cuenta con varias sedes en el casco antiguo de la ciudad, así como con otras pequeñas oficinas en zonas de especial relevancia por el trabajo desempeñado y varios locales dedicados a centro de formación y dinamización social en colaboración con otras entidades.

La plantilla de la Sociedad, a finales de 2009, está compuesta por 69 empleados de los que 51 ostentan puestos de trabajo fijo, con un organigrama formado por un gerente, siete jefes de área, una secretaria de dirección, dos licenciados en derecho, un arquitecto, dos arquitectos técnicos, ocho trabajadores sociales, ocho técnicos de grupo B, un técnico documentalista, siete técnicos de grupo C, cuatro delineantes, trece administrativos, tres maestros de oficio, un oficial de construcción, ocho auxiliares administrativos, un telefonista y un conserje.

La actividad de ZV se desarrolla fundamentalmente a partir de 3 ejes diferenciados, siempre en el sector de la vivienda:

1) *Promoción de Viviendas de Protección Oficial (VPO)*

A lo largo de los últimos años, ZV ha promocionado más de 4.000 viviendas de protección oficial, de las cuales, alrededor del 50% han sido destinadas a la venta con el propósito, entre otros, de obtener recursos financieros que permitan cierta estabilidad presupuestaria en las restantes actividades de la sociedad, de naturaleza más deficitaria.

2) *Gestión del parque de viviendas en alquiler*

ZV lleva a cabo la gestión del alquiler protegido de vivienda en Zaragoza, con precios reducidos de hasta el 50%, en función de las necesidades y posibilidades de los arrendatarios. En la actualidad se están gestionando alrededor de 2.000 viviendas en alquiler, con un 26% de reducción media en el precio. Esta es una de las áreas de actividad de la sociedad que trabaja más estrechamente con los servicios sociales, tanto en la asignación de vivienda y reducciones de precio, como en su mantenimiento posterior y seguimiento de las familias inquilinas.

3) *Rehabilitación urbana*

La rehabilitación de inmuebles urbanos acometida por ZV se encuadra en varias iniciativas diferentes como son:

- a. La Gestión de la Ordenanza Municipal de Ayudas a la Rehabilitación, dirigida a beneficiar directamente a las familias que lo solicitan.
- b. Rehabilitación de edificios propios situados en el casco antiguo de la ciudad, con el fin de destinarlos al alquiler.
- c. Gestión de la Oficina Técnica de Rehabilitación desde donde se impulsan y desarrollan las actuaciones de rehabilitación en zonas declaradas ARI a

través de un convenio firmado con el Ministerio de Vivienda, Diputación General de Aragón y Ayuntamiento de Zaragoza.

- d. Programa de rehabilitación social y urbanística en edificios declarados en precariedad física y social, consistente en ayudas extraordinarias que se suman a las anteriores, y que se complementan con medidas de asesoramiento, acompañamiento y mediación con aquellas comunidades más desfavorecidas socio-económicamente.
- e. Estudios socio urbanísticos y ejecución de planes especiales de reforma interior, que incorporan el concepto de rehabilitación económica, social y cultural de las áreas abarcadas.

Más allá de las mencionadas tres ramas principales de actividad, ZV colabora con el Gobierno de Aragón en programas como el Registro de Solicitantes de Vivienda Protegida, la Bolsa Municipal de viviendas en alquiler, primera bolsa municipal constituida en Aragón, desde donde se gestionan y tramitan ayudas económicas del Gobierno de Aragón para los propietarios que ceden sus viviendas a la bolsa y a los inquilinos que acceden a estas viviendas, o la ventanilla única para la gestión de ayudas a la rehabilitación de edificios en zonas declaradas como Áreas de Rehabilitación Integral.

Por otro lado, el marcado carácter social de ZV, se ve reflejado en iniciativas específicas como el mencionado seguimiento social de las familias inquilinas que, eventualmente puede incorporar proyectos socioeducativos, los programas de viviendas y mejora de las condiciones de habitabilidad destinados a gente joven y mayor, discapacitados, familias chabolistas, ancianos que viven solos, etc.

Por último, la sociedad participa y colabora en programas de otras instituciones y asociaciones ya sea en iniciativas de carácter social y medio ambiental o, más específicamente, enmarcados en el área de la rehabilitación.

A nivel europeo, ZV participa activamente en algunos programas ligados a la vivienda y con un fuerte contenido social y medio ambiental como son Revitasud, Renaissance, Rehabitat, o E3SoHo.

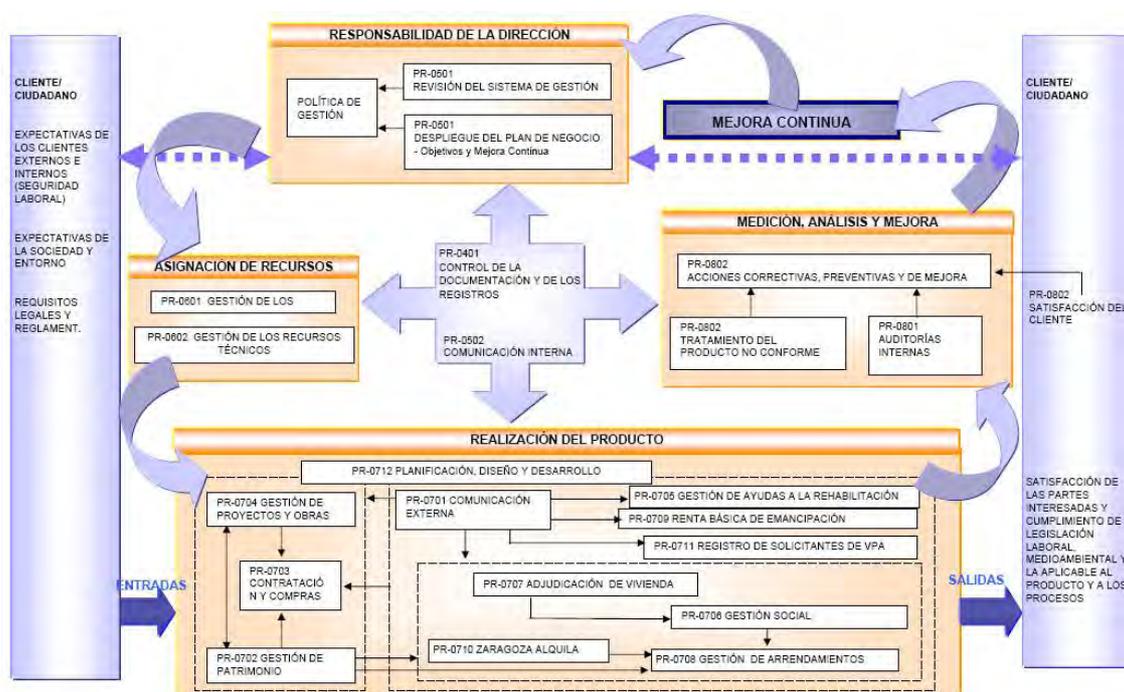
3.2. Gobierno y estructura organizativa

El máximo órgano de gobierno de la sociedad mercantil de responsabilidad limitada unipersonal ZV es el pleno del Ayuntamiento, constituido como Junta General, puesto que la sociedad pertenece a esta institución. El consejo de administración, nombrado por la Junta General, se compone del Alcalde (en la función de presidente) y de una serie de consejeros elegidos por los grupos políticos municipales de entre los concejales de la corporación.

Este mismo consejo de administración nombra, a propuesta del presidente, a la persona que ejerce el cargo de Director Gerente y, de quien dependen las siete jefaturas de área que conforman actualmente la sociedad.



Hoy día, la sociedad está trabajando en la implantación de un nuevo sistema basado en procesos en lugar de áreas, con el fin de favorecer mayores sinergias y evitar las eventuales duplicaciones de esfuerzos. Este nuevo modelo de gestión, se corresponde con el siguiente mapa de procesos:



Cada proceso diferente se recoge en un documento específico en el que se identifican todas las cuestiones relevantes al mismo como la persona o personas responsables, el alcance, las actividades implicadas, etc.

3.3. Visión, Valores y Objetivos de la Sociedad

La visión, misión, valores y, en menor medida, los objetivos de una organización son el primer exponente y comunicado (interno y externo) de su compromiso con la sociedad, por cuanto a través de estas declaraciones, la organización pone de manifiesto su razón de ser, el objetivo global que persigue y los valores que marcarán su desempeño.

Del análisis del contenido en sí y del grado de cumplimiento o solidez de estas primeras declaraciones corporativas, podemos deducir el tipo de compromiso que asume la organización, hacia quién y en que medida es consecuente con ello en su día a día. Este

tipo de estudio ayuda a entender el posicionamiento ético de la organización, y está estrechamente vinculado a la posible incorporación institucional de un código ético.

Visión:

ZV tiene como objetivo fomentar la recuperación y mejora social y urbanística de la ciudad junto al estudio y prevención de su deterioro.

Trabajamos en la rehabilitación urbana, la construcción de vivienda y la gestión de su patrimonio, dentro del marco de actuación municipal, respondiendo de forma global, flexible, coordinada y próxima al ciudadano. Perseguimos una creciente capacitación y motivación de todo su personal.

En lo que concierne a la Visión oficial reseñada, el análisis de los cuestionarios y de la información recogida muestra un acuerdo y compromiso generalizado por parte de los encuestados, que sienten que dicha visión refleja fielmente a la sociedad, si bien en algún caso se alude a la necesidad de revisar su contenido periódicamente con el fin de poder recoger nuevos factores relevantes como el de la sostenibilidad, por ejemplo.

Valores:

La sociedad destaca en su comunicación e imagen pública la preeminencia de siete valores concretos que impregnan todas las áreas de trabajo de la misma:

- *Sensibilidad Social: Capacidad de percibir y entender los problemas sociales con la voluntad de mejorarlos.*
- *Trabajo en Equipo: Colaborar con otras personas en la consecución de objetivos comunes*
- *Motivación Profesional: Mostrar interés por alcanzar metas y objetivos superiores. Mantener una actitud de análisis continuo sobre las propias capacidades para el ejercicio profesional, y una disposición activa hacia el propio desarrollo, al aprendizaje y a la mejora de los procesos habituales, así como a la curiosidad por otras experiencias relacionadas con el trabajo.*
- *Capacidad de Adaptación: Actitud y aptitud para modificar la propia conducta de cara a alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Flexibilidad para adaptar la manera de actuar a un ambiente cambiante, así como a diferentes funciones y situaciones.*
- *Comunicación y Escucha Activa: Crear unas relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida. Habilidad para transmitir mensajes con impacto y convicción. Implica no sólo la transmisión sino también la capacidad de escuchar y obtener información.*
- *Compartir Visión: Analizar, entender y sentirse parte de la organización, conociendo cómo impacta su aportación a la globalidad. Considerar los fines generales y no sólo los particulares. Sentirse parte de a dónde queremos ir y las alternativas para conseguirlo.*
- *Discreción: Manejar con respeto las informaciones personales de que disponemos, usándolas exclusivamente para los fines para los que se nos han dado. Utilizar correcta y adecuadamente la información de que se dispone.*

A nivel general, los encuestados muestran cierto grado de consenso con relación a la idoneidad de estos valores, si bien se puntualiza que el nivel de interiorización y aplicación de los mismos es muy variable, llegando a fallar en ocasiones aspectos como la motivación, la comunicación o la participación. Así mismo, se indica que tal vez debido al rápido crecimiento de la sociedad, se ha podido crear cierta distancia entre plantilla y dirección, y que esta afecta al entendimiento que se hace de los distintos valores reseñados.

En cualquier caso, existen notables diferencias a nivel concreto en cuanto a la percepción de unos y otros valores:

- ↳ *Sensibilidad Social*: en general, se percibe como un valor intrínseco y esencial en ZV, que puede considerarse como bien integrado en la actividad.
- ↳ *El trabajo en equipo*: a diferencia del caso anterior, este valor plantea serias dudas entre los encuestados, que lo consideran menos habitual y muy asociado al grado de amistad de los participantes. Se pone de manifiesto la necesidad de plantear el trabajo en equipo desde un enfoque de igualdad, reconocimiento y participación.
- ↳ *Motivación profesional*: en este caso, hay disparidad de opiniones. Mientras algunos encuestados lo consideran bien integrado, asentado en cursos de formación, jornadas, etc., otros opinan que la motivación es escasa e insuficiente, y que son imprescindibles más mensajes y medidas que alienten al trabajador, así como más cursos y herramientas de reciclaje profesional.
- ↳ *Capacidad de adaptación*: en este caso, se hace hincapié en la necesidad de colaborar y trabajar con todos para lograr la interiorización de este valor, si bien es patente la opinión de que existen dos polos opuestos entre la plantilla, los abiertos a los cambios y los resistentes a los mismos.
- ↳ *Comunicación y escucha activa*: posiblemente el valor menos integrado desde el punto de vista de los encuestados, tanto a nivel interno, entre compañeros, horizontal y verticalmente, como a nivel externo, hacia el ciudadano.
- ↳ *Compartir visión*: aparentemente, su interiorización depende en alto grado de la personalidad del empleado, y del puesto que ocupa (mayor si más elevado).
- ↳ *Discreción*: con seguridad, el mejor considerado por parte de los encuestados, tanto en su aspecto de manejo de información, como de respeto al ciudadano.

En general, más allá de lo comentado en los puntos anteriores, se manifiesta la necesidad de mejorar y aumentar los niveles de información y participación internos, de modo que tanto los valores y visión, como las actividades de la sociedad, sean de conocimiento general. Este mismo aspecto, se considera importante para poder anteponerse a las demandas de información, ofreciendo respuestas claras, rápidas y unívocas al ciudadano.

Sin menoscabo de las consideraciones mencionadas, los aspectos más importantes de los valores y visión se perciben como aceptablemente integrados en ZV, sin olvidar la necesidad de revisarlos para hacerse eco de las nuevas realidades internas y externas que afectan a la sociedad y su función.

Objetivos:

En su momento, la sociedad estableció una serie de objetivos vinculados a cada uno de los valores mencionados en el punto anterior, con la finalidad de que sirvieran de guía en el desempeño del trabajo y actividades de la sociedad. En total, se trata de 50 objetivos que, de forma propositiva, señalan la actitud con que ZV pretende posicionarse.

Empatizar (ponerse en el lugar del otro)	Prever diferentes situaciones para adaptarse, en caso de que sucedan, con las mejores condiciones
Escucha activa (saber escuchar)	Abrirse a nuevos roles, funciones, tareas o procesos
Actitud positiva (tener en consideración las circunstancias y favorecer las soluciones)	Apreciar los cambios de manera positiva
Orientación externa (orientar respecto a soluciones que confieren a otros organismos)	Disposición para aprender, asumir nuevas perspectivas y a desarrollar nuevas habilidades
Actuar conforme a las normas	Transmitir claramente y de manera objetiva
Actuar conforme a los estándares éticos	Anteponerse a las demandas de información
Criterios de igualdad, y al mismo tiempo de compensación ante desigualdades físicas y/o sociales	Ser accesible y esforzarse por comprender incentivando el diálogo
Transmitir y compartir ideas conducentes a soluciones	Escuchar con interés
Disponibilidad formal a colaborar	Considerar el lenguaje gestual
Consultar, para la toma de decisiones, con las personas sobre las que tenga repercusión	Mantener la empatía
Coordinar objetivos parciales para su integración	Participar, transmitir y defender ideas claras
Planificar las acciones considerando su repercusión en otros compañeros	Mostrar sensibilidad y respeto ante las opiniones y/o necesidades de los demás
Respetar la opinión de los demás	Asumir las críticas
Solicitar ideas, escuchar opiniones, razonar diferentes posturas y favorecer el consenso	Informarse respecto a lo que se espera de su puesto
Ser útil y valorar la relevancia de su trabajo	Relacionar la visión global con su propio puesto
Compartir los conocimientos	Transmitir su visión de manera cercana y comprensible
Reflexionar y analizar las propias capacidades	Definir objetivos "meta" y priorizarlos adecuadamente
Evaluar, habitualmente, los resultados	Eludir temas que requieran discreción
Buscar oportunidades de mejora	Recoger sólo las informaciones imprescindibles
Participar y/o proponer cursos de formación	No desvelar información personal de otros
Documentarse	Guardar adecuadamente la documentación que tenemos a cargo
Mantenerse informado respecto a materias relacionadas con su ocupación	No hablar públicamente asuntos laborales que puedan afectar a la privacidad de las personas
Estar receptivo a nuevas ideas y proyectos	Si es imprescindible la solicitud de información privada; hacerlo con delicadeza y respeto
Mantener la actitud positiva ante nuevas propuestas	Conocer las disposiciones de la Ley de Protección de Datos relativas a sus funciones
Analizar las circunstancias para plantear soluciones	Ser capaz de discernir si un dato es público o privado

El valor intrínseco al establecimiento de estos objetivos desde el punto de vista de la RS es incuestionable pues de alguna manera es un antecedente a un código de conducta. Este hecho refleja, una vez más, la vocación e interés de ZV por incorporar compromisos en esta línea de la sostenibilidad.

Dicho esto, es necesario valorar hasta qué punto se han interiorizado e incorporado estos objetivos al día a día de la organización, así como la opinión y grado de vinculación que suscitan entre los trabajadores de ésta. Para que los objetivos sean válidos y se incorporen eficazmente a la gestión de la sociedad no sólo es preciso que éstos sean coherentes y adecuados, si no que es necesario que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados hacia ellos.

En uno de sus apartados, el cuestionario enviado a una muestra de la plantilla pedía al encuestado su opinión en cuanto *al grado en que se persiguen o forman parte de la actividad de ZV los objetivos de la tabla*. Para ello, se pedía que cada uno de los objetivos fuera puntuado de 0 a 10.

Las muy diversas valoraciones obtenidas se analizaron estadísticamente de forma absoluta (haciendo medias aritméticas de las puntuaciones) y de forma relativa (incorporando un factor de ajuste que homogeneizara la dispersión de puntuaciones), con el objetivo de minimizar las desviaciones causadas por elementos aislados y distorsionadores.

Como resultado de este análisis, se ha obtenido una nueva lista ordenada en función de la puntuación media obtenida por cada objetivo y su consistencia estadística, y de la que se destacan once objetivos por la parte alta, como los más y mejor reconocidos en el desempeño de la sociedad, y otros tantos por la parte baja, es decir, como los de menor vinculación o presencia en el día a día de la actividad de ZV.

<i>Objetivo</i>	μ
Actuar conforme a las normas	8,00
Actuar conforme a los estándares éticos	7,88
Conocer las disposiciones de la Ley de Protección de Datos relativas a sus funciones	7,67
Ser capaz de discernir si un dato es público o privado	7,44
Guardar adecuadamente la documentación que tenemos a cargo	7,33
Si es imprescindible la solicitud de información privada; hacerlo con delicadeza y respeto	7,22
Criterios de Igualdad, y de compensación ante desigualdades físicas y/o sociales	7,11
Respetar la opinión de los demás	6,78
Mantenerse informado respecto a materias relacionadas con su ocupación	6,89
Estar receptivo a nuevas ideas y proyectos	6,67
Eludir temas que requieran discreción	6,88

Es patente la afinidad existente entre los objetivos que han sido mejor puntuados, así como en el contenido de los mismos, vinculado a la legalidad, el respeto y discreción, y la búsqueda de información. De hecho, se pueden reagrupar los once factores en tres bloques homogéneos entre los que se destaca en primer lugar el cumplimiento de las leyes y estándares éticos (si bien no queda claro a cuáles se alude), en segundo lugar la discreción, respeto y atención, y, por último, la predisposición a informarse y mantenerse ‘actualizado’ profesionalmente.

En todos los casos, se trata de objetivos de corte individual, muy cercanos a las normas y estándares establecidos y con poco margen para valoraciones subjetivas, es decir, son

objetivos fácilmente contrastables en su cumplimiento y cuya aplicación no está asociada a la participación de otros compañeros.

Objetivo	μ
Participar, transmitir y defender ideas claras	5,44
Ser accesible y esforzarse por comprender incentivando el diálogo	5,67
Transmitir claramente y de manera objetiva	5,44
Considerar el lenguaje gestual	5,38
Compartir los conocimientos	5,33
Prever diferentes situaciones para adaptarse, si procede, con las mejores condiciones	5,33
Evaluar, habitualmente, los resultados	5,22
Reflexionar y analizar las propias capacidades	5,11
Anteponerse a las demandas de información	5,13
Asumir las críticas	5,11
Planificar las acciones considerando su repercusión en otros compañeros	5,00

En cuanto a los objetivos cuya presencia se considera menos frecuente o estable, encontramos el caso contrario al de la tabla anterior. En general, todos ellos se vinculan a la participación y trato con otros compañeros, o a la valoración subjetiva de la realidad o situación analizada. De nuevo, podemos generar 3 bloques más o menos homogéneos, en el que el peor parado está asociado a la capacidad de evaluar, analizar, planificar y hacer crítica constructiva, el segundo bloque se centra en la dificultad para compartir y trabajar en equipo, y, por último, el bloque restante destaca la insuficiente presencia o fuerza del trabajador en las discusiones.

En definitiva, el análisis de la percepción del grado de cumplimiento de los objetivos viene a confirmar con mayor precisión los indicios planteados en la sección de valores, profundizando en la existencia de tres tendencias respecto a estos últimos en el día a día de Zaragoza Vivienda (presencia habitual y correcta, presencia irregular y heterogénea, e insuficiente presencia).

A modo de síntesis:

	<u>Sensibilidad social y Discreción</u> , con una fuerte base en el cumplimiento de las leyes, en el respeto por los demás y la prudencia, se consideran muy presentes e interiorizados por el personal de la sociedad.
	<u>Motivación profesional, Capacidad de adaptación y Compartir visión</u> , presentes de forma bastante irregular, se asocian a menudo a percepciones subjetivas, a interpretaciones diferentes en función del puesto de trabajo y a la proactividad individual.
	<u>Trabajo en equipo, y Comunicación y escucha activa</u> , menos habituales de lo necesario, muestran fisuras tanto en el ámbito interno como el externo y su práctica está muy vinculada a las relaciones personales entre los trabajadores.

3.4. Iniciativas realizadas en Responsabilidad Social

A lo largo de los últimos años, la sociedad Zaragoza Vivienda ha abordado distintos proyectos e iniciativas relacionados directa o indirectamente con la responsabilidad social empresarial, tanto en el ámbito medioambiental como en el social y de buen gobierno.

A través de estas acciones, la sociedad ha querido alcanzar el objetivo de un desarrollo más sostenible tanto en su propia gestión, incorporando políticas y prácticas de responsabilidad social, como en su programa de acción, incorporando la responsabilidad social como un elemento transversal presente en su actividad constructiva.

1) *Ámbito económico y laboral*

Como se comentaba previamente, el gobierno de la sociedad depende del Ayuntamiento de Zaragoza y de las políticas dispuestas por éste, por lo que las pautas de *buen gobierno* corporativo están, en muchos aspectos, sujetas a los reglamentos, leyes y políticas públicas municipales.

Por las mismas razones, el Plan de Negocio de la sociedad que marca las líneas estratégicas de actuación, se ajusta a los cuatro años de duración de las distintas legislaturas municipales. De este documento se derivan los correspondientes planes anuales de gestión que incluyen, a su vez, los objetivos a cumplir por *procesos operativos*, asociados a los subsiguientes indicadores para medir y evaluar su eficacia, así como el grado de satisfacción por parte del ciudadano. Los procesos operativos son complementados por los *procesos de apoyo*, no directamente vinculados al ciudadano, pero que ayudan al buen funcionamiento de los primeros.

En cuanto a la eficiencia de la propia actividad en su conjunto, la sociedad está finalizando el proceso de implantación de un *sistema de calidad* basado en la certificación ISO 9001, a partir del cual todos los procesos se definen, analizan, documentan y auditan, tomando como objetivo el mapa de procesos mostrado anteriormente.

A nivel interno y, específicamente en el ámbito laboral, las *condiciones de contratación* están sujetas a lo dispuesto oficialmente para empresas del sector público, siendo el régimen laboral asimilable al de los empleados públicos. En cuanto a las restantes *condiciones laborales*, ZV está implantando un nuevo modelo de gestión en relación a la prevención de riesgos laborales, basado en la serie de normas OHSAS 18000. A través de esta iniciativa, la Sociedad sigue desarrollando y analizando el Plan de Prevención ya aprobado, y que establece la estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos y funciones, así como las políticas y objetivos anuales. Así mismo, la sociedad está actualmente desarrollando e implantando un Plan de Igualdad con el apoyo de la Fundación Ecología y Desarrollo.

En el área de la *transparencia y rendición de cuentas*, como ya se ha mencionado, la Sociedad está sujeta a la legislación y normas propias de las empresas públicas, por lo que sus cuentas y resultados son aprobados, revisados y auditados por el propio Ayuntamiento (a través del consejo de administración o el departamento apropiado al caso). En lo que concierne al resto de información relevante de la Sociedad, recientemente se ha habilitado una *página Web* de acceso público, que sirve de

plataforma para la comunicación y presentación de informes y documentos como los propios estatutos de ZV, el organigrama, los programas y actividades en curso, descripción de las distintas funciones de la organización, legislación aplicable, etc.

En esta misma línea la Sociedad ha comenzado a elaborar una *Memoria Anual de Gestión*, con la que se pretende informar públicamente de forma exhaustiva sobre las actividades realizadas por la institución.

La realización del presente proyecto de diagnóstico de RS para la Sociedad ZV, es un exponente más de los esfuerzos asumidos en pos de la sostenibilidad de la organización.

2) *Ámbito medioambiental*

Como consecuencia natural de una serie de medidas de ahorro y sensibilización medio ambiental tomadas en años anteriores, ZV realizó un Plan de Acción Medioambiental en el año 2004, con el objetivo principal de contar con herramientas para reducir el impacto ambiental de las actividades realizadas o promovidas por la organización.

Los objetivos específicos que se plantearon en la elaboración del Plan fueron conocer los problemas ambientales de la sede, patrimonio y actividades de la Sociedad, valorar su magnitud y comprender los factores que determinan estos problemas y su solución; asegurar la calidad ambiental de la sede, el patrimonio y el entorno afectado por las actividades de ZV, así como promover hábitos y comportamientos responsables con el medio ambiente en todo el ámbito de influencia de la Sociedad: trabajadores, inquilinos, compradores, visitantes, suministradores, gremios, profesionales, promotoras públicas y privadas, comunidad.

El Plan, diseñado para desarrollarse entre los años 2004 y 2008, quedó plasmado en un documento estructurado en tres bloques de información: 1º Contextualización del Plan de Acción, 2º Situación de partida y 3º Propuestas de Acción, en el que se recogen 44 propuestas de actuación.

Actualmente, la Sociedad está llevando a cabo un proceso de análisis de las gestiones realizadas durante este periodo, al objeto de valorar desviaciones, ajustes y posibles revisiones futuras.

3) *Ámbito Social*

La actividad de ZV se define y distingue por su carácter social, intrínsecamente ligado a la misión y objetivos de la organización. Como se mencionaba previamente, todas las líneas de actuación de la Sociedad se vinculan al desarrollo social, más allá de si se trata de promoción y venta de viviendas, gestión del parque de alquileres, rehabilitación de edificios e intervención en áreas de especial interés para la ciudad.

El seguimiento y apoyo a familias arrendatarias de ZV con acusadas problemáticas socioeconómicas, la subvención de precios de venta y alquiler, los programas dirigidos a apoyar a los segmentos de población urbana en riesgo de exclusión como los mayores, los jóvenes o los discapacitados, etcétera, etcétera, siempre ligados de alguna forma a la vivienda, no responden exclusivamente a un ejercicio o compromiso de Responsabilidad Social, sino que forman parte primordial de los propios objetivos institucionales y de la razón de ser de la Sociedad.

La vinculación al desarrollo social más allá de las actividades propias y directas de la Sociedad, se ve reflejada en la colaboración de ésta con otras organizaciones ajenas al sector de la vivienda, en proyectos sociales. En este sentido, la Sociedad participa en proyectos o tiene convenios de colaboración con organizaciones como la Fundación Rey Ardid, la Fundación Ozanam, la Fundación Picarral, Asociaciones Vecinales, o la Asociación Regional de Empresas de Inserción.

Otros interesantes ejercicios de responsabilidad social se reflejan en la reciente participación en proyectos como el EQUAL II, dirigido a fomentar mejores y mayores niveles de empleo entre colectivos desfavorecidos de la ciudad, o los proyectos previstos para próximos ejercicios en áreas como la promoción del empleo, o la ‘revitalización’ social y cultural de áreas deprimidas.

3.5. Visión e implantación de la RS en la organización

Este apartado del diagnóstico se ha fundamentado en las respuestas proporcionadas por los trabajadores de ZV, a partir de la entrevista realizada, los cuestionarios, y los debates mantenidos durante el taller participativo. Por ello, aunque consideramos que dichas respuestas reflejan aceptablemente el sentir general de la plantilla, conviene tener presente que pueden existir otras opiniones igualmente válidas que no han sido recogidas por desconocimiento de las mismas.

Para valorar hasta qué punto la Sociedad ZV en su conjunto ha interiorizado el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa, debemos empezar por analizar qué se entiende por RSC entre los miembros de la organización, de cara a asentar la base sobre la que seguir trabajando. En ese sentido, ante la pregunta:

¿Qué opinión tiene usted acerca de la RSE en general, y cómo entiende su aplicación o vinculación a la actividad de Zaragoza Vivienda?

En general, los encuestados se mostraron favorables a la incorporación de criterios de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la gestión de ZV, si bien también se hizo patente en muchos cierta confusión en cuanto a lo que estos conceptos implican. Es notorio como algunos encuestados no asocian la RSC con la sostenibilidad o no ven en qué forma la RSC pueda aplicarse globalmente a ZV, mientras otros muestran un amplio conocimiento del tema y un evidente acuerdo en la necesidad de aplicarlo a la Sociedad.

Citando dos de las definiciones aportadas por los encuestados:

- *“Entiendo que es un proceso de adaptación y equilibrio entre los objetivos de la empresa y su entorno.”*
- *“La RSE es el compromiso adquirido por una empresa para cumplir íntegramente con su finalidad como empresa (interna y externa), considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social y ambiental, demostrando respeto por los valores éticos, la gente, y el medio ambiente. La RSE supone una apuesta por el mejoramiento social, económico y ambiental, mejorando así su situación competitiva.”*

Los aspectos ligados a la responsabilidad social empresarial en Zaragoza Vivienda que más relevancia tienen según los encuestados, pueden agruparse en 4 áreas:

1. *Área Social:* según muchos, la excelencia, la innovación y la ejemplaridad en cuanto a la política social de la sociedad es primordial para ésta, debiendo asentarse en el respeto a los Derechos Humanos, iniciativas contra la desigualdad social, criterios innovadores en materia de vivienda, colaboración con entidades sociales, etc.
2. *Área Medioambiental:* con igual o mayor consenso que el punto anterior, las respuestas reflejan la necesidad de promover el respeto y protección del medio natural dentro y fuera de la Sociedad. La continuidad y refuerzo del PAM, la adopción de criterios de ahorro energético, la reducción en la emisión y generación de residuos en las obras o la implantación de sistemas de energía renovable son algunas de las propuestas señaladas.
3. *Área económica y legal:* en varios casos, se hace hincapié en la necesidad de trabajar en pos de una todavía mayor transparencia y rendición de cuentas, como exponentes de la administración pública. Se subraya la importancia de tratar con máximo rigor todo aquello que tenga trascendencia pública, buscando la ejemplaridad en el trato con la sociedad, así como el estricto cumplimiento de leyes, normas, contratos y compromisos adquiridos.
4. *Área interna y de gestión:* La más prolífica en propuestas y opiniones, destacándose la necesidad de un mayor y mejor grado de comunicación, información y participación internas. Esta última cuestión aparece con frecuencia, ligada a otras demandas como la búsqueda de consenso, la adaptabilidad al cambio y la escucha activa. En la misma línea, se argumenta que estas formas de buen gobierno deben transmitirse y participarse a otros colaboradores como los proveedores o los clientes, así como estar sujetas a un seguimiento y evaluación desde su misma concepción y planificación.

Algún cuestionario hace referencia a la necesaria motivación y capacitación del personal a través de mejores condiciones de trabajo y programas de formación que favorezcan el desarrollo profesional y humano, aunque como ya se mencionaba previamente, existe cierta disparidad de opiniones con relación a esta cuestión.

En general, existe un cierto consenso en relación a las medidas e iniciativas de tipo RSC que se consideran más relevantes para la Sociedad, si bien se refleja una visión muy enfocada a aspectos concretos, sin hilo conductor u objetivo general. Se proponen todo tipo de acciones, válidas e interesantes, con el propósito de mejorar determinadas áreas de gestión, pero, en general, no se alude a factores tan importantes como la incorporación de los grupos de interés a la planificación y toma de decisiones, o al hacerse eco de las nuevas necesidades y demandas de la ciudad.

A continuación, se muestran algunas reflexiones recogidas, especialmente interesantes:

“Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable”,

“La incapacidad que hemos tenido de poner seriamente en marcha algunas de las medidas del Plan de Acción Medioambiental, revela que tenemos otras prioridades”

“Debe ser una práctica guiada por fundamentos éticos y responder a un compromiso de largo plazo. La RSE no debe ser una acción puntual con el fin de obtener un beneficio para la imagen o el negocio”

En ningún cuestionario aparecen aspectos de la RS considerados menos importantes o inadecuados para ZV, aunque sí se dan algunas reflexiones interesantes en cuanto al grado de importancia concedido (demasiado alto, demasiado bajo) a algunos temas como el factor político o la coordinación con otras instituciones.

a) *¿Qué iniciativas asociadas a la RSE y actualmente presentes en ZV conoce?*

Es esta un área delicada, puesto que a partir de los cuestionarios analizados, se evidencia cierto grado de desconocimiento y confusión en torno a las iniciativas de RS que ZV está llevando a cabo en la actualidad. Así mismo, se denota poca claridad a la hora de distinguir entre lo que son buenas prácticas o iniciativas de tipo de institucional, más o menos implantadas en toda la organización, de lo que son comportamientos individuales al margen de una política establecida.

Por último, varias voces confirman lo que el análisis venía indicando en cuanto a la falta de continuidad o consistencia de algunas de las iniciativas planteadas, que pueden no ser compartidas por parte de la plantilla, o incluso desconocidas.

A modo de síntesis, la siguiente reflexión extraída de un cuestionario:

“Creo que este concepto (el de la RSE) no está excesivamente asumido como tal por los trabajadores de la empresa. Tenemos todos una cierta idea del esfuerzo que se está realizando en materia de calidad, (procesos, plan de negocio, etc.), pero no se interioriza en el día a día, ni se tiene una visión de conjunto de la actividad que Zaragoza Vivienda desarrolla. Cada uno conoce lo que se hace en su parcela de trabajo, pero no se tiene una visión de conjunto y creo que se está perdiendo, últimamente, la conciencia de formar parte de un mismo proyecto empresarial público...”

1. En el ámbito social interno: (Buen gobierno, empleados, participación, etc.)

Muchos encuestados conocen el Plan de riesgos laborales implantado, así como el sistema de calidad, si bien no está muy claro el contenido y repercusión de éste último. Algún cuestionario refiere el cambio hacia un sistema basado en procesos y la implantación de un Plan de Igualdad. En cualquier caso, la poca trascendencia actual de estas iniciativas entre la plantilla responde, muy posiblemente, a su recentísima aplicación y puesta en marcha.

Aunque existe alguna referencia a iniciativas para la mejora de las condiciones laborales y la mayor información, parece que no todo el mundo es conocedora de estas iniciativas, y que algunas de ellas no se han acabado de poner en marcha (intranet, portal Aragón Digital)

2. En el ámbito social externo: (Proveedores, clientes, sociedad, calidad, etc.)

En el ámbito externo vuelve a mencionarse el proceso de calidad en curso que, efectivamente, influye en ambos ámbitos, así como la creación de la página Web. Con relación a esta última se pone de relieve la insuficiente periodicidad en su actualización, así como las pocas opciones de interacción que propicia. En cualquier caso, se considera de forma positiva como un avance en el servicio al ciudadano.

La unidad de atención al ciudadano y buzón de sugerencias, la implantación de una metodología de acompañamiento y ventanilla única dirigida a los solicitantes de ayuda, el convenio con el área de acción social del Ayuntamiento o los programas de seguimiento y apoyo social a los arrendatarios de la Sociedad, son iniciativas muy interesantes únicamente mencionadas en un cuestionario. Sea la falta de conocimiento sobre su existencia o que no se asocia con buenas prácticas, el caso es que aparentemente no se consideran relevantes para la inmensa mayoría de encuestados.

En cuanto a proveedores y colaboradores, no parecen existir protocolos o procedimientos que contemplen específicamente aspectos de sostenibilidad, aunque algún encuestado reflexiona acerca de la necesidad de mejorar la comunicación con clientes potenciales y sociedad en su conjunto.

3. En el ámbito medioambiental: (Consumo de recursos, cambio climático, protección del medio natural, etc.)

En este ámbito, la mayoría de iniciativas mencionadas son la ejecución de un Plan de Acción Medioambiental y la puesta en marcha de pequeñas acciones en relación al ahorro energético en oficinas, el reciclaje de consumibles, la reducción en el uso de papel, o el reciclado de los 'toner' de impresora. Sin embargo, del análisis de los cuestionarios se desprenden algunas contradicciones en cuanto al alcance de estas medidas, así como a su consistencia. Al parecer, estas medidas pueden ser diferentes en las distintas áreas de trabajo, al igual que su grado de aplicación.

También se menciona en varias ocasiones los proyectos europeos por sus objetivos medioambientales, sin entrar en mayor detalle.

En general, se pone de manifiesto la elevada concienciación medioambiental de la plantilla, si bien también se evidencia que los objetivos de la Sociedad en este campo aún no han sido incorporados consistentemente, existiendo abundantes contradicciones.

Con relación a las iniciativas de corte RS aplicadas por la organización, el grado de consistencia de las mismas y el compromiso asumido por la plantilla:



Compromiso y motivación, destacables de manera general entre la plantilla en relación a las políticas de RS (unas más que otras), así como en la propia ZV como entidad, con una clara apuesta hacia la incorporación de medidas que conduzcan a un modelo de gestión más sostenible.



Cohesión y participación irregular por parte de la plantilla, con cierto grado de confusión, así como con desconocimiento y visiones distintas sobre las iniciativas presentes y los objetivos a lograr en cuanto a RS.



Seguimiento, control y continuidad insuficientes en cuanto a varias de las iniciativas puestas en marcha, como el PAM o la intranet, evidenciando la necesidad de contar con un sistema de indicadores que permitan controlar, seguimiento y participar los avances y contratiempos en las acciones aplicadas.

b) *¿Qué prácticas o iniciativas incorporaría o modificaría en la actividad de ZV, con el objetivo de ser más sostenibles?*

A pesar de ser una de las áreas donde más iniciativas se han puesto en marcha, el área medioambiental es, sin duda, la de mayor número de sugerencias por parte de los encuestados. Entre éstas, destacan la creación de planes de ahorro energético y de agua, así como de papel y emisiones de CO₂ (con plazos e indicadores de seguimiento al alcance de todos), analizar los hábitos de transporte de trabajadores y clientes, buscando posibles alternativas menos contaminantes, o la instalación en las sedes de fuentes de agua, grifos con temporizador, cisternas de doble carga, interruptores inteligentes, etc. También se propone la incorporación de criterios medio ambientales tanto en los pedidos a proveedores, como en los proyectos arquitectónicos y de reforma.

En segundo lugar, se menciona repetidamente la necesidad de mejorar los canales de información, comunicación y participación internos, activando la intranet, promoviendo el uso del buzón de sugerencias, así como *“favorecer la coordinación real a través de la búsqueda de objetivos comunes, como complemento a la organización en áreas.”*

En varios casos, se da importancia a la realización de más cursos y talleres para los propios trabajadores, tanto de formación específica, como de técnicas y sistemas para mejorar la organización y coordinación.

Puntualmente, se sugiere la incorporación de procesos para el análisis a priori de la sostenibilidad de las acciones a realizar, seguidos de evaluaciones posteriores que indiquen el éxito alcanzado.

c) *Según su opinión, ¿cuáles son las principales barreras o amenazas hacia la incorporación de medidas o iniciativas de RSE?*

Uno de los factores considerados globalmente como obstáculo para incorporación de medidas de Responsabilidad Social es el aspecto económico, tanto por un supuesto coste elevado, como por la presente recesión económica.

En un buen número de casos, se considera que la comunicación, o mejor dicho, la comunicación ineficaz puede llegar a ser una barrera, por cuanto da pie a falta de consenso en cuanto a los objetivos de la Sociedad, generándose cierto nivel de individualismo, así como una insuficiente participación de la plantilla en las decisiones sobre objetivos y motivos de las actividades y dinámicas que atañen a todos.

Por último, varios encuestados achacan a la falta de tiempo y la urgencia del trabajo diario, algunas de las causas para una más difícil implantación de la RS.

d) *En la misma línea, ¿qué oportunidades o aliados existen para favorecer la inclusión de este tipo de medidas en la organización?*

Los factores más destacados en los cuestionarios fueron los siguientes:

- El potencial de los trabajadores, sus aptitudes personales y profesionales
- La elevada concienciación social y medioambiental, como servidores de la propia ciudad y de sus ciudadanos, y sujetos a la exigencia de éstos.

- ♦ La tecnología existente, como herramienta que facilita los procesos.
- ♦ Las alianzas con otras organizaciones y colectivos, tanto privados como públicos.
- ♦ Las recientes mejoras en calidad y gestión de procesos.
- ♦ La obtención de ayudas, incentivos y subvenciones públicas dirigidas a este tipo de actuaciones, viéndolas como una estrategia de gestión.

Zaragoza VIVIENDA		POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA ZARAGOZA VIVIENDA			
		Aprobado por Comité de Dirección Fecha de Aprobación: 05/02/2008 Fecha de Revisión: 09/07/2009			
participación de Zaragoza Vivienda en programas de la Unión Europea relacionados con la vivienda, la eficiencia energética y el compromiso social.	B) Desarrollo del programa "Renaissance" en eficiencia energética.	parcelas 12,17 y 18. Continuación de los programas de monitorización y formación de usuarios. Iniciación estudio hábitos de consumo. Picarral: Iniciación 1ª fase 80 viviendas. A nivel ciudad difusión del Proyecto. Reunión internacional en Zaragoza. Elaboración guía de buenas prácticas.	parcela 13. Picarral: Iniciación de 2ª fase rehabilitación 80 viviendas. Continuación con los programas de monitorización y estudio de hábitos de consumo.	de 80 viviendas y continuación con la formación de usuarios. Valdespartera: Continuación de monitorización y estudio de hábitos de consumo. A nivel ciudad: Actos de difusión, Publicación de resultados.	
	C) Desarrollar el programa "Rehabitat" sobre rehabilitación social de barrios.	Elaboración y presentación del proyecto a la UE.	Si se aprueba, inicio de actividades.	Si se aprueba, seguimiento y evaluación	Si se aprueba, seguimiento y evaluación
	D) Desarrollar un programa sobre integración socio-laboral de colectivos desfavorecidos.	Elaboración y presentación del proyecto a la UE.	Si se aprueba, inicio de actividades.	Si se aprueba, seguimiento y evaluación	Si se aprueba, seguimiento y evaluación
	E) Power House		Colaboración con AVS como coordinadores y asistencia técnica con CECODHAS. Creación Plataforma Nacional	Coordinación de la Plataforma Nacional	Coordinación de la Plataforma Nacional
	F) Proyecto Ace Housing	Elaboración y presentación del proyecto a la UE	Presentación de nuevo del proyecto a la UE	Desarrollo en su caso	
	G) Proyecto Still Ower	Elaboración y presentación del proyecto a la UE	Presentación de nuevo del proyecto a la UE	Desarrollo en su caso	
METAS	OBJETIVOS	2008	2009	2010	2011
9.- Desarrollaremos actuaciones que incrementen el compromiso de Zaragoza Vivienda con el medio ambiente.	Puesta en marcha de Plan de Acción Medioambiental aprobado por Zaragoza Vivienda	Tener realizada la evaluación del estado de avance del PAM a 30-06-08. Tener elaborado el plan de trabajo a 31-12-08	Ejecución de las propuestas que figuren en el Plan de Acción para el ejercicio 2009 y realizar seguimiento trimestral.	Ejecución de las propuestas que figuren en el Plan de Acción para el ejercicio 2010 y realizar seguimiento trimestral.	Ejecución de las propuestas que figuren en el Plan de Acción para el ejercicio 2011 y realizar seguimiento trimestral.

13

Zaragoza VIVIENDA		POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA ZARAGOZA VIVIENDA			
		Aprobado por Comité de Dirección Fecha de Aprobación: 05/02/2008 Fecha de Revisión: 09/07/2009			
METAS	OBJETIVOS	2008	2009	2010	2011
10.- Ejecutaremos actuaciones destinadas a potenciar el compromiso social corporativo Zaragoza Vivienda	A) Implantación de un sistema de prevención de riesgos laborales y conseguir su certificación según norma OSHAS 18000	Tener desarrollados el 50% de los procedimientos relacionados con la implantación del sistema de prevención de riesgos a 31-12-08	Implantación del modelo desarrollado y supervisión del grado de implantación.	Certificación y seguimiento del sistema.	Revisión y seguimiento del sistema.
	B) Elaboración de un Plan de Igualdad		Declaración institucional, composición de un Comité de Igualdad, borrador primera propuesta actuación		
	C) Puesta en marcha de un programa de atención ciudadana y mediación en vivienda para el Acoso Inmobiliario		Tener elaborado un Plan de Acción. Evaluación del seguimiento.		
METAS	OBJETIVOS	2008	2009	2010	2011
11.- Avanzar en aspectos de mejora en comunicación interna y externa.	A) Creación de una nueva página web	Aprobación de manera definitiva por el Comité de Dirección de la nueva página web a 31-12-08	Introducción de contenidos y lanzamiento de la nueva web. Revisión y estudios estadísticos.	Revisión y estudios estadísticos de la página web trimestralmente.	Revisión y estudios estadísticos de la página web trimestralmente.
	B) Actualización de la Intranet.	Tener en funcionamiento con nuevo formato y contenido la intranet a 31-12-08	Revisión, evaluación y datos estadísticos de la intranet.	Revisión, evaluación y datos estadísticos de la intranet.	Revisión, evaluación y datos estadísticos de la intranet.
	C) Creación de un formato para la elaboración de memorias de gestión anuales.	Tener establecidos el contenido, imágenes y composición de las memorias anuales de gestión a 31-12-08	Edición del primer ejemplar a 30-6-2009.	Edición del segundo ejemplar a 30-6-2010.	Edición del tercer ejemplar a 30-6-2011.

4

Análisis RS

Siguiendo el esquema presentado en el apartado 2 de Metodología y Objetivos, este punto relativo al Análisis de Responsabilidad Social Empresarial, se basará en los resultados obtenidos a lo largo de los dos talleres participativos realizados con una muestra heterogénea de la plantilla. En el primer taller, celebrado en una de las sedes de la organización, se trabajó en la determinación de los grupos de interés y sus expectativas, así como en el análisis DAFO de la Sociedad. En el posterior taller virtual, se añadió el análisis de buenas prácticas y las propuestas sobre posibles iniciativas de tipo RS a aplicar en Zaragoza Vivienda.

4.1. Grupos de Interés

Visión externa de los GI de Zaragoza Vivienda

El análisis externo de los principales grupos de interés actuales de Zaragoza Vivienda destaca al Ayuntamiento, y por ende los ciudadanos, a los trabajadores, a los 'clientes' (nuevamente ciudadanos), a los proveedores, y a la sociedad en su conjunto.

El Ayuntamiento, como 'propietario' único de la Sociedad, representa el interés asociado al éxito de la organización en sus fines y objetivos fundacionales y estatutarios. Por tratarse de un organismo público, los canales de información y participación de este grupo de interés en la gestión de la entidad, vienen marcados por las correspondientes leyes y regulaciones públicas. De cara al personal interno y ciudadanos, la información sobre la estrategia y objetivos acordados por la Dirección y el Consejo de Administración, se consolida en el Plan de Negocio, definido a partir del proceso PR-0501.

En cuanto a *los trabajadores* de la Sociedad, al margen de las actividades recogidas en el proceso de comunicación interna, en el que se establece la programación de una serie de circulares y reuniones informativas tanto de forma vertical como horizontal a todos los niveles de la estructura del organigrama, se ha trabajado en proyectos como:

- Creación de un sistema de difusión de noticias relacionadas con el Ayuntamiento de Zaragoza y temas relacionados con la vivienda a nivel local y nacional a través de un contrato con Aragón Digital
- Creación de una Intranet a través del propio portal Web, con el que se pretende crear un espacio para el empleado donde pueda estar informado de todos los temas que le puedan ayudar en el desempeño de sus funciones, así como facilitar el envío de sugerencias y comentarios mediante un formulario específico, tal y como se recoge en el proceso PR-0502.

Si bien en la actualidad no existen mecanismos específicos a partir de los cuales los empleados puedan participar en la estrategia y gestión de la organización (más allá de las reuniones mencionadas), ZV muestra una voluntad positiva en ese sentido, estando abierta a la posibilidad de incorporar sistemas que garanticen una mayor participación tanto cuantitativa como cualitativamente, tal y como refleja la creación de la Intranet.

En relación a *los proveedores* de la organización, el carácter público de ésta condiciona tanto los sistemas de contratación como los propios órganos encargados de ello, estando

la entidad sujeta a los protocolos y procedimientos propios del Ayuntamiento y sus órganos competentes. A pesar de ello, en el margen de maniobra disponible por parte de ZV para gestionar o seleccionar sus compras y contratación de servicios, no parecen existir compromisos oficiales con la incorporación de criterios de RS, sin menoscabo de que sí puedan existir en las políticas del Ayuntamiento. En principio, los proveedores y colaboradores de la Sociedad no disponen de canales o sistemas de comunicación formales a través de los cuales integrarse más activamente en la gestión de la entidad, más allá de las eventuales reuniones surgidas en la propia ejecución de los contratos (obras, por ejemplo).

Por último, tal vez el grupo de interés más importante de la Sociedad por ser el beneficiario último de la actividad de ésta y, por tanto, su razón de ser, es el de la *sociedad* en su conjunto y, más específicamente, los *ciudadanos y ciudadanas de Zaragoza*. ZV dispone de diferentes canales de comunicación e información hacia los ciudadanos mediante los que publicita sus actividades e iniciativas.

En general, la relación con los *medios de comunicación y publicitarios*, se canaliza a través del Servicio de Comunicación del Ayuntamiento, limitándose la Sociedad a facilitar los contenidos informativos pertinentes al Servicio Municipal competente.

Como se anticipaba en el capítulo de transparencia, Zaragoza Vivienda ha puesto a disposición de los ciudadanos una página Web que incluye toda la información necesaria y relevante en relación a la gestión y actividades de la Sociedad, y que se complementa con la Memoria de Gestión Anual, también comentada previamente.

Los mecanismos disponibles por parte de los ciudadanos para relacionarse con la Sociedad, se fundamentan, desde 2004, en la *Unidad de Información y Atención al Ciudadano* (UIAC). Desde esta oficina, no sólo se proporciona toda la información requerida en cuanto a actividades, obras, alquileres, etc., si no que se facilita la documentación e información sobre los trámites a seguir de forma cercana y personalizada. Entre los compromisos adquiridos por la UIAC, se cuenta el de gestionar y dar seguimiento a las sugerencias y reclamaciones planteadas por los ciudadanos, buscando dar una respuesta en el menor tiempo posible.

Por otro lado, ZV realiza encuestas entre los usuarios de sus servicios, con el objetivo de medir su grado de satisfacción. Así mismo, los trabajadores sociales dedicados al apoyo y seguimiento de familias inquilinas de la Sociedad, pueden actuar como eventuales canales de retro información para la ésta.

Visión interna sobre los GI y sus expectativas

La primera actividad realizada durante el taller anteriormente mencionado, consistió en la determinación de los Grupos de Interés de la Sociedad, a través de la reflexión conjunta y el consiguiente consenso. Tras un primer ejercicio de nombrar a aquellos grupos o entes que podrían considerarse como afectados o implicados en la actividad de Zaragoza Vivienda, se procedió a su clasificación, atendiendo a su mayor o menor trascendencia.

Para ello, se crearon sendos círculos virtuales alrededor de la Sociedad, que mostraban su mayor relevancia con ésta según fueran más cercanos, y su menor vinculación según se fueran distanciando.

Como resultado de este trabajo se obtuvo el siguiente diagrama:



Una vez seleccionados los Grupos de Interés, procedimos a reflexionar sobre las expectativas que cada uno de ellos tiene hacia Zaragoza Vivienda, así como sobre las expectativas que la propia ZV tiene hacia estos grupos de interés, con el objetivo de valorar hasta qué punto la estrategia y gestión de la Sociedad contempla e integra estos factores.

Por la misma definición de Responsabilidad Social que incluíamos al inicio de este informe, la gestión sostenible pasa por la integración de los Grupos de Interés y sus necesidades en el modelo estratégico de la organización.

GI	Expectativas del Grupo de Interés	Expectativas de Zaragoza Vivienda
Ayto. de ZGZ	<i>Eficiencia, Profesionalidad, Buena Imagen pública, Difusión y promoción del trabajo como parte del Ayuntamiento, Transparencia, Legalidad</i>	<i>Respaldo financiero y político, estabilidad, continuidad, sensibilidad social y medio ambiental</i>
Cliente directo	<i>Calidad, Eficacia, Buen Precio (reducido), Buen tiempo de respuesta, Buen trato, Proximidad, Empatía, Responsabilidad</i>	<i>Fidelidad, confianza, respeto, compromiso, civismo</i>
Plantilla de ZV	<i>Estabilidad en el empleo, Formación, Promoción, Conciliación laboral, Respeto, Información, Participación</i>	<i>Honestidad, Profesionalidad, Rigor, Compromiso, buena imagen pública, capacidad de trabajo</i>
Proveed. Colabor.	<i>Equidad, cierto grado de distribución o reparto, Legalidad, Compromiso, Solvencia, Estabilidad, Continuidad, Comunicación, Transparencia</i>	<i>Compromiso, Corrección, Calidad, Cumplimiento de la Ley, cierto grado de vinculación con la actividad y valores de ZV</i>
Medio ambiente	<i>Cumplimiento de la Ley, Uso y Consumo racional de los recursos naturales, Eficiencia energética, promoción de la sostenibilidad ambiental entre los distintos grupos de interés, Ejemplaridad, Política de gestión de residuos y reciclaje</i>	<i>Espacios naturales limpios, menor contaminación ambiental, terrestre y marina, salubridad y seguridad ambiental, mantenimiento de la biodiversidad</i>
Gobierno de Aragón	<i>Ser colaboradores, ser un aliado y no un problema, ser resolutivos, que la documentación que tramitemos con ellos esté completa, que nos adaptemos a su forma de trabajar. Cumplimiento de la legalidad, la transparencia, la buena imagen pública</i>	<i>Apoyo, confianza en nuestro trabajo, coordinación con convenios y acuerdos, comunicación favorable, respaldo en nuestras actuaciones, unificar criterios, trabajar de forma lo más similar posible cuando se trata de mismas actuaciones, mismas herramientas informáticas que permitan un volcado de datos fluido. Desarrollo de políticas sociales y de vivienda, con una dotación presupuestaria suficiente. Que sus programas se velen por los aspectos sociales, que desarrollen normativas para una correcta aplicación de éstas políticas sociales. Si existe la posibilidad de agilizar o unificar trámites en temas comunes que simplifiquen los procedimientos al ciudadano</i>
Medios de Comunicación	<i>Que los usemos como canal de comunicación, que hagamos publicidad periódica que le reporte beneficios, que seamos noticia, les facilitemos información puntual y veraz. Legalidad, transparencia</i>	<i>Publicidad positiva y veraz, transmitan una buena imagen de la Sociedad, se ensalcen nuestros logros, no se agranden los errores o retrasos. Objetividad, imparcialidad. Contrastar la información con los interlocutores adecuados interés por los asuntos en marcha, que acudan a los acontecimientos públicos que hagamos</i>
Ciudad	<i>Demos respuesta a sus demandas, nos preocupemos por el mantenimiento de nuestras actuaciones (seguimiento), integremos ideas innovadoras o que hayan funcionado en ciudades de similar diseño, participemos en proyectos que puedan reportar beneficios a la ciudad, punto de referencia informativa sobre temas relacionados con la vivienda, rehabilitación de zonas degradadas, erradicación del chabolismo. Que nos preocupemos por la ciudad existente y atendamos las sugerencias planteadas por los representantes vecinales y les ayudemos y asesoremos para llevar a cabo mejoras en su entorno</i>	<i>Que nuestros proyectos consigan su objetivo (gusten, se usen, faciliten, acaben con problemas), colaborar en el crecimiento de Zaragoza como ciudad.</i>

Ciudadano Cliente Indirecto	<i>Asumamos los compromisos descritos en las cartas de servicios, amplitud de horarios, administración telemática, trato cercano y personalizado, amabilidad, empatía, información clara, trámites sencillos, agilidad en la tramitación de expedientes, no haya retrasos en las entregas de obra o en la resolución de expedientes, resolver incidencias postventa a la mayor prontitud, gestionar sugerencias y quejas presentadas, conocer su opinión, que asumamos nuestros errores y busquemos soluciones alternativas</i>	<i>Sea colaborador, educado, amable, comprensivo con los errores</i>
Organiz. Soc. Civil	<i>Que los tengamos en cuenta en la planificación de nuestros objetivos y actuaciones. Que conozcamos su opinión y hagamos proyectos con carácter participativo</i>	<i>Colaboración. Que nos vean como un ente cercano y nos inviten a participar o formar parte en proyectos comunes.</i>
Bienestar Social Zgz	<i>Ayudemos a su mejora con alquileres económicos, educadores, mediadores, programas de apoyo social para integración social, fomento del empleo, mejorar condiciones de habitabilidad en viviendas, supresión de barreras en edificios</i>	<i>Alcanzar un alto grado de bienestar social</i>
Ent. act. similar	<i>Colaboración</i>	<i>Intercambio de experiencias, mismo rumbo, colaboración mutua.</i>
Familia de los trabajadores	<i>Estabilidad en el empleo, fomento del empleo, se respeten los horarios, conciliación de la vida laboral y familiar, servicios de empresa para los trabajadores y sus familias (guarderías para hijos de trabajadores, garaje, seguros, cooperativa de viviendas, ayudas sociales, etc.), Apoyo en situaciones difíciles</i>	<i>Familias estables, poca movilidad familiar, familias con redes sociales que cubran sus necesidades, comprensión y apoyo</i>
Sindicatos	<i>Cumplamos con la legislación laboral, participación de los trabajadores, comunicación a los mismos. Integración de las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente. Crear las condiciones adecuadas en SST para que el trabajador pueda desarrollar su labor de manera eficiente y sin riesgos, evitando sucesos que puedan afectar a su salud e integridad, el patrimonio de la empresa y el medio ambiente. Cumplimiento de los compromisos adquiridos</i>	<i>Relaciones cordiales, poca intrusión. Colaboración, concienciación, y tener un papel activo de los representantes de los trabajadores en las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Medio Ambiente</i>
Ciudadano contribuy.	<i>Honradez en sus actuaciones, resultados visibles de las inversiones realizadas con fondos públicos, que no se despilfarre, no escándalos</i>	<i>Que sigan contribuyendo, que se valoren los servicios prestados</i>
Otras AAPP	<i>Transparencia, buena gestión, colaboración</i>	<i>Buenas relaciones, aumento de cupos para determinadas actuaciones, encomiendas o encargos</i>

4.2. Análisis DAFO de RS

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), es un ejercicio importante a la hora de visualizar la posición estratégica de la organización en los ámbitos interno y externo con relación a un aspecto concreto. En nuestro caso, estamos estudiando la forma en que ZV asimila y aplica la Responsabilidad Social Empresarial, como herramienta y motor para generar un modelo de gestión más sostenible.

Nuevamente, son los propios trabajadores los que identifican las Fortalezas y Debilidades en el ámbito interno, y las Amenazas y Oportunidades en el externo, como mejores conocedores de su entorno profesional, sus capacidades y su problemática.

ÁMBITO INTERNO	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte respaldo institucional desde el Ayuntamiento • Buen equipo de profesionales (Motivación/ Preparación/ Diversificación) • Adaptabilidad a los nuevos tiempos • Flexibilidad en cuanto a nuevas necesidades o requerimientos • Proximidad a los principales Grupos de Interés • Sensibilidad Social y Medio ambiental de la organización • Cierta grado de predisposición a la mejora continua
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta grado de burocratización inherente a las empresas públicas • Asimetrías en la comunicación interna (horizontal y vertical) • Insuficiente o irregular grado de participación de la plantilla en la planificación estratégica o general (no especializada) • Posibilidad de cierto grado de 'Funcionarización' entre algun@s trabajador@s.
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada legislación vigente a nivel general. • Creciente sensibilidad hacia la RS por parte de la sociedad. • Momento de cambios (crisis) que pueden favorecer o facilitar cambios en los modelos de gestión. • Apoyo político municipal en esta legislatura • Actuales alianzas establecidas con otras organizaciones • Participación en redes a varios niveles • Aparición de nuevas tecnologías asequibles que pueden facilitar la actividad de ZV
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de un cambio político a nivel general • Poca estabilidad del gobierno municipal (elecciones cada 4 años) • Abandono del apoyo a políticas de RS • Crisis económico-financiera (falta de apoyos financieros) • Poca vinculación de la plantilla (que no haya interés por el proyecto, bien por que no se haya sabido transmitir su importancia o porque ésta no se comparta) • Falta de continuidad o mantenimiento del impulso inicial (que el interés se vaya perdiendo en el tiempo) • Que la RS se perciba como una moda y no como un nuevo modelo de gestión encaminado a la sostenibilidad. • Que las iniciativas de tipo RS no sean bien aceptadas por los grupos de interés.

La tabla obtenida nos proporciona información muy útil para el proceso de planificación estratégica al destacar nuestros puntos fuertes y débiles, pero sobre todo, nos indica cuáles son los aspectos clave de nuestro entorno y a los que tenemos que prestar especial atención a lo largo del tiempo.

En el caso que nos ocupa, las fortalezas de ZV en relación a la RS sugeridas por los trabajadores se pueden agrupar en 3 bloques:

- El sólido apoyo institucional por parte del Ayuntamiento
- La profesionalidad, motivación y capacidad de adaptación del equipo
- La sensibilidad social y medio ambiental, y proximidad a algunos GI

En cuanto a las debilidades, pueden formarse dos grupos:

- Cierta grado de burocratización de la institución y el trabajador
- Asimetrías y fallos en la comunicación y participación de la plantilla en la planificación general y toma de decisiones comunes

A nivel externo, las oportunidades se perciben por el lado del creciente apoyo a estas iniciativas, de un lado por las instituciones y leyes, y de otro por parte de otras organizaciones y ciudadanos. También se destaca el papel de las nuevas tecnologías y la participación en redes como factores positivos.

Las amenazas, por su lado, se agrupan en una eventual falta de apoyo institucional, político y financiero, o en la pérdida de interés y/o rechazo de esta iniciativa por parte de la organización, la sociedad o los grupos de interés.

Resulta significativo el hecho de que las principales oportunidades y amenazas son iguales y opuestas, es decir, están sujetas a que se den o no unas mismas circunstancias y condiciones del entorno.

En el caso del apoyo político general y municipal, ZV tiene una capacidad de influencia relativamente pequeña, aunque es evidente que la visibilidad y comunicación de las iniciativas y éxitos alcanzados con los proyectos de RS acometidos pueden servir para que otras Administraciones sigan el ejemplo, consolidando la tendencia de apoyo actual.

Sin embargo, la pérdida de interés por parte de la plantilla, o el apoyo de los grupos de interés a la iniciativa, así como la colaboración con otras entidades y redes, son aspectos en los que la Sociedad puede trabajar activamente, aprovechando la mencionada oportunidad y evitando la amenaza. Continuar con los actuales procesos de participación, mejorando en lo posible los mecanismos de comunicación interna y externa, podría ser un primer paso en este sentido. Los últimos proyectos asumidos por la Sociedad en el ámbito de la RS con un alto componente participativo como el Plan de Igualdad, el Plan de Acción Medioambiental o este mismo diagnóstico, son sin duda una importante referencia y mejora en esa dirección.

Estas primeras apuestas de la Sociedad por promover la participación y compromiso de la plantilla en las iniciativas de RS, son también solución directa para una de las debilidades percibidas (asimetrías y fallos de comunicación y participación), e indirecta para la otra, por cuanto favorece la motivación y la productividad.

En definitiva, el DAFO nos muestra la conveniencia de seguir apostando por algunas de las fortalezas más evidentes, como son la calidad del equipo profesional y la sensibilidad social y medioambiental de la Sociedad, promoviendo una mayor participación de este equipo en la gestión y planificación de la organización.

4.3. Análisis de Buenas Prácticas Actuales

Las buenas prácticas en materia de RS que están siendo aplicadas en Zaragoza Vivienda ya han sido referidas en el capítulo 3, para cada ámbito de actuación. Sin embargo, resulta igualmente importante determinar cuáles son las buenas prácticas existentes en la organización desde el punto de vista de los trabajadores de la misma, puesto que son éstos los encargados de aplicarlas, promoverles y/o obstaculizarlas. Así mismo, es posible que la plantilla proponga algunas actuaciones que no se hayan destacado previamente por tener una idea distinta, e igualmente válida, de lo que se considera buena práctica en la organización.

La información recabada en la última parte del taller, por lo tanto, se centró en nombrar aquellas prácticas que la plantilla consideró significativas por estar presentes y ser positivas, por estar presentes y no ser positivas, y por no estar presentes siendo positivas.

1) Buenas prácticas existentes en Zaragoza Vivienda a mantener y/o reforzar.

- Procesos de calidad que establecen sistemas de trabajo uniformes con criterios de sostenibilidad (implantación de sistema de calidad)
- Participación en programas municipales y supra-municipales en materia de vivienda, planes de barrio, jornadas, seminarios, proyectos europeos, etc.
- Utilización en alguna área, no generalizado, de papel reciclado
- Eliminación reciclada de documentos y expedientes archivados cuyo plazo de conservación legal haya transcurrido sobradamente (ej. se conservan expedientes de rehabilitación desde 1989 hasta ahora)
- Plan de Acción Medioambiental (2004 – 2008)
- Cartas de Servicio (elaboración de cuatro cartas de servicios) que se distribuyen en folletos.
- Programa Socio-Educativo con los inquilinos de las viviendas de alquiler.
- Proyecto “Estonoesunsolar”
- Plan de Igualdad.
- Implantar Servicio de Prevención de Riesgos, según norma OSHAS 18.000
- Impulsar medidas a través de la ordenanza para facilitar la accesibilidad de minusválidos
- Impulsar medidas a través de la ordenanza para la eficiencia energética.

2) Prácticas presentes de carácter negativo o contraproducente, a eliminar, minimizar o contrarrestar.

- Lentitud en la implantación al 100% del Plan de Acción Medioambiental.
- Fallos en la comunicación interna, en las actuaciones que lleva a cabo Zaragoza Vivienda.
- Que no se haya implantado definitivamente el sistema de calidad en cuanto a la gestión de quejas o sugerencias.

- Falta de cursos de reciclaje y actualización de temas relacionados con el puesto de trabajo.

3) Buenas prácticas no presentes aún en ZV según la plantilla:

Ámbito Interno (*Buen gobierno, transparencia, gestión, comunicación, políticas*)

- Reciclaje de residuos (consumibles, papel) de forma más organizada y controlada
- Ahorro de suministros: luz, apagado de ordenadores, de impresoras, etc.
- Intranet que permita mayor conocimiento de la información interna de las actividades que va desarrollando la empresa y permita la participación de los trabajadores en ciertas cuestiones
- Asambleas informativas sobre cuestiones de interés general de los empleados.
- Potenciar la gestión electrónica de la información mediante la introducción de aplicaciones informáticas optimizadas y sistemas de gestión documental que proporcionen un uso más eficiente de recursos. Menor papel impreso, reducción de tiempos de tramitación, etc.
- Acciones informativas al personal para sensibilizar sobre la problemática ambiental y uso responsable de recursos.
- Plan de Conciliación de la Vida Familiar.
- Implantación al 100 % de papel reciclado.

Ámbito Externo (*Actividad externa, relaciones con el entorno, cliente, etc.*)

- Cartas de Servicios de cada área que impliquen compromisos de calidad y servicio al ciudadano, se trabajó en ello, pero no se plasmó.
- Administración electrónica: implantar en Web en la medida que sea posible la posibilidad de que el ciudadano pueda realizar por Internet el mayor número de gestiones posibles (obligatorio para administración).
- Participación de ZV en los proyectos de Zaragoza Cultural 2016 y Expopaisajes 2014.
- Incorporación al proceso de contratación de criterios ambientales en las compras y contrataciones. (Certificación ISO 14000, comercio solidario, etc.).
- Bio-construcción. Desarrollar soluciones constructivas de menor impacto ecológico, mayor aprovechamiento energético y mejor calidad.
- Establecer vínculos con redes de desarrollo local sostenible para el intercambio de conocimiento y experiencias en materia de RSO.
- Hacer partícipes a los clientes en los proyectos de Zaragoza Vivienda.
- Memoria de sostenibilidad (donde se recoja lo planteado en el Taller RS-ZV)
- Implantar actividades dedicadas a divulgar las actuaciones de ZV.
- Formación en aspectos de consumo eficiente de energía (agua, electricidad,...), a los adjudicatarios en general.

4.4. Análisis de Benchmarking

El análisis de Benchmarking es una técnica utilizada frecuentemente, sobre todo en el ámbito empresarial, para comparar a la propia organización con su sector u otras organizaciones similares con relación a aspectos concretos en los que se tenga interés. En nuestro caso, tras haber determinado cuáles son las buenas prácticas de RS presentes en la Sociedad, el análisis de Benchmarking se centrará en la revisión de las buenas prácticas presentes en organizaciones similares, ya sea por su naturaleza u objetivos corporativos.

Debemos distinguir, por tanto, entre organizaciones afines por su origen y vinculación con el sector público, es decir, administraciones y empresas públicas, y organizaciones con funciones u objetivos similares, es decir, dedicadas al sector de la vivienda desde un enfoque de mejora social y ciudadana.

Para el primer tipo de comparación, las buenas prácticas estarán vinculadas a iniciativas de buen gobierno corporativo, participación de los Grupos de Interés, sensibilización medioambiental, etc., mientras que para el segundo, las propuestas estarán en la línea de las mejoras sociales y medioambientales en la construcción, la implantación de nuevos programas o iniciativas de apoyo a colectivos desfavorecidos, etc.

A continuación, se incluyen algunas de las más representativas. Existen muchas otras, y en algunos casos, las iniciativas propuestas ya se están llevando a cabo por parte de ZV. Así mismo, no se incluyen las buenas prácticas de corte medio ambiental por formar parte del Plan de Acción Medioambiental realizado por la organización.

BUENAS PRÁCTICAS EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Buen Gobierno, Transparencia y Rendición de Cuentas

- Adopción de un Código de Buen Gobierno y/o Código Ético público, que recoge los principios, valores y compromisos éticos que rigen el desempeño de la organización.
- Implantación de sistemas para el acceso público y libre a información de gestión como plan de negocio, presupuestos, recursos humanos, compromisos adquiridos, compras y contrataciones, proyectos, niveles de gasto, etc.
- Adopción de una política interna pública y oficial con relación a la transparencia y la lucha contra la corrupción, con mecanismos para la recepción y entrega de regalos corporativos, canales de denuncia, etc.
- Creación de un panel de Indicadores de Transparencia para su seguimiento.
- Auditoría externa e independiente de los compromisos y políticas adoptadas, más allá de los requisitos legales habituales para las auditorías de cuentas.
- Descripción detallada de los puestos laborales con responsabilidades, derechos, escala salarial, procedimiento de promoción, etc.

- Creación de un comité ético interno, encargado de velar y transmitir los valores y principios éticos adoptados por la organización.
- Creación de un protocolo que defina y resuelva los posibles conflictos de interés.

Calidad

- Implantación de normas (o de los criterios que las conforman) de calidad, seguridad, protección medioambiental, gestión responsable, comunicación sistematizada, etc. (como pueden ser la ISO 9001, OSHAS 18000, ISO 14001, SGE21, GRI - G3, etc.)
- Crear herramientas de evaluación tanto para el desempeño externo como interno, con indicadores, procedimientos de control y mecanismos de reajuste, que permita conocer la cobertura, alcance y objetivos de las iniciativas propuestas, en primer término, así como la eficacia, impacto y desviaciones al finalizar éstas.
- Diseñar un plan de monitorización de actividades con personas al cargo, objetivos concretos y medios físicos, técnicos y financieros suficientes.
- Promoción del sistema de trabajo con agendas públicas y compartidas (en la medida de lo posible y compatible con la privacidad y discreción)
- Aplicación de protocolos para la realización de reuniones y actividades conjuntas con determinación previa y consensuada de puntos a tratar, tiempos, personas responsables de cada tarea, etc.

Comunicación y Participación

- Implantación de mecanismos para la participación, comunicación y retroalimentación con los principales grupos de interés de la organización.
- Promoción de la participación de los empleados, de canales de comunicación interna, boletines informativos, intranet, etc.
- Creación del portal del empleado, con publicaciones internas, reconocimiento de méritos, foros de discusión, etc.
- Elaboración de una memoria anual de sostenibilidad de la organización, y difusión de la misma.
- Participación en concursos de Buenas Prácticas y similares para dar visibilidad a la buena labor realizada.
- Difusión y promoción del debate entorno a la labor de la organización, su misión y valores, principios éticos, etc.

- Inclusión de información sobre RS en los canales de comunicación habituales (página Web, boletines, etc.)
- Realización de jornadas de ‘puertas abiertas’, charlas o jornadas formativas con profesionales, sesiones informativas, etc.

Trabajadores (colaboradores internos)

- Política activa de Igualdad de oportunidades y no discriminación, tratando de ir más allá de lo exigido por la Ley.
- Implantación de un Plan de Igualdad de género.
- Política interna pública contra el acoso, el abuso y el mobbing, con los mecanismos y protocolos necesarios y oportunos.
- Fomento de la formación profesional continua de los empleados.
- Medidas de apoyo a la conciliación familiar y laboral con cierto grado de flexibilidad en horarios.
- Facilidades para individuos con discapacidad sin que ello quede reflejado en su currículo.
- Inclusión en las sesiones de formación inicial del empleado de aspectos sobre igualdad y no discriminación.
- Fomento del respeto mutuo entre hombres y mujeres, así como entre responsables y subordinados.

Proveedores y Colaboradores externos

- Incorporación de criterios de tipo social y medioambiental en las compras y contrataciones de la organización (compra sostenible).
- Adopción de una política de compra y contratación responsable, estableciendo requisitos mínimos de RSE a proveedores y colaboradores.
- Colaboración activa con otras organizaciones, compartiendo información sobre los recursos que ofrece cada una de ellas con el fin de mejorar el servicio y desarrollar nuevas alternativas y sinergias.
- Promocionar y favorecer el consumo de productos de comercio justo y la utilización de aquellas máquinas expendedoras que incorporan criterios de sostenibilidad.
- Priorizar las compras de productos a granel o con mínimo embalaje para minimizar la generación de residuos.

Cientes/ Ciudadanos

- Puesta en marcha de sistemas de atención al público permanentes, a través de página Web, teléfono 24 horas)
- Sistemas de control y seguimiento internos diseñados para garantizar la correcta información del ciudadano.
- Organización de talleres de formación y capacitación a clientes, informando sobre los programas, oportunidades para los clientes, etc.
- Realización periódica de encuestas de satisfacción y participación entre clientes.

BUENAS PRÁCTICAS EN EL SECTOR DE LA VIVIENDA

Calidad

- Creación de un Foro Ciudadano en el que reunir a políticos, técnicos y entidades ciudadanas del municipio, así como a un grupo de profesionales externos, expertos en las diferentes materias abordadas, para integrar a todos los grupos de interés y enriquecer el debate con diferentes puntos de vista, discursos y posicionamientos.
- Servicios de traducción e interpretación.
- Trámites por Internet.

Desarrollo Social

- Medidas para la integración juvenil, evitar la violencia, formación de bandas, etc.
- Creación de empresas para la inserción sociolaboral (en jardinería, construcción y rehabilitación de viviendas, etc.).
- Medidas para evitar el acoso inmobiliario (y la sobre-ocupación). Teléfono de contacto, oficina de atención para recoger las denuncias sobre acoso inmobiliario. Asistencia jurídica gratuita a las víctimas y asistencia psicológica en los casos que resulta necesario.
- Convocatoria de concursos de buenas prácticas para fomentar la acción social en otras empresas, en la sociedad, entre sus clientes, etc.
- Promoción del ahorro en las familias acogidas a los programas de la organización.
- Promoción de la integración de minorías étnicas para evitar guetos y discriminación.

Participación

- Planificación urbana participativa

Objetivo: definir el planteamiento de una zona de la ciudad y generar la participación activa de toda la ciudadanía, asociada o no. El sistema metodológico parte de una concepción de participación ciudadana que se valida en diferentes procesos participativos. Se utilizan diferentes técnicas que comprenden cuatro fases:

1. Información/documentación,
2. Deliberación/creatividad,
3. Consenso y
4. Propuesta.

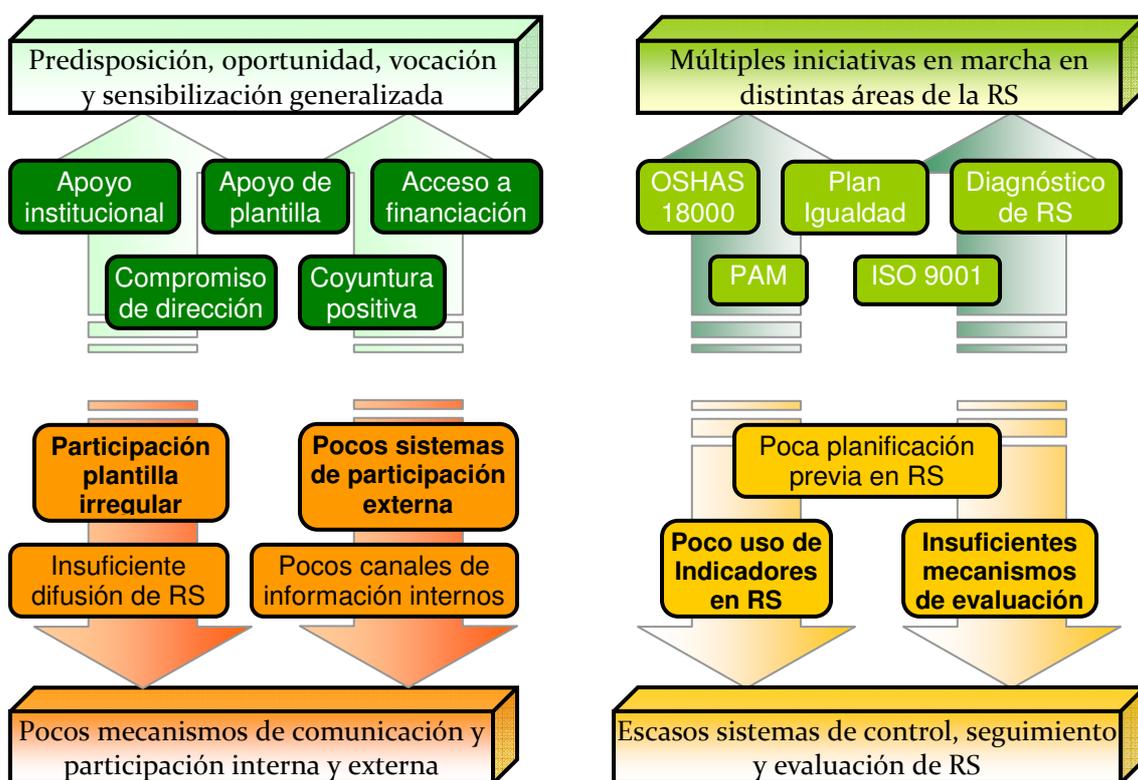
Para este proceso se utilizan un conjunto de herramientas como una comisión de expertos, grupos de consulta de ciudadanos escogidos aleatoriamente, asistencia técnica externa, talleres inspirados en los grupos nominales, etc.

- Criterios de sostenibilidad medioambiental en la construcción y rehabilitación de viviendas. Telegestión de las redes de servicios urbanísticos y concienciación de consumo.
- Fomento de la mujer en el sector de la construcción, acciones de sensibilización y difusión, formación a desempleadas, formación profesional, creación de una página Web, visitas, mailing, sensibilización de los empresarios y las empresas.
- Seguimiento de las viviendas que se alquilan (no sólo del ámbito social de las familias alojadas) a familias o personas con riesgo de exclusión social (ancianos, inmigrantes, etc.) para evitar discriminación, precios abusivos, infraviviendas, etc. Servicio de apoyo a las familias: Apoyo en procesos de captación, acogida, diagnóstico de necesidades, provisión de ayudas, evaluación. Diseño de estrategias de captación, cuidar la selección y formación de los profesionales que realizan la acogida, política de estudio de necesidades, coordinación en el equipo que apoya a una misma familia, foros de evaluación por las propias familias, etc.
- Promoción de la participación de los vecinos, propietarios e inquilinos en las tareas de rehabilitación y acondicionamiento de las viviendas. Uso de técnicas tradicionales, promoción de la iniciativa de los ciudadanos, etc.

5 Conclusiones y Recomendaciones finales

5.1 Principales Conclusiones

En términos generales, podemos decir que la Sociedad Zaragoza Vivienda se encuentra en un estadio intermedio en cuanto a la incorporación de un modelo de gestión sostenible se refiere. Esta primera conclusión se fundamenta en cuatro factores generales observados a lo largo de este diagnóstico, dos de ellos positivos y dos de carácter limitante.



Se trata de una situación frecuente y, hasta cierto punto, lógica, entre las organizaciones que se van introduciendo en la Responsabilidad Social como continuación natural a proyectos anteriores en los ámbitos medioambiental y/o social. En estos casos, las iniciativas tendentes a incorporar modelos de tipo RS suelen abordarse como hasta ese momento, como proyectos más o menos aislados y concretos, dejando a un lado el enfoque global, integrador y participativo que la RS implica. De aquí proviene, por tanto, el que no exista una planificación previa del proyecto de RS en su conjunto - de lo que van a ser sus fases, los mecanismos y herramientas a emplear, los objetivos perseguidos con cada acción, etc. - y consecuentemente, un uso insuficiente de indicadores y evaluación de impacto.

El otro factor que de alguna manera está limitando el avance en la incorporación de criterios de RS que conduzcan a un modelo de gestión más sostenible, es el de la comunicación interna y externa del proyecto y sus fases, entendida de modo general, es decir, incluyendo los mecanismos de información y participación hacia la plantilla, los

sistemas de integración en el proyecto de grupos de interés primordiales como clientes o proveedores, o la difusión pública de los avances realizados, los próximos objetivos, etc.

Dejando de lado los dos factores mencionados, por lo demás, frecuentes en la mayoría de organizaciones que se incorporan al modelo de la RS, la Sociedad Zaragoza Vivienda cuenta con algunas ventajas importantes para un avance rápido y eficaz en dicho modelo. En primer lugar, la dirección y en buena medida también la plantilla, tienen una vocación clara de progreso y desarrollo, así como del significado e implicación de un modelo de sostenibilidad. Esta consistente apuesta por parte de la dirección en pos de la incorporación de criterios de RS en la organización es tener ‘medio camino hecho’, por cuanto el apoyo de la dirección es esencial para transmitir y aplicar las acciones oportunas al resto de grupos implicados. La naturaleza pública de ZV, siempre sujeta a posibles cambios en el Ayuntamiento, hace todavía más importante el mencionado compromiso de la dirección, ante eventuales cambios de tendencia política que pudieran afectar al modelo de RS deseado.

Por otro lado, a pesar de la crisis financiera que vive el país (hay quien la entiende como una oportunidad para generar cambios estructurales necesarios), la coyuntura política y social está decididamente a favor de avances en materia de Responsabilidad Social, dando soporte a las iniciativas abordadas por ZV. El aspecto financiero se ve lógicamente afectado por los recortes que ha generado la crisis. Sin embargo, el momento en que se encuentra la Sociedad en cuanto al desarrollo de iniciativas de RS, no precisa de proyectos o acciones de elevado coste financiero, si no más bien de pequeñas iniciativas que ataquen los pequeños problemas descritos en los párrafos anteriores, para situar a la organización en una posición más consolidada y cohesionada de cara a futuros proyectos de mayor envergadura.

La otra gran ventaja con la que cuenta la Sociedad es la experiencia obtenida a través de los distintos proyectos acometidos a lo largo de los últimos años en el campo de la Responsabilidad Social en áreas como la Calidad, el Medioambiente, la Salud y prevención, etc. Más allá de la indudable mejora que estos proyectos han supuesto en cuanto a condiciones de trabajo, gestión de procesos, desempeño medioambiental, etc., la principal ventaja en relación a otras organizaciones es el haber generado una inercia de cambio y desarrollo que a su vez ha favorecido un ambiente de interés, compromiso y actividad por parte de la plantilla y colaboradores. Este caldo de cultivo para poder implantar con éxito nuevas medidas en la organización no sólo es inapreciable por lo mucho que facilita el trabajo en tiempo y esfuerzo, si no que genera todo tipo de sinergias en cuanto a innovación, motivación, productividad, creatividad, lealtad, etc., difícilmente alcanzables de otro modo.

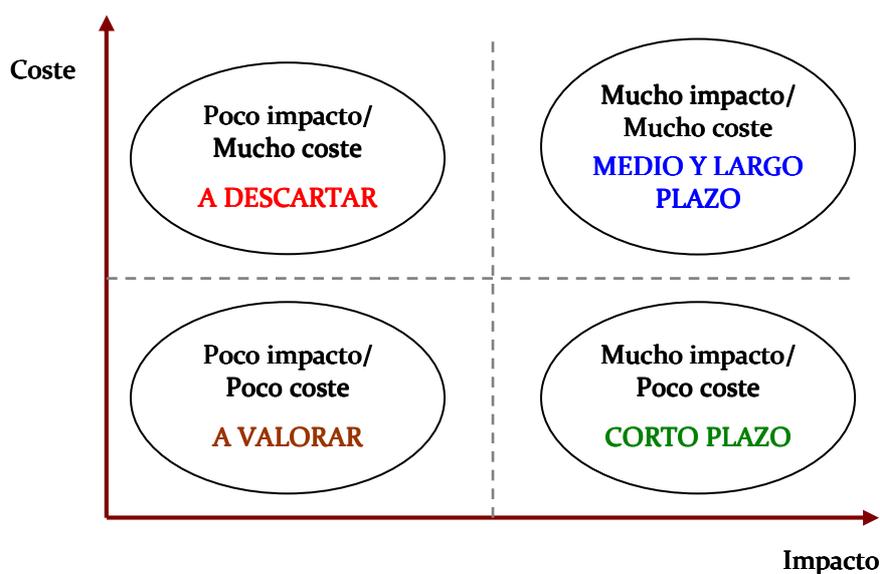
Resumiendo las reflexiones anteriores, la principal conclusión se centra en que a nivel de Responsabilidad Social, en ZV existe una cierta dispersión entre el contenido y la forma. El interés, compromiso y visión de la organización ha propiciado la incorporación de nuevos protocolos, sistemas de trabajo, principios, etc., en pocos años, situando a la Sociedad a la cabeza de las empresas públicas municipales. Sin embargo, a lo largo de este proceso, la adecuada integración en el proyecto de la plantilla, los proveedores, los clientes y, en definitiva, los grupos de interés, se ha quedado un poco rezagada, como demuestra el hecho de que pocos conocen bien las iniciativas realizadas en ZV. Sin menoscabo de que puedan abordarse nuevos proyectos de RS, es conveniente prestar especial atención a la difusión del modelo deseado de RS entre los distintos grupos de interés de ZV, favoreciendo su participación e integrando sus puntos de vista.

5.2 Recomendaciones

Del punto anterior se desprende la recomendación general de seguir avanzando en la incorporación de criterios de RS en la organización, pero priorizando la comunicación e integración con los grupos de interés. Igualmente importante resulta elaborar sistemas de medición y evaluación que nos permitan valorar en qué medida las iniciativas son necesarias, tienen impactos positivos y/o negativos, están siendo eficaces, etc.

Partiendo de lo anterior, existen multitud de posibilidades en cuanto a acciones a plantear puesto que los proyectos realizados anteriormente sitúan a ZV en una ventajosa situación de ventaja, debido a las varias iniciativas implantadas en cada ámbito de la RSE. En el capítulo de Benchmarking, se incluían muchas de las acciones realizadas por otras organizaciones de naturaleza o actividad similar, que podrían ser estudiadas.

En este sentido, con el ánimo de hacer la reflexión más útil, la determinación de las distintas posibilidades debe realizarse atendiendo a su coste (económico y temporal), y a su impacto o urgencia. De este modo, se recomienda a la dirección que las posibilidades se analicen según el siguiente cuadro, generándose 4 subgrupos:



En un primer momento, y atendiendo a las consideraciones ya mencionadas en cuanto a la crisis financiera y a la no urgencia de proyectos costosos, la lógica nos lleva a centrarnos en el cuadrante inferior derecha, que incluye las iniciativas de coste bajo o moderado, pero que tienen mucho impacto o prioridad por nuestro tipo de actividad.

Pensando en el medio y largo plazo, plantearemos así mismo las acciones que teniendo fuerte impacto, impliquen mayores esfuerzos económicos o de tiempo. En muchos casos, estas acciones estarán vinculadas a la realización previa de otras, pertenecientes al cuadrante anterior.

Se recomienda que aquellas iniciativas que se sitúen en el cuadro superior izquierda sean descartadas, al menos hasta que el análisis de la organización y su entorno siga siendo el

presente, mientras que las de poco coste y poco impacto sean valoradas con base a su posible utilidad auxiliar (para otras áreas además de la de RS), su pertinencia, etc.

A continuación, a modo de ejemplo, se plantean algunas posibilidades de poco coste y mucho impacto:

Económicas
Adopción de una política pública de transparencia y lucha contra la corrupción.
Adopción de una política de compra y contratación responsable y traslado a proveedores y colaboradores de los compromisos de ZV. Incorporación de criterios de sostenibilidad en la política de compras (Ley 30/2007)
Adopción de un primer Código Ético público, que recoja los valores ya declarados por la Sociedad, e incorpore algunos en relación con el medioambiente y la sociedad.
Comunicación
Mejora de los canales de información y participación a Grupos de Interés.
Elaboración de una Memoria de Sostenibilidad anual con la iniciativa GRI G3
Difusión de las actividades realizadas en el área de la RS en la página Web y otros medios de comunicación corporativa
Retomar y hacer funcional la 'Intranet' para uso interno
Calidad
Establecer un Plan de Seguimiento, con indicadores (GRI), y sistemas de evaluación.
Crear mecanismos específicos y accesibles de comunicación para inquilinos y otros clientes, que favorezcan y promuevan las sugerencias por parte de éstos
Facilitar y apoyar la formación de empleados y colaboradores en el área de la RS
Traducir la principal información pública de ZV a los idiomas más frecuentes entre los inquilinos y usuarios de la organización.
Participación
Crear un comité interno de RS o Sostenibilidad, con personas de distintas áreas y grados de responsabilidad, con objetivos anuales y asignación de tiempos.
Participación en iniciativas de RS con otras organizaciones de actividad similar como en premios, catálogos de buenas prácticas, eventos, etc.
Medio ambiente
Adoptar las principales iniciativas propuestas en el PAM que estén todavía pendientes de aplicación, y homogeneizar y extender las ya en marcha.
Social
Adopción de una política pública contra el acoso laboral, el abuso y el 'mobbing' en el puesto de trabajo.
Favorecer los convenios con empresas de inserción por parte de las empresas contratadas para la ejecución de proyectos de obra o similares
Adopción de una política pública contra el acoso inmobiliario, la precariedad en las condiciones de arriendo y la infravivienda.
Continuidad de los programas sociales en marcha y adopción de nuevas iniciativas del mismo corte, estudiando las posibles poblaciones beneficiarias más necesitadas.