



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

***“Iniciativas empresariales en pro de la sostenibilidad y Análisis del
impacto de la Responsabilidad Social Corporativa en el bienestar
de los empleados”***

Autor: Benjamin Verger

Director: Carmen Fullana Belda

Madrid

Abril de 2021

Benjamin

Verger

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a varias personas que han contribuido, desde cerca y desde lejos, a la redacción, la realización y la experiencia de esta tesis.

En primer lugar, mi más sincero agradecimiento al equipo de KIMPA. No sólo pude desarrollar mis conocimientos, sino que también pude aprender de sus respectivas experiencias y la complementariedad de las mismas. Su transparencia, ambición, autenticidad y amplitud de miras son valores que el equipo aporta a un proyecto del que me siento orgulloso de formar parte.

Más concretamente, me gustaría dar las gracias a Olivier Rieu, con quien tuve la oportunidad de trabajar en la gestión privada. En este caso, por haberme transmitido sus valiosos conocimientos financieros y su saber hacer, y por ser un modelo a seguir gracias al cual he crecido.

En segundo lugar, me gustaría dar las gracias a Julien Lescs, por haberme dado total confianza, y que ha contribuido en gran medida a mi capacitación y a mi desarrollo personal.

Por último, agradezco a Vincent Piche, por su visión estratégica, su capacidad de trabajo y todos los principios que me dio y que me guiarán durante mi carrera. Me gustaría dar las gracias a todo el equipo por permitirme expresarme y evolucionar.

También quiero agradecer a mi tutora, Carmen Fullana Belda, su extrema paciencia y sus consejos como experimentada académica de la Universidad Pontificia de Comillas.

Por último, dado que esta disertación marca la etapa final de mi trayectoria académica, es a mis padres a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento. Gracias a ellos por darme la oportunidad de estudiar y evolucionar en las mejores condiciones. Es, sin duda, uno de los regalos más hermosos que un padre puede ofrecer.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
PALABRAS CLAVE	5
ACRÓNIMOS	7
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	8
INTRODUCCIÓN	9
PARTE 1 : MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
Capítulo 1: Iniciativas empresariales para la sostenibilidad.	12
1.1.1 El concepto de desarrollo sostenible	12
1.1.2 La relación entre el desarrollo sostenible y la empresa	14
1.1.3 El compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible	15
1.1.4 Posicionamiento estratégico	16
Capítulo 2 : Responsabilidad Social de las Empresas	17
1.2.1 Los fundamentos de la RSE, un concepto controvertido	17
1.2.2 Definición del concepto	18
1.2.3 ¿quiénes son las partes interesadas?	22
Capítulo 3: RSE y empleados	24
1.3.1 La RSE como motor estratégico de la empresa	23
1.3.2 La RSE y el rendimiento empresarial	25
1.3.3 Percepción de la RSE por parte de los empleados	27
1.3.4 Satisfacción laboral de los empleados	31
1.3.5 La ansiedad en el trabajo desde la perspectiva del empleado	32
1.3.6 El compromiso organizativo	33
PARTE 2. MARCO PRACTICO, APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS A KIMPA – FAMILY OFFICE	
Capítulo 1: Presentación de la empresa	
2.1.1 Kimpa, Impact Family Office	34
2.1.2 La estructura interna : La empresa liberada	35
2.1.3 La estructura externa : El Family Office	37
2.1.4 Análisis DAFO de Kimpa	39

Capítulo 2 : Estudio de la concepción del bienestar de los empleados de la empresa Kimpa

2.2.1	Objetivos y campo de investigación	42
2.2.2	Modelo conceptual e hipótesis de investigación	46
2.2.3	Resultado de la entrevista cualitativa	50
CONCLUSIÓN		52
Bibliographie		53
Anexos		

RESUMEN EJECUTIVO

La pregunta de investigación para este trabajo tiene como objetivo identificar y comprender las reacciones positivas y negativas que las prácticas de RSE de la empresa pueden provocar en los empleados que trabajan en ella (es necesario comprender con mayor precisión cómo perciben y reaccionan los empleados ante las acciones responsables o irresponsables de responsabilidad social de la empresa).

A continuación, este informe pretende ver y comprender cómo la satisfacción de los empleados y el compromiso de la organización pueden verse afectados por las percepciones de la RSC de su empresa, a través de las variables mediadoras entre la RSC y la satisfacción de los empleados. La comprensión de la forma en que deben gestionarse estas variables mediadoras permitiría poner en práctica una gestión de los recursos humanos que implicara a todos los empleados en la RSE de la empresa. A continuación, trataremos de concluir que estas prácticas ayudan a fomentar la satisfacción y el compromiso de la organización.

PALABRAS CLAVE

Empresa, Responsabilidad Social Corporativa, Modelos de desarrollo, Ética, Desarrollo sostenible, Empleados, Bienestar en el trabajo

ABSTRACT

The research question of this paper aims to identify and understand the positive and negative reactions that the company's CSR practices may elicit from the employees working in the company (there is a need to understand more specifically how employees perceive and react to the company's responsible or irresponsible CSR actions).

In what follows, this report aims to see and understand how employee satisfaction and organizational commitment can be affected by your company's CSR perceptions, through the mediating variables between CSR and employee satisfaction. Understanding how these mediating variables should be managed would enable the implementation of human resource management that involves all employees in the company's CSR. We will then attempt to conclude that these practices contribute to fostering organizational satisfaction and commitment.

KEY WORDS

Company, Corporate Social Responsibility, Development Models, Ethics, Sustainable Development, Employees, Workplace Well-being

ACRÓNIMOS

ISO : International Organization for Standardization

RSE : Responsabilidad Social de Empresas

MFO : Multy- Family Office

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Figura 1 : Los tres pilares del desarrollo sostenible</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2 : Figura 2: Organización del equipo Kimpa</i>	<i>37</i>

INTRODUCCIÓN

La pregunta de investigación de este trabajo pretende comprender en qué medida las empresas adaptan sus políticas en favor del desarrollo sostenible. Nos centraremos en comprender por qué es importante que las empresas realicen esta transición. Por último, trataremos de identificar y comprender las reacciones positivas y negativas que las prácticas de RSE de la empresa pueden provocar en los empleados.

Desde principios del siglo XX, las empresas han tenido que enfrentarse progresivamente a los perjuicios que sus actividades causan a la sociedad (estrechamente relacionadas con las revoluciones industriales). Surgió un primer enfoque cuyo objetivo era reducir los impactos negativos al tiempo que se mejoraba el lado positivo de las acciones pasadas y presentes y el impacto de las empresas en la sociedad: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Rápidamente se convirtió en objeto de investigación por parte de los científicos. Posteriormente, se ha llegado a la conclusión de que la RSE, a través de sus iniciativas y teniendo en cuenta las exigencias de las partes interesadas, puede proporcionar una importante ventaja competitiva en el mercado e influir en el comportamiento de las partes interesadas. Por otra parte, la investigación demostró que la RSE tiene un efecto pequeño pero positivo en los resultados financieros de la empresa. En cuanto a los recursos humanos de las empresas, los autores han demostrado que la RSE tiene un impacto en el compromiso organizativo, la identificación con la organización y el atractivo de la empresa para los solicitantes y demandantes de empleo. Cuando se habla del deseo de cambio y mejora social en las empresas, casi nunca se menciona el impacto que estas iniciativas pueden tener en los empleados de la empresa; la investigación se realiza principalmente en torno a los accionistas y no se aborda el tema más profundo del aspecto ético de la RSE para los empleados.

La actual falta de investigación sobre el tema se explica por el hecho de que todavía no se ha desarrollado ningún sistema de medición para medir las percepciones de los empleados sobre la RSE. Sin embargo, los investigadores y los profesionales están de acuerdo en que la RSE es importante hoy en día y es una herramienta cada vez más útil para la gestión de los empleados y del comportamiento.

En segundo lugar, esta tesis pretende ver y comprender cómo la satisfacción de los empleados y el compromiso organizativo pueden verse influidos por la percepción de la RSE de la empresa, a través de las variables intermedias entre la RSE y la satisfacción de los empleados. Entender cómo gestionar estas variables intermedias permitiría aplicar una gestión de los recursos humanos que implicara a todos los empleados en la RSE de la empresa. A continuación, trataremos de concluir que estas prácticas promueven la satisfacción y el compromiso organizativo. De hecho, es importante que la empresa comprenda las influencias psicológicas y las circunstancias que rigen la relación entre las prácticas de RSE y sus consecuencias. Para ello, nos planteamos las siguientes preguntas: ¿Por qué y cómo integran las empresas el concepto de desarrollo sostenible? ¿Cuál es el impacto de la percepción de la RSE en la satisfacción laboral, la ansiedad laboral y el compromiso organizativo? ¿Los empleados con un alto grado de satisfacción en el trabajo están también muy implicados emocionalmente en su organización? Por último, ¿cuáles son las condiciones para conseguir estos efectos? ¿Cuáles son los diferentes factores que influyen en ellos?

Abordaremos estos diferentes temas a través de varias partes:

1) En primer lugar, la parte teórica, que incluye una explicación de los conceptos de desarrollo sostenible y de RSE y un recordatorio de los estudios ya realizados sobre el impacto de la RSE en las partes interesadas. Intentaremos explicar cómo estos dos conceptos están estrechamente relacionados.

2) La segunda parte abarcará la metodología, las preguntas de investigación y la empresa con la que se ha realizado esta tesis. Intentaremos comprender cómo Kimpa-Family Office acompaña a las empresas familiares en esta transición social y medioambiental. ¿Qué está en juego? También veremos cómo la empresa afirma ser una "empresa liberada" y lo que esto significa para sus empleados.

3) Por último, al final de este trabajo se presentará una discusión de los resultados, recomendaciones y una conclusión general.

Capítulo 1: Iniciativas empresariales para la sostenibilidad.

1.1.1 El concepto de desarrollo sostenible

Como se ha explicado en la introducción, la revolución industrial del siglo XIX supuso un crecimiento esencialmente económico, pero por otro lado estuvo detrás de la aparición de problemas ecológicos y sociales.

Ante el cambio climático, la escasez de agua dulce, el agotamiento de los recursos naturales, las diferencias entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, el crecimiento de la población mundial, el aumento de la pobreza y la exclusión social y espacial, y las catástrofes naturales e industriales, los países desarrollados se han dado cuenta de la importancia de seguir un enfoque multidimensional que integre los aspectos económicos, sociales y medioambientales para lograr un desarrollo sostenible.

La Comisión Brundtland define el desarrollo sostenible como "*la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*" (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1988). Esta definición es criticada por algunos autores como Desfautaux que considera que "*ni la definición ni el informe presentan formas de operacionalizar el desarrollo sostenible para las empresas*" (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). En la actualidad, no existe una definición consensuada de desarrollo sostenible en la investigación de las ciencias de la gestión. Esto da lugar a diferentes interpretaciones tanto en sus definiciones como en sus aplicaciones (Mathieu, 2006). Para algunos autores, como Mathieu, el desarrollo sostenible se refiere a la idea de crecimiento equilibrado (Mathieu, 2006).

Para lograr este tipo de desarrollo, es necesario buscar la mejor combinación de los tres aspectos: ecológico, social y económico para aprovechar mejor los recursos sin poner en peligro la vida de las generaciones futuras. Según Boiral, la búsqueda del desarrollo sostenible se refiere a una visión coordinada entre los objetivos económicos y medioambientales y los requisitos de sostenibilidad (Mathieu, 2006).

Figura 1: Los tres pilares del desarrollo sostenible



- **El pilar económico:** la economía es un pilar que ocupa un lugar destacado en nuestra sociedad de consumo. El desarrollo sostenible implica modificar los modos de producción y consumo introduciendo acciones para que el crecimiento económico no se produzca a costa del medio ambiente y la sociedad.
- **El pilar social:** o el pilar humano. El desarrollo sostenible incluye la lucha contra la exclusión social, el acceso generalizado a los bienes y servicios, las condiciones de trabajo, la mejora de la formación de los empleados y la diversidad, el desarrollo del comercio justo y local.

- **El pilar medioambiental:** es el más conocido (el desarrollo sostenible suele reducirse erróneamente sólo a esta dimensión medioambiental). Es cierto que en los países industrializados, el medio ambiente es una de las principales preocupaciones en este ámbito. Consumimos demasiado y producimos demasiados residuos. Se trata de rechazar los actos perjudiciales para nuestro planeta para poder preservar nuestro ecosistema, la biodiversidad, la fauna y la flora.

1.1.2 La relación entre el desarrollo sostenible y la empresa

En los últimos años, hemos asistido a una proliferación de discursos, informes y libros sobre el desarrollo sostenible o la responsabilidad social de las empresas. Estos discursos reflejan la creciente preocupación de las empresas por invertir en áreas sociales y medioambientales. Su principal responsabilidad es crear valor económico, pero también pueden contribuir a los objetivos sociales y a la protección del medio ambiente haciendo de la responsabilidad social una verdadera inversión estratégica, más allá de las prescripciones e incentivos públicos. Integrar este concepto en su estrategia es una condición necesaria para lograr un desarrollo humano sostenible, ya que el actual modelo de producción y consumo no puede garantizar que las futuras generaciones tengan la misma capacidad que los humanos de hoy para satisfacer sus necesidades.

Como se ha explicado anteriormente, el desarrollo sostenible se consigue cuando el desarrollo económico se adhiere a los tres principios de eficiencia económica, justicia social y responsabilidad medioambiental. Estas tres cuestiones pueden denominarse beneficio, personas y planeta. En el ámbito empresarial, la sostenibilidad suele definirse como la consecución de un triple resultado, una forma de gestionar los riesgos, responsabilidades y oportunidades financieras, sociales y medioambientales. Así, las empresas sostenibles son empresas resistentes que crean valor económico, ecosistemas saludables y comunidades fuertes. Estas empresas sobrevivirán a las crisis externas porque están estrechamente vinculadas a sistemas económicos, sociales y medioambientales saludables.

Comprometerse con un enfoque de desarrollo sostenible no es una decisión sencilla para una empresa. Se trata más bien de un viaje lleno de una serie de decisiones que deben tener en cuenta los principios del desarrollo. Para una empresa, comprometerse con un enfoque de desarrollo sostenible significa :

- ❖ Darse los medios para aumentar su rendimiento global: medioambiental, social y económico;
- ❖ Limitar los riesgos;
- ❖ Tener en cuenta la opinión de todas las partes interesadas, es decir, las personas o grupos que tienen un impacto en la empresa: clientes, proveedores, empleados, accionistas, autoridades locales, sociedad civil, ONG, asociaciones, etc.

1.1.3 El compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible

Por eso, aunque la definición y la orientación del desarrollo sostenible siguen siendo objeto de un debate abierto, las empresas no pueden quedarse al margen por la importancia del concepto. Así pues, el desarrollo sostenible está entrando en el mundo empresarial.

Como ya se ha dicho, el concepto de desarrollo sostenible, tal y como lo definió la Comisión Brundtland, ofrece pocas posibilidades de aplicación en las empresas. Esto ha llevado a diferentes aplicaciones del concepto de desarrollo sostenible en las empresas. De hecho, el compromiso con el desarrollo sostenible puede transformarse de diferentes maneras. Se puede plasmar a través de la responsabilidad social de las empresas (RSE). Este estilo es bastante famoso en el mundo de los negocios. Para algunos autores, la responsabilidad social de las empresas (RSE) y el desarrollo sostenible tienen una relación muy estrecha y pueden utilizarse indistintamente (Aggeri y Godard, 2006), como veremos a continuación.

También existe la gestión medioambiental, que puede reflejar el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible. Además, el compromiso con el desarrollo sostenible en las empresas se refleja en la idea de rendimiento global, que consiste en integrar los

tres aspectos del desarrollo sostenible. Esta forma suele plantear problemas a la hora de evaluar el llamado rendimiento global. En el contexto de este estudio, la noción de compromiso con el desarrollo sostenible en las empresas se refiere a todas las formas de expresión del desarrollo sostenible mencionadas anteriormente y a otras sin distinción, siempre que estas actividades o las actividades de la empresa entren en el significado de desarrollo sostenible tal y como se ha definido anteriormente.

1.1.4 Posicionamiento estratégico

Posicionarse en una u otra visión tendrá un impacto en la estrategia de la empresa. En cuanto al marco financiero, la empresa aplicará una estrategia a corto plazo que sólo beneficie a los accionistas, es decir, que proteja la inversión de éstos. En estas condiciones, la empresa sólo asume responsabilidades económicas y la gobernanza se basa en el control que ejercen los accionistas, que deberían ser los únicos con intereses en la empresa. Sin embargo, si la empresa se guía por parámetros de sostenibilidad, la estrategia aplicada se centrará en el largo plazo, y la estrategia es compleja, lo que lleva a un equilibrio entre las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de la empresa.

En este caso, la gobernanza sólo puede ser democrática porque considera la existencia de múltiples fuerzas y busca un equilibrio entre las tres dimensiones principales del desarrollo. Sin embargo, en la práctica, las posiciones de las empresas no están tan aisladas en uno u otro marco de referencia. Como dicen Allix-Desfautaux y Makany (2015), "entre estos dos métodos opuestos, existe un método final de consenso entre la coordinación de los objetivos medioambientales, económicos y sociales" (AllixDesfautaux y Makany, 2015).

Capítulo 2 : Responsabilidad Social de las Empresas

Para entender las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de las empresas (RSE), haré un breve repaso histórico del concepto de RSE, su institucionalización, sus múltiples definiciones y sus límites, para entender mejor cómo surgió y las percepciones de los empleados. La primera parte presentará la historia, la construcción y los fundamentos teóricos de la responsabilidad social de las empresas. La segunda parte trata de la institucionalización de la responsabilidad social de las empresas y sus limitaciones. La tercera parte de este capítulo está dedicada al estudio de las opiniones de los empleados sobre la responsabilidad social de las empresas. Esta sección trata brevemente de la medición de la percepción de la responsabilidad social de las empresas, analiza la responsabilidad social de las empresas desde una perspectiva cognitiva y se centra en la percepción de los empleados de la responsabilidad social de las empresas.

1.2.1 Los fundamentos de la RSE, un concepto controvertido

El concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE) lleva muchos años desarrollándose en todo el mundo. Sin embargo, su éxito actual no debe considerarse un simple efecto de moda (Pasquero, 2005). Capron y Quairel-Lanoizelée (2007) se centran en la aparición del tema de la RSE en Europa en los últimos años para ver si se trata de una tendencia pasajera a la que están acostumbrados los directivos y consultores. Sin embargo, estos autores subrayan que, aunque exista un efecto de moda, hay que admitir que este concepto es cada vez más importante.

Pasquero (2005) señaló que las tendencias que afectan a la dirección del desarrollo en el mundo contemporáneo han creado nuevas necesidades económicas, sociales y medioambientales, que a su vez han creado nuevas demandas de responsabilidades. En este sentido, la responsabilidad social de las empresas es una de las formas modernas de gestión contemporánea. También hay muchas controversias sobre su significado y alcance (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2004). Lo más preocupante es que resulta difícil determinar sus fundamentos (teóricos, prácticos, académicos).

Según Combes (2005), el tema de la RSE es a la vez interesante y controvertido, y la falta de acuerdo sobre su significado y alcance es el resultado de la confrontación entre dos

paradigmas: un paradigma liberal dominante (que incluye la corriente de la ética empresarial) y un paradigma emergente, el del desarrollo sostenible (DS) (en el que se inscribe la RSE).

Estos dos paradigmas, en gran medida contradictorios, coexisten hoy en día y tratan de convencer a un público cada vez más amplio. Utilizan el mismo vocabulario y los mismos conceptos, sin utilizarlos en el mismo sentido, lo que mantiene la confusión de significado.

Bajo el término RSE, *"existen de hecho dos grandes tipos de significados: por un lado, un movimiento de ideas expresado a través de representaciones, discursos y lo que se denomina "actores" y, por otro lado, prácticas de gestión, asesoramiento, evaluación y rendición de cuentas basadas en dispositivos e instrumentos implementados no sólo por las empresas sino también por los círculos profesionales (o no profesionales) en el proceso de creación de un nuevo mercado"* (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2007).

La caracterización de la RSE como interfaz entre una empresa y su entorno demuestra que la RSE no puede considerarse un concepto neutral. Es un concepto controvertido: ya en 1958, un respetado profesor Theodore Levitt (1958) advirtió del "peligro de la responsabilidad social de las empresas".

Desde entonces, la polémica no ha cesado. Sorprendentemente, el debate sobre la formación del concepto de responsabilidad social de las empresas no ha cambiado mucho. En términos sencillos, se dividen en dos categorías: legalidad y utilidad de la RSE (Pasquero). También es un concepto multidimensional, a veces más ideológico, a veces más pragmático; cada época tiene ciertos privilegios que van en detrimento de otras épocas, pero cada época ha contribuido a enriquecerla. El doble esfuerzo por profundizar y ampliar el concepto de responsabilidad social de las empresas permite que éste arraigue en todos los ámbitos relevantes de la investigación-acción.

En gran medida, el concepto de responsabilidad social de las empresas puede entenderse de tres maneras (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2007):

- Enfoque normativo, que incluye la formulación y recomendación de buenas prácticas, la idea básica es que la responsabilidad social de las empresas constituye un modelo de contribución para una sociedad mejor;
- Un método interpretativo para comprender los conceptos y movimientos correspondientes a la evolución contemporánea de nuestra sociedad y sus actividades económicas;
- Un enfoque constructivista con la idea de que la responsabilidad social de las empresas es un concepto desarrollado pero sin sentido, y que el movimiento actual puede darle significado.

1.2.2 Definición del concepto

En los últimos sesenta años, el concepto de responsabilidad social de las empresas ha surgido en términos empresariales y profesionales. En efecto, desde entonces, se oye hablar activamente de este concepto, que está adquiriendo un papel pleno y necesario, especialmente en la estrategia que las empresas aplican para diferenciarse de sus competidores en el mercado. En la Cumbre de Río de Janeiro de 1990 se llamó la atención sobre la sostenibilidad de la gestión medioambiental. Luego, en la Cumbre de Lisboa del año 2000, fueron el crecimiento y la globalización los que empujaron a la gente a cambiar su comportamiento hacia una conducta sostenible, social y económicamente responsable. A la empresa le interesa prestar atención a su propia reputación, porque si no se respetan y tienen en cuenta los aspectos sociales, medioambientales y económicos de la responsabilidad social de las empresas, su reputación se destruirá rápidamente.

Es difícil encontrar definiciones académicas y explicaciones precisas, porque hasta ahora hay muy pocas normas y reglamentos que expliquen este concepto. Sin embargo, es evidente que muchos autores intentan responder al desafío proponiendo sus propias

definiciones. A efectos de este trabajo de fin de grado, he elegido tres definiciones para explicar el concepto de forma sencilla y clara.

- 1) El primero es introducir el concepto de responsabilidad social de las empresas en la era de la gestión moderna. Se remonta a 1953 y puede decirse que es el origen del concepto "*La RSC se refiere a las obligaciones de un líder de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellos cursos de acción que parecen deseables en términos de los objetivos o valores de nuestra sociedad.*" (Bowen 1953).
- 2) El segundo lo propone la Comisión Europea: "*un concepto que se refiere a la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas*".
- 3) Por último, la tercera definición procede de una organización no gubernamental independiente, la Organización Internacional de Normalización (ISO, *International Organization for Standardization* en inglés), compuesta por miembros internacionales. Su principal objetivo es formular normas internacionales que abarquen casi todos los ámbitos económicos, industriales y tecnológicos. La ISO define la RSE de la siguiente manera :

"La responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, que se traduce en un comportamiento transparente y ético que :

- *contribuye al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de la sociedad, y tiene en cuenta las expectativas de las partes interesadas*
- *cumple con la legislación aplicable y es compatible con las normas internacionales*
- *se integra en toda la organización y se aplica en sus relaciones."*

La norma ISO es un estándar normativo pero no vinculante que ayuda a clarificar el concepto de responsabilidad social y ayuda a las empresas y organizaciones a traducir los principios en acciones y a compartir las mejores prácticas de responsabilidad social en

todo el mundo. Está destinado a organizaciones de todo tipo, independientemente de su actividad, tamaño o ubicación.

Porter y Kramer definieron la RSE desde una perspectiva estratégica en su artículo *Estrategia y Sociedad* (2006). Para ellos, es la principal estrategia que sigue la organización para crear una situación en la que todos salgan ganando, por un lado, pero también por el bien medioambiental y social, por otro. Por lo tanto, crea valor para las partes interesadas al tiempo que participa en la práctica de promover el desarrollo sostenible.

De hecho, las últimas definiciones de la responsabilidad social de las empresas a través del comportamiento organizativo siguen refiriéndose a las partes interesadas. Freeman, Harrison y Wicks también dieron las siguientes definiciones de la RSC en 2007:

"No hay necesidad de pensar en términos de responsabilidad social. De hecho, podríamos incluso redefinir la RSE como "responsabilidades de las partes interesadas de la empresa" para simbolizar el hecho de que pensar en las partes interesadas es pensar en la empresa y viceversa " (Freeman et al., 2007).

De estas diferentes definiciones se desprende que la responsabilidad social de las empresas, generalmente abreviada como RSE, considera que el valor de una empresa no reside únicamente en sus beneficios económicos. Por ejemplo, sus áreas de actuación incluyen la puesta en marcha de iniciativas para el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y el progreso social. También se apoya en aspectos voluntarios al margen de la ley, y en las conexiones con todas las partes interesadas de su entorno, como las empresas (empleados, directivos, ejecutivos y propietarios), las autoridades públicas, los sindicatos, los clientes, los accionistas, las organizaciones no gubernamentales, los investigadores, las agencias de calificación de la responsabilidad social de las empresas y las autoridades locales.

La Comisión Europea se ha centrado claramente en todos los aspectos de la RSE, al igual que la norma ISO, es la primera que define la RSE a escala mundial y permite su aplicación a cualquier tipo de organización. Una autoridad o incluso una empresa. Sin

embargo, hay que señalar que los objetivos de la norma no son vinculantes, sino que avanzan hacia un comportamiento empresarial más responsable y sostenible.

Las empresas pueden considerar tres tipos de iniciativas de responsabilidad social corporativa: En primer lugar, la parte económica se centra en las innovaciones que son económicamente viables y sostenibles, a la vez que utilizan los recursos naturales con moderación y mantienen prácticas laborales éticas.

También está el apartado medioambiental, que considera y respeta el entorno en el que opera la organización. Esta sección incluye todas las iniciativas como el ahorro de energía, el reciclaje de residuos, las energías renovables, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, etc.

Finalmente, la tercera y última parte de la definición es la social: las necesidades y expectativas de las partes interesadas son cuestiones importantes que una organización tiene en cuenta en el desarrollo de su actividad. Esta categoría incluye todos los contenidos relacionados con el respeto de los derechos humanos, la salud, la seguridad en el trabajo, la lucha contra la discriminación, la igualdad de género, la igualdad de oportunidades, el bienestar en el trabajo, la multiculturalidad y el diálogo con las distintas partes interesadas

1.2.3 ¿quiénes son las partes interesadas?

Cada vez se pide más a las empresas que se comprometan con sus grupos de interés y con la sociedad. En efecto, los fenómenos mundiales de los últimos años han modificado las expectativas y las exigencias de las partes interesadas a nivel económico, social y medioambiental. El objetivo y la misión de la RSE es, por tanto, sensibilizar a las partes interesadas sobre las cuestiones que preocupan a todos los miembros de la sociedad y, sobre todo, hacer que la empresa sea consciente de su impacto en el medio ambiente, la sociedad y el mundo que la rodea.

Donaldson y Preston dieron una definición bastante amplia del concepto de stakeholders en 1995 en su texto "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence", definiéndolos como "cualquier persona o grupo con un interés legítimo en la empresa que se beneficiará de ella: y esto sin prioridad ni orden de importancia de unos sobre otros".

Como se ha mencionado en el apartado anterior, hay muchas partes interesadas, como son: los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores, los medios de comunicación, las ONG y las comunidades en las que opera la empresa.

En el ámbito de la RSE, las partes interesadas serán actores importantes y destinatarios de las iniciativas de RSE de la empresa. Así, animarán a los directivos a superar la visión económica tradicional de la empresa, centrada en la maximización de los beneficios, y a cuestionar los deberes y responsabilidades que debe asumir la organización. En este estudio final se prestará especial atención a los empleados. De hecho, ocupan el primer lugar para observar, aprender, participar y responder a las prácticas de RSE de una empresa. Además, están directamente implicados y sometidos a la influencia y las decisiones de la dirección. Por lo tanto, si una empresa quiere ser/convertirse en un actor y modelo de RSE, debe tener en cuenta las aspiraciones y expectativas de los empleados en el ámbito de la RSE.

Los empleados que no se sienten bien en el trabajo, que ven violados sus derechos o que reaccionan ante las acciones de la empresa de sus grupos de interés, entre otros, pueden tener un impacto negativo en la empresa. El bienestar de los empleados no es sólo una cuestión de reputación de la empresa, sino también de proporcionar un entorno de trabajo físico y ético que permita a los empleados crecer profesional y personalmente y, por tanto, dar lo mejor de sí mismos para contribuir a los objetivos de la empresa. En cualquier caso, esto es lo que la empresa puede esperar a cambio de sus esfuerzos hacia su personal.

1.3.1 La RSE como motor estratégico de la empresa

La responsabilidad social de las empresas se ha convertido en una palanca de creación de valor para las partes interesadas. Aunque las empresas han ignorado durante mucho tiempo el impacto de sus actividades en la sociedad, ante las críticas por su comportamiento irresponsable, la RSE se ha impuesto y desarrollado. En consecuencia, la responsabilidad social de las empresas puede existir en todos los niveles estratégicos de la empresa.

Por eso, las empresas orientadas a la RSE tienen reputación de calidad y fiabilidad. Este es un elemento que les permite diferenciarse de la competencia creando una nueva demanda. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, como toda diferenciación, requiere costes importantes. Por ejemplo, una empresa que quiere replantear el envase de un producto para hacerlo reciclable. Por lo tanto, los costes de investigación y desarrollo pueden estar vinculados a las limitaciones de la RSE, así como a las propias innovaciones de la empresa en relación con los propios productos.

Por otra parte, parece que las empresas orientadas a la RSE también experimentan un aumento de la lealtad de los empleados, la productividad y el sentido moral (en términos de conducta, lo que es justo y equitativo).

En segundo lugar, Gond, Igalens, Swaen y El Akremi (2011) integraron la responsabilidad social corporativa en varios niveles de la estrategia de la empresa. Para algunos de ellos, es una forma de construir futuros mercados en los países en desarrollo al permitir que los clientes potenciales obtengan sus productos. Para otros, es una forma importante de entrar con éxito en nuevos mercados. Del mismo modo, algunas personas piensan que la responsabilidad social de las empresas es sólo una forma de seguir siendo competitivas frente a la competencia. Por ello, estas empresas han creado recientemente un departamento de RSC, que está dirigido principalmente por miembros de la dirección.

A nivel de la práctica, D'Amato y Roome (2009), a través de la comparación de varios casos, han logrado destacar ocho categorías de prácticas/políticas de gestión que permiten la fácil implementación de cambios dentro de la RSE empresarial:

1/ Toda la empresa debe compartir y desarrollar una visión, una estrategia y una política. Éstas vinculan la visión y la estrategia de la empresa con el sistema organizativo y las operaciones en curso.

2/ Las prácticas de RSE deben ser parte integrante de los procesos y procedimientos cotidianos para hacerla operativa a todos los niveles.

3/ Las decisiones para avanzar y aplicar cambios en materia de sostenibilidad deben proceder de la cúpula de la empresa. En otras palabras, son las personas más influyentes las que deben hacerlas, ya que su papel como líder o figura representativa de la empresa puede ser un ejemplo a seguir por los empleados.

4/ Todas las partes interesadas, tanto externas como internas, deben participar activamente en las prácticas de RSE para tomar conciencia de ellas e integrarlas en sus actividades diarias.

5/ Las prácticas de gestión presentes a través de las iniciativas de desarrollo sostenible tienen en cuenta acciones y procesos que potencian el desarrollo y la potenciación de las partes interesadas en materia de RSE.

6/ La comunicación interna y externa es muy importante para que las partes interesadas se impliquen y den su opinión y/o apoyo a las iniciativas que la empresa desea tomar.

7/ El rendimiento y la responsabilidad son igualmente importantes a la hora de evaluar los resultados de la RSE mediante el establecimiento de objetivos de responsabilidad, la gestión del rendimiento y las normas a nivel organizativo e individual.

8/ Por último, la ética y la integridad en las decisiones relacionadas con la RSE son esenciales y pueden influir en el éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia de responsabilidad social de las empresas. Por lo general, las personas que adoptan medidas sostenibles en su vida personal son modelos para otros empleados y es más probable que prediquen con el ejemplo.

Atender las demandas de las partes interesadas en materia de RSE es necesario para las empresas que quieren tener un impacto y ser actores socialmente responsables. Entre estos grupos de interés se encuentran los empleados, que son considerados colectivamente como un actor estratégico de gran importancia para la empresa.

Por lo tanto, es necesario garantizar que los trabajadores adopten un comportamiento positivo y participen activamente en la creación de un entorno de trabajo en el que la RSE esté presente en todas las etapas del trabajo de un individuo. Por lo tanto, los recursos humanos tienen un papel importante en la estrategia de RSE de su empresa. Es importante tener en cuenta que la RSE es cada vez más una herramienta estratégica para las empresas: tanto para las que quieren diferenciarse de sus competidores como para las que quieren mejorar su impacto en el entorno. Esto no significa, sin embargo, que no tenga un impacto más discreto pero igualmente importante en las partes interesadas, incluidos los empleados. Esto es lo que se desarrollará en el resto de este trabajo.

1.3.2 La RSE y el rendimiento empresarial

Hasta hace poco, los estudios destinados a demostrar una relación directa entre la responsabilidad social de las empresas y los resultados sociales no han mostrado resultados claros y han llegado a la conclusión de que los resultados de la responsabilidad social de las empresas de la organización pueden tener un impacto positivo y/o negativo en los resultados financieros, o pueden ser neutros.

La incapacidad de demostrar el vínculo específico entre estas dos variables puede estar relacionada con las pocas teorías y definiciones de términos clave disponibles, y con las diferencias metodológicas en el diseño de la investigación y las herramientas de medición. Otra explicación puede ser que demasiadas investigaciones se basan en

variables que pueden explicar directamente los resultados, sin tener en cuenta la posible relación compleja entre la responsabilidad social de las empresas y su rendimiento (Carroll y Shabana, 2010; Margolis et al., 2009).

Por lo tanto, es importante investigar y descubrir los procesos subyacentes que explicarían con mayor certeza los efectos beneficiosos de la RSE sobre el rendimiento.

Algunos estudios de casos más específicos han indicado que la relación entre la RSE y los resultados está influida por los comportamientos y las actitudes de las partes interesadas hacia la RSE. El análisis de las percepciones de una parte interesada sobre las acciones de RSE dirigidas a otras partes interesadas puede ayudar a la empresa a comprender y evaluar cómo y por qué los programas e iniciativas de RSE pueden contribuir significativamente a su creación de valor.

Por lo tanto, la investigación ha pasado gradualmente de centrarse en el vínculo directo entre la responsabilidad social de las empresas y los resultados financieros de las mismas a una nueva perspectiva que se centra en los indicadores de resultados intermedios, como las actitudes de las partes interesadas. Asimismo, Stawiski, Deal y Gentry propusieron en 2010 un enfoque alternativo de la responsabilidad social de las empresas para maximizar los beneficios y las ventajas que puede generar: los empleados deben participar en la toma de decisiones que afectan al medio ambiente, a la comunidad y a los propios empleados. Estos autores también creen que cuanto más impactados e influenciados estén los empleados por las acciones de RSC, más aumentará su compromiso organizativo y, por tanto, su rendimiento organizativo. Por lo tanto, Stawiski, Deal y Gentry (2010) sostienen que la RSC tiene en sí misma una influencia y efectos favorables en el rendimiento de la organización a través del desarrollo de una reputación positiva entre sus partes interesadas (clientes, inversores, proveedores), lo que se traduce en una decisión favorable de estas partes interesadas hacia la empresa. Esta reputación también les permite obtener muchas ventajas competitivas, lo que influye aún más en el rendimiento de la organización de forma positiva.

1.3.3 Percepción de la RSE por parte de los empleados

Aunque el punto de vista de los empleados parece ser crucial tanto para la iniciativa como para el desarrollo del programa de acción de RSE, todavía es poco conocido. Mientras que muchas investigaciones se han centrado en la historia y el impacto de la RSE en las partes interesadas externas (inversores, sociedad civil, etc.), se ha hecho poco en los empleados. Sin embargo, los empleados son al mismo tiempo determinantes, palancas (o frenos) y a veces receptores de la RSE. Por ello, una gestión de los recursos humanos atenta a los cambios que la RSE introduce en las actitudes y los comportamientos de los empleados es un elemento cada vez más esencial en la empresa. El punto de partida de esta nueva gestión de los recursos humanos es el conocimiento y la comprensión de cómo los empleados perciben la RSE.

Los empleados son uno de los grupos de interés más importantes de la empresa. Son los destinatarios de la estrategia de RSE iniciada por la empresa. También se reconoce a los empleados como actores clave en la creación y aplicación con éxito de un enfoque socialmente responsable. Pueden contribuir al funcionamiento de la organización a través de su implicación e identificación con ella, así como mejorando su imagen de RSE de cara al exterior.

El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, Igalens (2015), destacaron que no son las reacciones de los empleados las que son particularmente importantes, sino sus percepciones de las actividades de RSE (Aguinis & Glavas, 2012). Por lo tanto, estas percepciones tienen implicaciones en los comportamientos y actitudes de los empleados.

Por otro lado, otros enfoques optan por la perspectiva basada en los grupos de interés (Clackson, 1995; Freeman; 1984) y definen las percepciones de la RSE según la percepción de los empleados sobre el trato que la organización da a sus grupos de interés. El Akremi et al, 2015, considera que desde la perspectiva de los grupos de interés, la RSE debe definirse de acuerdo con la siguiente definición: "*acciones y políticas específicas del contexto de una organización que tienen como objetivo mejorar el bienestar de los grupos de interés teniendo en cuenta la "triple línea de fondo" del desempeño económico, social y ambiental, con especial atención a las percepciones de los empleados sobre la RSE*".

Para otros, el programa de RSE de la empresa es una oportunidad para revelar el valor de la empresa y, más concretamente, para mostrar a los empleados la propuesta de valor. También es común encontrar que los empleados demuestran una verdadera falta de implicación y conocimiento de las prácticas de RSE de su empresa. Tienen poco o ningún conocimiento de lo que hace la empresa. En su encuesta, Bhattacharya, Sen y Korschum (2008) se dieron cuenta de que, entre el 90% de los encuestados que afirmaban que la responsabilidad social de las empresas era importante para ellas, sólo el 50% la entendía de forma clara y precisa. Los problemas más comunes están relacionados con el hecho de que las decisiones sobre la responsabilidad social de las empresas suelen ser tomadas por la alta dirección, lo que puede dar lugar a malentendidos entre los empleados. Este enfoque descendente debe mejorarse para que los empleados se conviertan en los iniciadores de las políticas y prácticas de RSE de la empresa al igual que la alta dirección. Es necesario mejorar este enfoque descendente para que los empleados se conviertan en los iniciadores de las políticas y prácticas de RSE de la empresa, del mismo modo que los altos directivos. Cuando los empleados sientan que su trabajo les motiva a adoptar comportamientos responsables, participar en la responsabilidad social de la empresa les hará estar menos estresados y ser más responsables con las necesidades de sus familias.

Por otra parte, la práctica de la RSE puede atender importantes necesidades psicológicas de los empleados y fomentar su desarrollo personal. Esto se debe a que cuando los empleados sienten que su trabajo les motiva a tener comportamientos responsables, participar en la responsabilidad social de la empresa les hará estar menos estresados y ser más responsables con las necesidades de sus familias. Por ello, varios autores han afirmado que cuando los empleados creen que la empresa tiene sentido de la responsabilidad social, se identifican con ella. Según Bhattacharya, las iniciativas de responsabilidad social de las empresas influyen en las actitudes de las partes interesadas al generar beneficios para satisfacer la demanda. Esto se debe a que los programas de responsabilidad social de las empresas permiten a los empleados liberarse de la rutina diaria desarrollando nuevas habilidades, lo que beneficia el desarrollo de su carrera. También fomenta relaciones sólidas y duraderas con la organización.

Otros investigadores han estudiado cómo los aspectos internos y externos de la RSE afectan a la satisfacción laboral de los empleados y el papel mediador de la justicia y la identidad organizativa en esta relación. Esto es especialmente cierto en el caso de Peterson. Según él, la investigación sobre el impacto de la responsabilidad social de las empresas en el comportamiento de los empleados es limitada. Ignoran las consecuencias de la responsabilidad social de las empresas que afectan directamente a las actitudes de las partes interesadas (como la satisfacción laboral, la rotación de personal). Además, no proporcionan un concepto claro y preciso para ilustrar el proceso psicológico que promueve la respuesta positiva de los empleados a la responsabilidad social de las empresas. Estos procesos específicos del individuo son difíciles de identificar, ya que se basan principalmente en mecanismos emocionales por los que los empleados asocian su sentido de pertenencia en función de sus propios conceptos/valores.

Para ello se basan en estudios anteriores que han demostrado que los empleados están más satisfechos con su trabajo cuando ven que el empresario se comporta de forma ética. Estos autores han demostrado que la percepción externa de la RSE está directamente relacionada con la satisfacción laboral de los empleados, así como con el nivel de la relación entre un empleado y su empresa. Otros autores añaden que las iniciativas de RSE pueden abordar necesidades específicas de los empleados, como la conciliación de la vida laboral y familiar, la formación, la autoestima, etc., así como otros comportamientos relacionados con el trabajo (Bhattacharya et al. 2009, Shen y Zhu 2011). Además, el sentimiento de orgullo de los empleados por pertenecer a una organización socialmente respetada satisface su necesidad de autoestima, que está directamente relacionada con el compromiso organizativo (Peterson 2004, Brammer et al. 2007, Turker 2009).

1.3.4 Satisfacción laboral de los empleados

Una organización se crea con el fin de producir bienes o servicios en la que los individuos ocupan varios puestos y realizan diversas actividades para lograr un objetivo común. El resultado depende a menudo de las actitudes favorables o desfavorables que estas personas tienen hacia su trabajo. Estas actitudes implican la noción de satisfacción laboral, que se define como "*la actitud mental de un individuo hacia los aspectos de su trabajo, las necesidades cuya satisfacción provoca diferentes estados psicológicos en el trabajo, la relación comparativa entre la situación laboral actual y la situación ideal normativa, etc.*" (Laflamme, 1995).

Según Locke (1969), la satisfacción representa un estado emocional que surge de la relación percibida entre lo que uno quiere de su trabajo y lo que tiene. La insatisfacción, por el contrario, muestra un desfase entre lo que un empleado espera de su trabajo y lo que éste le proporciona. La satisfacción es "un estado emocional que refleja una respuesta afectiva a una situación laboral" (Locke, 1976). En resumen, la satisfacción laboral es el resultado de la comparación entre la situación actual y la deseada, por razones de equidad o por el deseo del individuo, teniendo en cuenta las circunstancias.

El campo de investigación relacionado con la noción de "satisfacción laboral" es tan amplio que existen multitud de modelos e instrumentos para medirla; se han identificado dos principales (Mottay, 2003): la satisfacción extrínseca y la satisfacción intrínseca.

La satisfacción extrínseca se refiere a la relación entre el empleado y su empresa: se refiere a aspectos externos al trabajo como la estabilidad laboral o las condiciones de trabajo.

La satisfacción intrínseca se refiere más a las facetas y características del trabajo, es decir, al contenido del trabajo, pero también a las relaciones con los demás, en el contexto profesional.

Una evaluación negativa del entorno de trabajo provoca la insatisfacción de los empleados. En cambio, una evaluación positiva les hace estar satisfechos. En este último caso, se sienten agradecidos a su organización y sienten la necesidad de construir una relación duradera basada en parte en el deseo de reciprocidad (MacKensie et al., 1998). Este contexto favorable al intercambio puede suponer un incentivo para que el empleado desarrolle comportamientos vinculados al compromiso organizativo.

Por lo tanto, proporciona una fuerte predicción de los comportamientos de los empleados, como el rendimiento laboral. Dado que la RSC aborda las demandas de las partes interesadas al tratar los problemas de la sociedad, ofrece "una oportunidad natural para evolucionar hacia la ética organizativa" (Valentine y Fleischman, 2008). Por lo tanto, de este trabajo se deduce que la satisfacción laboral de los empleados está influenciada por la RSC percibida interna y externamente. Además, las iniciativas de RSE responden a las necesidades personales de los empleados (conciliación de la vida laboral y familiar, formación, autoestima, etc.), por lo que influyen en la satisfacción laboral y en otras actitudes (Bhattacharya et al., 2009; Shen & Jiuhua Zhu, 2011; Tuzzolino & Armandi, 1981).

1.3.5 La ansiedad en el trabajo desde la perspectiva del empleado

La ansiedad forma parte de nuestra vida cotidiana. Puede motivar a una persona a ser más productiva y aumentar la sensación de desafío en determinadas situaciones. Sin embargo, un exceso de ansiedad puede provocar discapacidad y causar problemas fisiológicos, emocionales y psicológicos. Los efectos de la ansiedad varían de una persona a otra. Según los autores, hay muchas fuentes de ansiedad en el trabajo, como los conflictos con los compañeros o los superiores, que pueden afectar a la productividad y a las relaciones laborales. Una evolución de la carrera que no esté a la altura de las expectativas también puede provocar ansiedad, falta de entusiasmo, insatisfacción con el trabajo y, a veces, incluso agotamiento. Es fundamental que la persona identifique la causa de la ansiedad para obtener ayuda y tomar las medidas necesarias para deshacerse de ella. En este sentido, las políticas de RSE de las empresas pueden servir para prevenir estos efectos negativos

1.3.6 El compromiso organizativo

El compromiso organizativo es lo que más se ha estudiado hasta ahora al examinar el impacto de la RSE en las actitudes de los empleados. El concepto de implicación emocional en una organización es un concepto importante que ha atraído a muchos investigadores en los últimos años. Si los empleados ven su futuro ligado al de la organización y están dispuestos a hacer sacrificios por ella. Así pues, el compromiso organizativo tiene una gran influencia en el comportamiento y el rendimiento laboral de los empleados (Peterson, 2004; Riketta, 2005). El compromiso afectivo se refiere a la identificación y el compromiso de un individuo basado en sus emociones hacia la organización.

Se cree que este tipo de compromiso es el que más repercute en el comportamiento laboral al eliminar la resistencia a compartir los conocimientos. Según Allen y Meyer (1990), el compromiso afectivo se refiere al apego afectivo o emocional a la organización hasta el punto de que el individuo se identifica fuertemente con ella, se implica en ella y disfruta perteneciendo a la misma.

Por otro lado, Nowday, Porter y Steers argumentaron en 1982 que el compromiso afectivo es la creencia y la aceptación de los objetivos y valores de la organización, la voluntad de hacer un esfuerzo significativo en nombre de la organización y un fuerte deseo de permanecer en ella. Las investigaciones han demostrado que las personas que tienen un fuerte compromiso emocional con su organización son menos propensas a dejar su trabajo, tienen menos tasas de absentismo, están dispuestas a alcanzar los objetivos de la organización, tienen un comportamiento cívico, defienden los valores de la organización y, en definitiva, consiguen mejores resultados.

Por lo tanto, es un buen predictor del rendimiento. Es importante entender que la implicación emocional en una organización se desarrolla a través de las interacciones sociales; una relación se construye con el tiempo sobre la base de la confianza, la lealtad y el compromiso mutuo (Cropanzano y Mitchell (2005)). Peterson (2004) demostró que la RSC percibida, como la ética organizativa y las iniciativas discrecionales, está positivamente relacionada con el compromiso organizativo, especialmente para aquellos para los que la RSC es importante. Del mismo modo, Brammer et al. (2007) mostraron que la opinión de los empleados sobre la responsabilidad de su empresa en la comunidad

puede tener un impacto en el compromiso organizacional e incluso en la satisfacción laboral.

Otros afirmaron que para maximizar los beneficios y rendimientos de la responsabilidad social de las empresas, los empleados deben participar en las decisiones que afectan al medio ambiente, a la comunidad y a los propios empleados. Cuanto más participen y se impliquen los empleados en las acciones de RSE, más fuerte será su compromiso organizativo, lo que repercutirá directamente en su productividad.

PARTE 2. MARCO PRACTICO, APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS A KIMPA – FAMILY OFFICE

Capítulo 1: Presentación de la empresa

2.1.1 Kimpa, Impact Family Office

Kimpa es una empresa francesa fundada por tres socios que decidieron unir sus fuerzas para desarrollar un proyecto cuya misión es reorientar el capital hacia proyectos con un fuerte impacto social y medioambiental. La empresa aboga por la inversión para hacer frente a los grandes retos del planeta, porque está convencida de que la financiación es la palanca de acción con mayor potencial de implantación a gran escala.

Para ayudar a resolver estos retos, Kimpa es una consultora de inversiones financieras que se centra en la inversión de impacto y las inversiones sostenibles. La empresa nació de la ambición de acompañar a los empresarios y a las familias emprendedoras que quieren contribuir a un mundo sostenible a través del capital. Para poder asesorar y orientar a sus clientes, la empresa está autorizada como asesor de inversiones financieras por la CNCGP26, corredor de seguros y corredor de servicios bancarios y de pagos.

Mediante el asesoramiento en materia de inversiones, la empresa replantea y amplía la noción de capital. Distingue diferentes formas de capital: financiero, humano, social y de reputación.

- ❖ El capital financiero se refiere al diseño y la aplicación de estrategias de inversión sostenibles, rentables y resistentes.
- ❖ El capital humano se refiere a la alineación de los miembros para ayudarles a invertir y emprender a través de las generaciones.
- ❖ El capital social, en cambio, tiende a medir los efectos financieros y extrafinancieros de las inversiones.

- ❖ Por último, el capital reputacional se refiere a la comunicación de la contribución efectiva para hacer frente a los grandes retos del planeta e inspirar a otros a involucrarse.

La empresa ha definido tres valores que definen su ambición y sus operaciones.

- ❖ El primer valor es el impacto, la fuente inagotable de energía y compromiso para crear un impacto positivo tangible.
- ❖ El segundo valor es la autenticidad, el último filtro para todas las acciones, y una garantía para los clientes mientras navegan por un paisaje complejo.
- ❖ El tercer valor es la cocreación, el poder de las diversas perspectivas, habilidades y redes para un futuro mejor.

Con respecto a estos tres valores, Kimpa se compromete a ser una empresa dedicada a la experiencia impactante, liberada, circular, filantrópica y neutra en carbono.

2.1.2 La estructura interna : La empresa liberada

La empresa fue fundada por tres socios franceses que proceden de entornos diferentes, pero cuyas competencias son complementarias y aportan oportunidades. Dentro de la empresa, cada uno de ellos se encarga de un área específica. El primer socio, Olivier Rieu, con 15 años de experiencia en gestión de patrimonios, se encarga de la gestión privada. El segundo socio, Julien Lescs, se encarga del gobierno familiar gracias a su experiencia como independiente en este campo y a las diversas certificaciones que ha obtenido. El tercer socio, Vincent Piche, gracias a su experiencia en Cartier, especialmente como director general de la región ibérica, se encarga del desarrollo de la oferta de capital privado. Además, cabe señalar que, gracias a sus respectivas experiencias, la red que han desarrollado actúa en cierta medida como empleado indirecto. Además de sus respectivas responsabilidades, los tres asumen las tareas operativas y de gestión del día a día.

Para su estrategia de contratación, la empresa apuesta por la diversidad para aprovechar las oportunidades que ofrece. Hasta ahora, los socios han optado por emplear a jóvenes

licenciados de campos relacionados con las finanzas y la gestión empresarial. De este modo, la empresa se compone de seniors con una sólida experiencia y juniors con ganas de aprender, cuya visión puede ser diferente. En segundo lugar, la empresa se preocupa por mantener un equilibrio entre el número de empleados y empleadas. Dado que estos dos grupos difieren en su funcionamiento y en la toma de decisiones, la paridad de género es sin duda una fuerte fuente de oportunidades. Por último, la diversidad de la empresa se refleja en el carácter internacional de sus empleados, que han nacido, crecido y se han formado en distintas partes del mundo.

La perspectiva internacional de la empresa también se refleja en su alcance geográfico, con operaciones en París, Madrid y Estocolmo. Para atender a sus clientes, la empresa está regulada en Francia, tiene un vehículo de inversión en Suecia y opera desde Madrid, donde se encuentran casi todos sus empleados. Esta exposición internacional permite a la empresa conocer más clientes potenciales y demostrar su capacidad de adaptación a los clientes y sus situaciones.

Por último, pero no menos importante, la estructura y los procesos internos difieren del modelo empresarial tradicional. Tradicionalmente, este modelo ha sido muy piramidal e igualmente rígido. En este caso, la empresa se describe a sí misma como una empresa liberada, en la que los empleados son libres de organizarse como les parezca, siempre y cuando se cumplan las tareas asignadas. De hecho, la empresa está convencida de que un empleado que se siente bien será capaz de ofrecer un mejor rendimiento. Para mantener el bienestar de los empleados, la empresa intenta capacitarlos y hacerlos autónomos, especialmente incluyéndolos en la toma de decisiones estratégicas. Esta atención a los empleados ayuda a ganar confianza y serenidad, al tiempo que forja un espíritu de equipo y un deseo de rendimiento. En definitiva, los aspectos anteriores están en consonancia con los valores de la empresa: impacto, autenticidad y co-creación.

Figura 2: Organización del equipo Kimpa

EL EQUIPO **DIVERSOS Y ACOMPAÑADOS POR UNA JUNTA DIRECTIVA EXPERIMENTADA**

GESTION PRIVADA

- OLIVIER RIEU**
Co-fondateur
Stratégie de Gestion Privée
Equance, Opera Capital KEDGE
- JULIETTE TARTING**
Responsable Fondations
EDHEC, Geneva Invest
- MAXENCE DEHENEFFE**
Operations Officer
ICHEC Brussels
- BENJAMIN VERGER**
Operations Officer
NEOMA, ICAI-ICADE

PRIVATE EQUITY

- VINCENT PICHE**
Co-fondateur
Private Equity, Innovation
Cartier, Polytechnique, HEC
- BRUNE RIBADEAU-DUMAS**
Head of Private Equity
Accuracy, ESCP, Korea AIST
- MARIE FREVILLE**
Sustainability & Transaction
IE University

IMPACT SUPPORT

- JULIEN LESCO**
Co-fondateur
Gouvernance familiale
P&G, FranklinCovey, Scotwork, INSEAD
- GABRIELLE RUIZ**
Office Manager
PSA, enseignement, Madrid Accueil
- MARIA PALACIO**
Impact measurement and data
Paris 1, Barcelona GSE
- JUSTIN LEDEMÉ**
Chef de projet reporting
Centraie Marseille

LE BOARD

Un conseil stratégique de experts en impacto, emprendimiento, finanzas e instituciones.

- CHLOÉ TUOT**
Raisolat, NUMA, Pntrust, UNESCO
- MARIE-GABRIELLE SORIN**
We Engage, Ministère de la transition écologique et solidaire, Navis
- GREGOIRE DE LESTAPIS**
October, BBVA, Les conseillers du commerce extérieur de la France
- VINCENT DERUELLE**
FranchFounders, Yuzucco & fondateur de 5 autres start-ups

KIMPA
IMPACT FAMILY OFFICE

11

Gracias a este innovador modelo de empresa abierta y consciente, el equipo puede operar tanto físicamente como a distancia. La adaptabilidad y agilidad demostradas por la empresa son un verdadero valor añadido en un mundo impulsado por la tecnología y en constante evolución. Esta estructura y agilidad demuestra, en cierto modo, el éxito de la empresa.

2.1.3 La estructura externa : El Family Office

La estructuración de Kimpa corresponde a la de una oficina familiar, definida como la oficina privada de una familia con un patrimonio importante (UBS, 2020). Las oficinas familiares ofrecen soluciones de gestión patrimonial a medida de forma integrada, al tiempo que promueven y preservan la identidad y los valores de la familia (Informe, 2020). El uso de estas estructuras está aumentando gracias a la creciente complejidad del árbol genealógico y del patrimonio familiar. De hecho, cuanto más aumenta la riqueza, más se complica su gestión. De ahí que las oficinas familiares respondan al reto de que las familias acaudaladas busquen formas más ágiles de gestionar y preservar su enorme

riqueza y patrimonio (Botha, 2019). Las familias valoran mucho este tipo de estructura en aras de la discreción, la privacidad y la confidencialidad.

En el caso de Kimpa, se trata de una multi-family office (MFO) que gestiona varias familias, sin interconexión entre ellas. La empresa se dirige a un número limitado de clientes con un patrimonio importante, por lo que se centra en la calidad y el servicio personalizado más que en la cantidad. Cuanto más rica sea una familia, más inversiones deberá realizar y mayor será la compensación de la empresa. Si la empresa tuviera que atender a las familias con menos patrimonio, tendría que gestionar una multitud de ellas para alcanzar importes iguales a los generados por las pocas familias ricas. En la práctica, la empresa se dirige a clientes para los que tendrá al menos un millón de euros de activos bajo gestión.

En definitiva, una oficina familiar tiene como objetivo facilitar varios aspectos de la gestión en la que las familias deben confiar. Estas estructuras centralizan diversos servicios que las familias consideran necesarios, generalmente de carácter financiero, contable, fiscal, inmobiliario o filantrópico. El éxito de las family offices también se explica por su polo de gobernanza, capaz de administrar las complejidades del patrimonio familiar de forma transparente, al tiempo que ayuda a la familia a prever y evitar futuros conflictos (EY, 2019). Asimismo, las familias valoran la capacidad de sus asesores para separar y evaluar el patrimonio familiar del empresarial.

Debido a la dinámica intergeneracional propia de las oficinas familiares, su valor añadido nunca ha sido tan fuerte. Las familias que las utilizan suelen tener una cultura familiar muy fuerte, con valores que se transmiten de generación en generación. Sin embargo, nuestro mundo se encuentra en un momento clave de su historia, marcado por un impresionante cambio de mentalidad. Hasta hace poco, las generaciones se preocupaban poco o nada por las cuestiones sociales y medioambientales, a pesar de las advertencias lanzadas por los científicos hace más de 30 años. Ahora, las generaciones más jóvenes quieren implicarse y contribuir a resolver los problemas acuciantes de nuestro mundo. Buscan un significado, tanto a través de sus trabajos como de sus inversiones. Así, puede

surgir una cierta disparidad entre las generaciones, lo que pone de manifiesto el papel esencial de las oficinas familiares que alinean y reúnen a estas diferentes generaciones para perpetuar los valores y la unidad de la familia. En particular, esto requiere una reorientación del capital familiar hacia inversiones mínimamente responsables, y posiblemente hacia inversiones de impacto.

2.1.4 Análisis DAFO de Kimpa

El análisis DAFO es una técnica de análisis estratégico utilizada para identificar la posición de una empresa en un mercado. Mientras que los puntos fuertes y débiles son factores internos bajo el control de la empresa, las oportunidades y amenazas son factores externos que escapan al control de la empresa. La siguiente aplicación a la empresa no pretende ser exhaustiva, sino determinar los puntos de inflexión fundamentales.

Strengths – Puntos fuertes de la empresa:

El punto fuerte de la empresa es la composición de su equipo. Por un lado, los socios han adquirido experiencia personal en diversos campos complementarios. Por otra parte, cada una de ellas ha desarrollado una importante red de expertos que permite acelerar y apoyar todas las decisiones. Además, la empresa se asegura de contratar a colaboradores que no sólo estén altamente cualificados, sino también en consonancia con los valores que transmite el proyecto.

Un segundo punto fuerte de la empresa es su orientación hacia la tecnología y la innovación para facilitar los procedimientos internos, pero sobre todo para mejorar la experiencia del usuario. De hecho, los clientes tienen acceso a herramientas digitales que agregan sus inversiones, cuentas bancarias y rendimiento e impacto financiero. Esto está en consonancia con el alto nivel de personalización que la empresa ofrece a sus clientes para satisfacerlos.

Weaknesses – Puntos débiles de la empresa:

El único punto débil de la empresa es que, debido a su juventud, aún no ha demostrado su rendimiento. A pesar de la experiencia de los socios y de los primeros comentarios positivos, la empresa debe cumplir, o incluso superar, las expectativas de los primeros clientes. De lo contrario, se corre el riesgo de no poder escalar y no llegar a los clientes objetivo iniciales. Del mismo modo, debido a su innovadora propuesta de valor, la empresa debe cumplir con el impacto que realmente ofrece. Sin poder medir el impacto de las inversiones, la empresa podría verse perjudicada si se le acusa de greenwashing.

Opportunities – Oportunidades para las empresas:

La mayor oportunidad es el crecimiento meteórico del sector de la inversión de impacto, aunque todavía tiene un gran potencial de mejora. Las finanzas sostenibles, consideradas hasta cierto punto disruptivas en la actualidad, serán la norma dentro de varios años. Mientras tanto, es un factor de diferenciación y una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector. Esta oportunidad es relevante tanto para la oferta como para la demanda. En cuanto a la oferta, los propietarios y los gestores de activos están desarrollando soluciones más sostenibles. Por el lado de la demanda, la conciencia de los problemas sociales y el deseo de dar un sentido a las inversiones apoyan el crecimiento del sector. Como resultado, la empresa tiene una multitud de oportunidades para crear valor de capital.

Threats – Amenazas para la empresa:

A medida que el sector crezca, multitud de actores querrán ganar cuota de mercado. Como resultado, es probable que la competencia sea feroz, y que los principales actores actuales atraigan la mayor parte de la atención, dejando atrás a los actores más pequeños y jóvenes debido a la falta de escalabilidad. En otras palabras, aunque el mercado está abierto y lleno de oportunidades hoy, la futura competencia directa e indirecta corre el riesgo de suavizarlas.

Capítulo 2 : Estudio de la concepción del bienestar de los empleados de la empresa Kimpa

En los capítulos anteriores de esta obra se han destacado dos puntos clave. Por un lado, la falta de consenso sobre la definición de bienestar en el trabajo y, por otro, la falta de escalas de medición específicas para el bienestar en el trabajo. Estos diferentes elementos han guiado nuestro trabajo de investigación hacia la construcción y validación de una escala para medir el bienestar en el trabajo y el impacto de las políticas RSE de una empresa sobre este bienestar. Por lo tanto, en esta fase de nuestra investigación, conviene realizar un estudio exploratorio destinado a definir y determinar las distintas dimensiones que componen el bienestar en el trabajo.

2.2.1 Objetivos y campo de investigación

En el contexto de nuestra investigación, el estudio cualitativo permite explorar y analizar la percepción del bienestar en el trabajo de los entrevistados. Para permitir una recopilación más centrada y rápida, opté por revelar el propósito del estudio cualitativo. He optado por utilizar la entrevista individual como método de "recogida".

La entrevista es "uno de los métodos cualitativos más utilizados en las ciencias de la gestión" (Romelaer, 2005). La entrevista individual es especialmente adecuada para explorar procesos complejos y/o temas confidenciales y tabúes. Este es el caso del estudio, ya que se pide a los empleados que hablen de su bienestar en el trabajo, pero también de las posibles causas de estrés o malestar en el trabajo. La entrevista individual nos permite tratar el tema en profundidad.

La entrevista se realizó cara a cara en un despacho habilitado para ello. La entrevista fue grabada, con el acuerdo previo del empleado, y transcrita en su totalidad.

La entrevista se llevó a cabo utilizando una guía de entrevista. La guía se basa en preguntas precisas, pero deja al individuo la libertad de expresarse como quiera. Esta guía no se basa en un marco conceptual, ya que el objetivo de nuestra investigación es definir

los elementos de una política de RSE que pueden tener un impacto en el bienestar de los empleados.

Abajo, la guía de entrevista construida y utilizada en la investigación:

“Hola,

Me llamo Benjamin VERGER y actualmente estoy en el cuarto año de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Mi tesis de fin de carrera versa sobre el tema "Iniciativas de las empresas en favor de la sostenibilidad y análisis del impacto de la responsabilidad social de las empresas en el bienestar de los empleados". Es dentro de este marco que les pido hoy que averigüen su percepción del bienestar en el trabajo, así como los elementos puestos en marcha en su empresa en términos de política de RSE para que se sienta bien.

Para cumplir con los requisitos de esta metodología de entrevista, me permitiría para grabar nuestra entrevista con el fin de transcribirla?

1. ¿Cómo se organizó la reunión?
2. ¿Recibió algún comentario sobre la recepción de este proyecto?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Kimpa?
4. ¿Por qué eligió trabajar en esta empresa?
5. ¿Cuál es su trabajo? ¿Cómo va todo? (el ambiente, la relación con los compañeros)
6. ¿Ha oído hablar alguna vez del "bienestar en el trabajo"?
 - a. Si es así, ¿cuándo y cómo?
7. ¿Qué te parece?
8. ¿Cree que las empresas deberían interesarse por ello?
 - a. Si es así, ¿por qué?
 - b. Si no, ¿por qué no?
9. ¿Qué significa para usted el bienestar en el trabajo?

10. ¿Puede describir una situación de bienestar en el trabajo que ya haya experimentado?

a. Si no, ¿un ejemplo de situación de bienestar en el trabajo?

¿ejemplo?

11. ¿Qué sintió en ese momento?

12. ¿Qué impacto tuvo esta situación en usted?

a. ¿Qué impacto podría tener esta situación en ti?

13. Ahora, ¿puede describirme una situación de malestar en el trabajo que ya haya

¿con experiencia?

a. Si no es así, ¿cuál es un ejemplo de situación de malestar en el trabajo?

¿ejemplo?

14. ¿Qué sintió en ese momento?

15. ¿Qué impacto tuvo esta situación en usted?

a. ¿Qué impacto podría tener esta situación en ti?

16. ¿Crees que tu empresa se preocupa por tu bienestar?

a. Si es así, ¿cómo?

b. Si no, ¿por qué no?

17. En su opinión, ¿cuál sería el interés de la empresa en promover el bienestar en el trabajo?

18. En su opinión, ¿cuáles son los elementos que pueden permitir a una empresa conocer el estado de bienestar de sus empleados?

18. En su opinión, ¿cuáles son los elementos que pueden permitir a una empresa conocer el estado de bienestar de sus empleados?

19. En su opinión, ¿qué aspectos del bienestar en el trabajo no se tienen en cuenta en absoluto o no

¿se tiene en cuenta por las empresas? (cultura, trayectoria de la empresa, etc.)”

Esta guía no se modificó durante la entrevista, aunque el orden de las preguntas cambió significativamente según la persona con la que hablaba.

Para estar en condiciones ideales para realizar la entrevista, respeté todas las reglas siguientes:

- ❖ Obtener el acuerdo del encuestado para realizar la entrevista ;

- ❖ El encuestado debe ser libre de expresarse con sus propias palabras, siendo el papel del investigador únicamente el de guiar la entrevista mediante "reformulaciones" y "relanzamientos";

- ❖ La espontaneidad de las respuestas debe ser estimulada por el investigador con un "sí" para tranquilizar al encuestado y demostrarle que le escuchamos con atención;

- ❖ El investigador debe asegurarse, mediante una "frase de seguimiento" y "reformulaciones de resumen", de que el tema principal de la investigación se ha cubierto de forma completa;

2.2.2 Modelo conceptual e hipótesis de investigación

A la luz de la literatura sobre el tema del bienestar en el trabajo y sobre la base del análisis del estudio cualitativo exploratorio, surgen varias dimensiones que parecen ser significativas. De hecho, los autores han identificado previamente diferentes dimensiones del bienestar en el trabajo como :

- ❖ Bienestar psicológico en el trabajo (adecuación interpersonal en el trabajo, realización en el trabajo, sensación de competencia en el trabajo, reconocimiento en el trabajo, voluntad de compromiso en el trabajo)
- ❖ Bienestar en el lugar de trabajo (moral, estrés, satisfacción en el trabajo)
- ❖ Bienestar emocional en el trabajo (Ansiedad, Confort)
- ❖ Bienestar personal en el trabajo (Aspectos medioambientales)

El análisis del estudio de las entrevistas me permitió identificar seis dimensiones:

- ❖ La benevolencia de la empresa,
- ❖ Reconocimiento en el trabajo,
- ❖ Realización en el trabajo,
- ❖ El ambiente de trabajo,
- ❖ El entorno de trabajo,
- ❖ Las características del trabajo.

A partir de estos elementos podemos formular las siguientes hipótesis:

1) **El entorno de trabajo** :

La dimensión del entorno laboral mide la percepción de los empleados sobre sus condiciones físicas, sus herramientas de trabajo y la comodidad de su entorno laboral. Esta información es de naturaleza objetiva y subjetiva. Aunque el apoyo de la literatura para incluir esta dimensión es mínimo en la conceptualización de las dimensiones del bienestar en el trabajo, observamos que el análisis del estudio cualitativo exploratorio ha permitido que esta dimensión emerja de manera significativa, ya que parece ser indispensable a los ojos de los empleados. De hecho, Maxence se expresó de la siguiente manera para evocar el entorno de trabajo, del que aquí hay un ejemplo: "en particular el hecho de estar en un entorno de trabajo agradable, con condiciones materiales y herramientas adaptadas y que funcionan correctamente".

Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis: El entorno laboral es una dimensión del bienestar en el trabajo.

2) **El ambiente en el trabajo** :

La bibliografía indica que el entorno de trabajo y la forma en que está organizado pueden reducir tanto el estrés como el absentismo laboral relacionado con él. Encontramos la dimensión "relaciones entre colegas" identificada en el trabajo de Biétry y Creusier (2013). Esta dimensión se refiere a la solidaridad, la integración y las buenas relaciones con los compañeros. Aunque existen similitudes con la literatura, como las buenas relaciones con los compañeros, la dimensión "ambiente de trabajo" que surgió durante nuestro estudio cualitativo se refiere más al respeto de los compañeros, el buen entendimiento con todos los empleados, la cohesión dentro del equipo y el hecho de saber que se puede contar con los compañeros. Por lo tanto, mide las relaciones interpersonales en el trabajo.

Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis: El clima laboral es una dimensión del bienestar en el trabajo

3) **Reconocimiento en el trabajo :**

El análisis del estudio cualitativo nos dice que el reconocimiento en el trabajo es un componente esencial del bienestar laboral. De hecho, es esencial para los empleados que la dirección reconozca el trabajo realizado por los individuos. Este reconocimiento puede adoptar varias formas, como el agradecimiento por el trabajo realizado, el reconocimiento de las habilidades mediante la asignación de nuevas responsabilidades o cuando la dirección reconoce los esfuerzos de los empleados para adaptarse a los requisitos del puesto. Algunos de estos elementos confirman los encontrados en la literatura. De hecho, la dimensión "reconocimiento en el trabajo" fue identificada por Dagenais-Desmarais & Savoie (2011) durante su trabajo sobre el bienestar psicológico en el trabajo. El estudio cualitativo realizado por los autores puso de manifiesto esta dimensión. Lo definen como la percepción de ser apreciado por el trabajo y la personalidad de uno dentro de la organización. Además, observamos que esta dimensión se solapa en algunos aspectos con la dimensión "gestión" de Biétry & Creusier (2013), que se refiere a la influencia de la dirección en las ambiciones de realización personal en el reconocimiento, por parte del líder, del trabajo del individuo. La dimensión "reconocimiento en el trabajo" mide la valoración de las competencias de los empleados por parte de la dirección.

Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis: El reconocimiento en el trabajo es una dimensión del bienestar laboral

4) **Realización en el trabajo :**

La realización en el trabajo se refiere a la posibilidad de que el empleado desarrolle todo su potencial en el trabajo a través de sus tareas y la consideración, es decir, el reconocimiento, que se le otorga (Roy, 1989). Durante la entrevista, Maxence admitió que la realización en el trabajo es un componente esencial del bienestar laboral. De hecho, no pueden concebir un sentimiento de bienestar en el trabajo sin sentirse realizados en él

Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis: La satisfacción en el trabajo es una dimensión del bienestar laboral

5) **La benevolencia de la empresa :**

Durante la entrevista con Maxence, se mencionó la benevolencia. Maxence no utilizó este término específicamente, pero se refirió a él ampliamente. En efecto, según él, "la posibilidad de evolucionar", el "respeto mutuo", la "consideración", el "desarrollo profesional", el "estar atento" parecen ser parte integrante del sentimiento de bienestar en el trabajo. Es esencial que los empleados sientan que se preocupan por ellos y que la empresa hace todo lo posible para garantizar su bienestar. Esta noción de benevolencia empresarial no ha sido identificada en los diversos estudios sobre el bienestar en el trabajo. En el contexto de nuestro estudio, la benevolencia de la empresa mide la benevolencia, el civismo y el respeto de la empresa hacia sus empleados.

Por lo tanto, podemos formular la siguiente hipótesis: La benevolencia de la empresa es una dimensión del bienestar en el trabajo

6) Características del puesto:

Las características del puesto de trabajo corresponden a las tareas, misiones y objetivos relacionados con el puesto de un empleado. Como ilustración de esta dimensión, el análisis del estudio cualitativo nos permitió destacar la importancia de las características del puesto de trabajo en el sentimiento de bienestar de los empleados. De hecho, "saber exactamente cuáles son mis responsabilidades, qué se espera de mí" contribuye en gran medida a la sensación de bienestar del empleado en el trabajo. En la literatura, se mencionan a menudo las condiciones de trabajo, pero esto se refiere más a las condiciones materiales de trabajo, como los suministros o el mobiliario. Esta dimensión destaca el trabajo en sí mismo y la claridad del papel del empleado en la empresa. Como dice el propio Maxence, necesita conocer su papel y lo que se espera exactamente de él para llevar a cabo su misión. No saber esto tendría un impacto considerable en su bienestar en el trabajo.

2.2.3 Resultado de la entrevista cualitativa

El análisis de la entrevista nos permitió identificar diferentes dimensiones del bienestar en el trabajo. Algunos de ellos se inspiran en la literatura.

De hecho, la dimensión "entorno de trabajo" -que en nuestro estudio se refiere al entorno físico y a las herramientas puestas a disposición de los empleados por la empresa- se hace eco de la identificada por Robert (2007) y Biétry & Creusier (2013). Sin embargo, aunque estas dimensiones tienen el mismo título, no comparten el mismo significado. Según Robert (2007), el ambiente de trabajo corresponde a los diferentes riesgos que constituyen el entorno laboral, a saber, los riesgos para la salud y los riesgos físicos en el lugar de trabajo del empleado. Según Biétry & Creusier (2013), esta dimensión se refiere más al entorno físico del trabajo, que se considera como una visión hedónica del bienestar. Sin embargo, no todas estas dimensiones se refieren a los mismos elementos, por lo que el estudio presenta diferentes aspectos con respecto a las obras citadas.

La dimensión "reconocimiento en el trabajo", que se refiere al reconocimiento por parte de la dirección del trabajo realizado y a los esfuerzos del empleado por adaptarse a las

exigencias del puesto, se hace eco de la identificada por Dagenais-Desmarais & Savoie (2011).

En efecto, estos últimos se refieren a la percepción de los empleados de que son apreciados por su trabajo y su personalidad dentro de la organización. Además, esta dimensión se solapa en algunos aspectos con la dimensión "gestión" de Biétry y Creusier (2013), que expresa la influencia de la dirección en las ambiciones de realización personal del empleado a través del reconocimiento de su trabajo por parte del jefe.

La dimensión "realización en el trabajo" también se hace eco de la labor de Dagenais-Desmarais y Savoie (2011). En el contexto de nuestro estudio, esta dimensión se define por el placer de los empleados en el desempeño de su trabajo, la sensación de sentirse bien y amar su trabajo. Según el trabajo de los autores (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011), esta dimensión se refiere más bien a la percepción de haber realizado un trabajo importante e interesante que les permite realizarse como personas.

Por último, los resultados del estudio cuantitativo también confirmaron las seis dimensiones identificadas en el estudio cualitativo y nos permite decir que las políticas RSE de una empresa tienen un impacto directo en el bienestar del empleado. De hecho, es importante que la empresa identifique claramente el papel del empleado, para promover el entorno y el ambiente de trabajo. Los criterios de reconocimiento en el trabajo, la benevolencia y la realización son también criterios importantes que deben tenerse en cuenta en su estrategia de gestión (y en la gestión de los recursos humanos).

CONCLUSIÓN

Por lo tanto, este trabajo nos ha permitido identificar mejor las iniciativas de sostenibilidad de las empresas y el impacto de la política de RSE dentro de una empresa en el bienestar de los empleados. También pudimos confirmar que la identificación organizativa es importante para comprender y predecir los mecanismos subyacentes relacionados con las actitudes y las respuestas conductuales de los empleados hacia la RSE. En este sentido, la empresa estudiada Kimpa, a pesar de su contexto muy particular al estar presente en un lugar donde la RSE (start-up) está todavía en sus inicios, demuestra que las iniciativas de RSE orientadas directamente a los grupos de interés internos permiten reforzar la identificación organizativa y, por tanto, la relación positiva entre los empleados y su organización. Los resultados también mostraron que la expresión de las motivaciones y la sinceridad de la empresa en sus compromisos de RSE pueden tener un impacto en el proceso de explicación de los efectos de la RSE en el sentido de pertenencia de los empleados a su empresa. Es importante recordar, por supuesto, que se trata de un contexto en el que la RSE está todavía en las primeras fases de desarrollo.

En resumen, espero que este trabajo permita comprender mejor la contribución de la RSE a los objetivos de la organización y los enfoques de la RSE en la empresa, centrándose en los procesos de mediación y ajuste que afectan a las respuestas psicológicas y conductuales de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4): 365-371
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality & Social Psychology Review*, 7(4): 349-361.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*: 61-76. London: Academic Press.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first- party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66: 895-933.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3): 296-319.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.

- Randon, S. (2012). *Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 200.2010*. Consulté le Septembre 2013, sur <https://hal.archives-ouvertes.fr:https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>

- Peretti, J.-M. (2015, Janvier). L'état des recherches sur le bien-être organisationnel. *Ressources Humaines & Management* , 1 (56), pp. p. 44-45.

- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée* , 56, pp. 139-149.

- Commission Européenne (2001). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 en ligne sur http://ec.europa.eu/entreprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7009. (consulté le 19 septembre 2014) Acces d'informations aux initiatives et politiques de l'UE.

- ISO (2010). ISO26000- Responsabilité Sociétale. En ligne sur <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>. Etablissements et publications des Normes Internationales

- Acquier A. et Aggeri F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, no 180, p. 131-157.

- AFNOR (2006), Doc DDRS80, relatif à la définition du périmètre de la RSE dans le cadre de l'élaboration de la norme ISO 26000.

- Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, NF ISO 26000, X30-026.

- Aggeri F. et al. (2005), Organiser le développement durable, Vuibert, Paris.
- Arnault A., Berger A. et Perthuis C. de (2005), Le Développement durable, Nathan, Paris.

- Auberger M.N. et Quairel-Lanoizelée F. (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? », in Dupuis J.-C. et Le Bas C. (dir.), Le Management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises, Economica, Paris, p. 63-85.

- Beck U. (2001), La Société du risque, Aubier, Paris.

- Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation, Flammarion/Aubier, Paris.

- Benhamou S., Diaye M. A. et Crifo P. (2016), « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité : évaluation et approche stratégique », France Stratégie, www.strategie.gouv.fr.

- Berns T., Docquir P.F., Frydman B., Hennebel L., Lewkowicz (2007), Responsabilités des entreprises et corégulation, Bruylant, Bruxelles.

- Boidin B., Postel N. et Rousseau S. (dir.) (2009), La Responsabilité sociale des entreprises. Une perspective institutionnaliste, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve-d'Ascq.

- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), De la justification, les économies de la grandeur, Gallimard, Paris.

- Bonnafous-Boucher M. (2006), « Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes », in Bonnafous-Boucher M. et al. (dir.), Décider avec les parties prenantes, La Découverte, « Recherches », Paris.

- Bonnafous-Boucher M. et Rendtorff J. D. (2014), La Théorie des parties prenantes, La Découverte, « Repères », Paris.
- Bowen H.R. (1953), Social Responsibility of the Businessman, Harper & Row, New York.
- Braungart M. et McDonough W. (2011), Cradle to Cradle, Éditions Alternatives, Paris.
- Brito C. de et al. (2005), L'Investissement socialement responsable, Economica, Paris.
- Bry F. de (2006), « Du paternalisme à la responsabilité sociale », European Journal of Economic and Social Systems, vol. 19, no 1.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2002), Les Dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes, Cahiers de recherche ERGO-CREFIGE, Universités Paris-VIII et Paris-IX, no 201-202-203.
- Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris.
- « L'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue organisation responsable, vol. 1, no 1, p. 5-18.
- « Le couplage "responsabilité sociale des entreprises" et "développement durable" : mise en perspectives, enjeux et limites », Revue française de socioéconomie, vol. I, no 11, p. 125-144.
- L'Entreprise dans la société, une question politique, La Découverte, « Grands Repères/Manuels », Paris.

- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. et Turcotte M.-F. (dir.) (2011), ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Economica, Paris.

- Carroll A.B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », Academy of Management Review, vol. 4, no 4, p. 497-505.
- (1989), Business and Society, South Western Publishing, Cincinnati.

- Chessel M.E. et Cochoy F. (2004), dossier « Marché et politique. Autour de la consommation engagée », Sciences de la société, no 62.

- Clarkson M. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, vol. 20, no 1, p. 92-117.

- Commission de l'Union européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert.

- « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Bruxelles, COM (2011) 681 final.

- Commission nationale consultative des droits de l'homme, La Responsabilité sociale des entreprises en matière de droits de l'homme, I. Nouveaux enjeux, nouveaux rôles (2009), II. État des lieux et perspectives d'action publique (2008), La Documentation française, Paris.

- Courrent J.-M. (2012), RSE et développement durable en PME, De Boeck, Bruxelles.

- Crane A., Mc Williams A., Matten D., Moon J. et Siegel D.S. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.

- Daugareilh I. (2013), « Accord-cadre international », in Postel R. et Sobel R. (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve-d'Ascq, p. 17-20.

- Dejean F. (2005), *L'Investissement socialement responsable : étude du cas français*, Vuibert, Paris.

- Descolonges M. et Saincy B. (dir.) (2006), *Les Nouveaux Enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris.

- Di Maggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, no 48, p. 147-160.

- Donaldson T. et Dunfee T.W. (1999), *Ties That Bind : a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

- Afnor Group (n.d.). La norme ISO en quelques mots. En ligne sur <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> .Diffusion de données normatives.

- Commission Européenne (2001). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période en ligne sur http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7009. Acces d'informations aux initiatives et politiques de l'UE.

- Nielsen, J. (2004). *Card Sorting : How Many Users to Test*". <http://www.useit.com/alertbox/20040719.html>

- Clisson, T. (2016, août 3). RSE : quels outils au service du bien-être des salariés ? JDN. <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1182771-rse-quels-outils-au-service-du-bien-etre-des-salaries/>
- cairn.info. (2008). Cairn CSR. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-131.htm>

ANEXOS

Transcripción de la entrevista: Importancia para las empresas de tener en cuenta los criterios de sostenibilidad y el impacto de la política de RSE en el bienestar laboral.

Ponente : Maxence DEHENEFFE, Middle Officer Kimpa : 14/05/2021 vía Zoom

BV: Hola Maxence, estoy comprobando que se está registrando bien... ok perfecto. Así que Maxence, como parte del estudio de mi tesis, voy a hacerte varias preguntas. La idea es entender mejor dos cosas: La primera es desde el punto de vista de Kimpa, ¿por qué es importante para ustedes acompañar a las empresas familiares hacia esta transición social/ambiental? Y un segundo punto que desarrollaremos más adelante, que pretende conocer más desde un punto de vista personal, para usted ¿cuál es su representación del bienestar dentro de la empresa y cómo lo mide?

Podemos empezar con su presentación, ¿podría presentarse, su formación académica, su edad, su procedencia y comentar un poco su evolución?

MD : Me llamo Maxence, soy belga, tengo 23 años y vivo en Madrid pero vengo de Bélgica. Crecí en Bélgica y estudié en Bruselas. Hice una licenciatura y un máster en Dirección de Empresas con especialidad en Finanzas, y luego vine a Madrid de Erasmus para hacer prácticas en Kimpa, que antes era Kanope, en febrero de 2020. Así que hice unas prácticas de febrero a junio, en parte en Madrid y en parte en Bélgica por culpa de Covid. Y empecé con un contrato permanente en septiembre.

BV: Y luego, en relación con la empresa Kimpa, ¿puede presentarme a grandes rasgos, las misiones de Kimpa, sus valores también.

MD: Kimpa, que significa Kanope Impact, es una family office multifamiliar que se centra al 100% en la inversión socialmente responsable y la inversión de impacto. Así,

su misión es reorientar el capital de las familias adineradas y de las familias emprendedoras hacia proyectos con un fuerte impacto social y medioambiental. Esto es por varias razones, en primer lugar creemos que es lo mejor para el planeta y para los futuros niños y en segundo lugar, creemos que serán más resistentes. En cuanto a nuestros clientes, todos son franceses. La mitad de ellos están ubicados en Francia y la otra mitad están repartidos a nivel internacional, principalmente en España. Como he dicho, acompañamos a las familias que llamamos "ricas", es decir, familias con un patrimonio de al menos 5 millones de euros para los empresarios e idealmente familias con un patrimonio valorado en más o menos 20 millones de euros para acompañarlos como family office. La empresa tiene tres departamentos distintos, el primero es el de gestión privada, en el que hacemos todo lo que hace un family office clásico en la gestión de patrimonios, es decir, todos los temas civiles, fiscales, patrimoniales y de inversión. Así, la primera particularidad es que sólo recomendamos inversiones que denominamos "socialmente responsables". Luego, la segunda parte, que es el capital privado, o de hecho lo que hacemos, es que vamos más allá de las inversiones socialmente responsables. Vamos a realizar una "inversión de impacto" que tiene como objetivo resolver los principales retos a los que se enfrenta el planeta, por lo que vamos a tomar participaciones en empresas que no cotizan en bolsa y que presentan más riesgo, pero que al mismo tiempo ofrecen un perfil de rentabilidad más elevado y que producirán más impacto.

BV: Bien, ¿podría explicar en qué consiste la inversión de impacto? Sobre el concepto de inversión de impacto en sí mismo...

MD: Para aclarar qué es la inversión de impacto, que es el núcleo de nuestro negocio y que consideramos parte del ADN de Kimpa, primero tenemos que empezar por el principio para diferenciar entre inversión de impacto e inversión socialmente responsable, porque mucha gente no lo entiende. Hay que entender que históricamente había dos espectros totalmente opuestos con, por un lado, las inversiones tradicionales que no se preocupaban de las externalidades negativas causadas por las inversiones. Es

decir, una empresa, un fondo, podría invertir fácilmente en la industria del petróleo, en empresas de tabaco, de armas, etc., por lo que se centraría únicamente en el rendimiento de la inversión. Por otro lado, en el otro lado del espectro, está la filantropía, en la que no se espera ningún retorno, pero a cambio se quiere contribuir a una causa históricamente social, pero también medioambiental. Históricamente, se trataba esencialmente de familias adineradas que tenían una gran causa que apoyaban de año en año, pero lo que hay que entender es que estas familias sólo daban y realizaban actos filantrópicos si su año había sido bueno y si les quedaba suficiente dinero en efectivo para poder hacer filantropía. El primer paso fue eliminar las externalidades negativas que mencioné antes, el segundo paso fue tener en cuenta los criterios ESG, la E que significa Ambiental, la S que significa Social y finalmente la G de Gobernanza. Una vez hecho esto, examinamos el panel de empresas en las que consideramos que podemos invertir y nos quedamos con las que ofrecen las mejores prácticas ambientales, sociales y de gobernanza. La tercera y última etapa, más cercana a la filantropía pero aún intermedia, es la inversión de impacto. En la inversión de impacto, en lugar de minimizar las externalidades negativas excluyéndolas del espectro de la inversión, queremos realmente contribuir a las soluciones sociales y medioambientales a las que se enfrenta nuestro mundo actual. Y así, esto diferirá en cuanto a la clase de activos, ya que entraremos principalmente en el capital privado o en la deuda privada, pero que nos permitirá asignar nuestro dinero a una empresa con un tema social o medioambiental muy específico.

BV: Muy bien, así que entiendo que Kimpa no sólo es una empresa responsable, sino que también tiene la vocación de acompañar a sus clientes de manera general pero especialmente a las empresas familiares hacia esta transición. ¿Por qué es importante hoy en día acompañar a las empresas en esta transición ecológica?

MD : Porque para las empresas familiares, se trata sobre todo de una cuestión de generación y, por tanto, de transmisión. En los últimos años, y podemos ver que esto se está acentuando, las generaciones más jóvenes son sin duda más conscientes que las

anteriores de las cuestiones sociales y medioambientales que están en juego, y algunos simplemente dicen a sus padres: "Sólo me haré cargo de la empresa familiar si se convierte en un plan de negocios que tenga como objetivo resolver estas cuestiones sociales y medioambientales". Sin embargo, en el caso de muchas empresas familiares que tenían modelos de negocio históricamente neutros, los padres se ven obligados a cambiar el plan de negocio de la empresa para involucrar a las generaciones futuras y perpetuar sus empresas. Así que es un problema real dentro de las empresas familiares porque existe esta cuestión de la transmisión y la intergeneracionalidad.

BV: Más allá de la parte emocional, en la estrategia de las empresas, ¿hay otros criterios que pueden hacer que estas empresas hagan esta transición?

MD: Mi respuesta a la pregunta anterior también es válida no sólo para las generaciones de la familia que forman parte de una empresa familiar, sino también para los clientes. Ahora mismo las empresas no tienen más remedio que cumplir y pivotar hacia productos y servicios más sostenibles, porque si no lo hacen, simplemente nadie les comprará y quebrarán.

BV: Muy claro, así que ahora me gustaría hablar de ti específicamente. Cuando hablo de ti, hablo de ti como empleado de Kimpa. En primer lugar, ¿qué le motivó a unirse a esta aventura de Kimpa?

MD : Es un trabajo que mezcla un trabajo tradicional de finanzas en la gestión de patrimonios con una dirección a largo plazo, una visión que nos llena cada día. Tenemos una dirección clara cuando integramos este tipo de proyectos porque no se trata de hacer más ricos a las personas que ya lo son, sino de utilizar la palanca que tienen para perpetuar, estructurar y optimizar su riqueza al tiempo que devuelven a la sociedad. Y así todos ganamos: nosotros, el cliente y el planeta.

BV: Vale, personalmente entiendo que se trata de dar sentido a lo que querías hacer como negocio.

MD: Exactamente

BV: ¿Puede hablarnos un poco de su papel en la empresa?

MD: Al principio, no tenía un cargo específico porque solo éramos tres, y luego, cuando pasé a ser empleado permanente, me convertí en un "middle-officer", que consiste en apoyar a los empleados del "front office" de la gestión privada, que están en un papel más directo con el cliente y que, por naturaleza, tienen más experiencia, en toda la parte de despliegue y operativa. Esto incluirá la parte reglamentaria, las intermediaciones con los distintos socios, el seguimiento de los clientes, sus carteras, la respuesta a sus solicitudes, la ayuda en la elaboración de recomendaciones, etc.

BV: Bien, ¿específicamente en la banca privada, en términos de ambiente de trabajo? Sé que Kimpa es una start-up, ¿has tenido alguna experiencia en otra empresa? Si no es así, ¿cómo calificaría el ambiente dentro de la empresa?

MD: El ambiente es especialmente bueno, es una empresa muy abierta. Lo que realmente aprecié desde el principio, y que está relacionado con el hecho de que sólo somos unos pocos, fue tener acceso a los socios, los tres son brillantes y experimentados. Esto me permitió intercambiar ideas con ellos y, por tanto, desarrollar mis habilidades sin darme cuenta necesariamente. Por otro lado, sé después de haber escuchado a amigos míos que también han trabajado en grandes empresas que es difícil. Por lo general, acabas con los juniors y así la curva de crecimiento y aprendizaje es mucho más plana. Y si no, en el día a día, tienes mucha flexibilidad en cuanto a horarios, estilos de trabajo y lugares.

BV : ¿Ha oído hablar alguna vez del bienestar en el trabajo?

MD: Sí

BV: Bien, ¿en qué contexto escuchaste esta noción? ¿Cuándo y cómo?

MD: En mis clases de RSC cuando aún estaba en la escuela.

BV: Bien, ¿y qué opinas? Cuando oye este término, ¿qué significa para usted?

MD: Creo que es algo muy difícil de poner en marcha, que hay que tener en cuenta la teoría, la práctica y también la ley. Es especialmente difícil integrar esta noción a medida que la empresa evoluciona y crece, ya que las expectativas de los empleados y sus necesidades evolucionan con ella. Así que hay que gestionar estas disparidades manteniendo esta pauta de flexibilidad en la empresa para que se sientan bien.

También pienso en los distintos elementos que me hacen sentir bien, como estar en un entorno de trabajo agradable, con las condiciones materiales adecuadas y herramientas que funcionen bien.

BV: Muy bien, ¿cree que las empresas deberían interesarse más por esta noción de bienestar en el trabajo, incluso diría que debería estar en el centro de las políticas de RSE de las empresas?

MD: Debería ser obligatorio porque no sólo es beneficioso para el empleado, sino también para la empresa. Un empleado que se siente bien en su empresa es más eficiente y, por tanto, la empresa saldrá ganando. Así que debería ser incluso natural.

BV: Bien, otra pregunta, ¿has sentido alguna vez esa sensación de bienestar en el trabajo?

MD: Sí, pero para mí no es sólo un momento que destaque, sino que es un conjunto de factores y elementos que me hacen sentir bien. Para mí, lo que cuenta es el "día a día".

BV: De acuerdo, la noción de bienestar, según usted, está más vinculada a un sentimiento general... de satisfacción.

MD: Sí, es para sentirse libre

BV : Si tuviera que calificar el bienestar, ¿pondría palabras?

MD: Diría que la flexibilidad, la autonomía, la responsabilidad, la confianza, el ambiente

BV: Muy bien, en la otra dirección, ¿has tenido alguna vez esa sensación de malestar en tu empresa?

MD: No, nunca he tenido esa sensación de malestar, pero la contrapartida de la nación de las start-ups es que trabajas en un entorno agradable y a menudo tienes que trabajar más tarde y rápidamente te das cuenta de que tienes que trabajar más que en una empresa normal.

BV: ¿Cree que hoy en día en su empresa, Kimpa, se ponen medidas para cuidar su bienestar? ¿Cómo lo percibe?

MD: Así que sí, comprobamos con bastante frecuencia cómo nos sentimos dentro de la empresa. También tienes la suerte de poder decir abiertamente lo que va bien y lo que no. Es muy fácil entablar conversaciones con los socios de la empresa y ellos escuchan lo que les quieres contar.

BV: ¿Hay alguna cosa específica que se ponga en marcha?

MD: ¿Tienes reuniones de retroalimentación con los directores cada tres meses, reuniones con el equipo todos los días? Este es un punto muy importante porque con el contexto sanitario actual, no todo el mundo puede estar cara a cara. El hecho de que se programe una reunión para debatir los distintos temas en curso y de que se haga todos los días desempeña un papel importante en la cohesión de todo el equipo. En este punto también influye el hecho de poder trabajar desde donde queramos, por supuesto dentro de un marco razonable y con el horario que queramos, lo que puede jugar a favor de la productividad de los empleados a los que les gusta teletrabajar.

BV: ¿Qué interés tiene para usted promover el bienestar en el trabajo?

MD: Mejor rendimiento de los empleados y, por tanto, mejor rendimiento de la empresa, mejor ambiente, etc., así que todos ganan.

BV: ¿Cuáles cree que son los elementos que pueden ayudar a una empresa a conocer el estado de bienestar de sus empleados?

MD: Lo que he dicho antes, sesiones de feedback, darles confianza y atención para que se sientan considerados.

BV: Otra pregunta, ¿qué aspectos del bienestar en el trabajo cree que no se tienen en cuenta en absoluto o no lo suficiente en las empresas en general?

MD: Diría que las perspectivas de desarrollo en la empresa, así como las tareas asignadas a un empleado

BV: ¿Hay algún tema o aspecto que no hayamos mencionado y al que le gustaría reaccionar o abordar?

MD : No

BV : Así que has respondido a todas las preguntas que te escribí, ¡muchas gracias!

MD : ¡Bien, espero que ayude! No dudes si necesitas algo más, aclaraciones, etc.

BV : Gracias de nuevo y hasta pronto.