

**Código de conducta, política de prevención y auditorías en el Grupo
Schindler**

José Luis Rodríguez Sánchez, *Universidad Rey Juan Carlos*

Marta Ortiz de Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eva María Mora Valentín, *Universidad Rey Juan Carlos*

Introducción

Schindler S.A. es una empresa dedicada a la fabricación, instalación, mantenimiento y modernización de ascensores, escaleras mecánicas y andenes móviles. En 2019, su plantilla ascendía a más 60.000 trabajadores con presencia en 100 países, ocupando la primera posición en el mercado mundial de escaleras mecánicas.

El departamento de recursos humanos de Schindler es un socio del negocio que sirve de apoyo para alcanzar los objetivos empresariales del grupo, para lo cual, ofrece orientación y conocimientos y pone en marcha procesos y herramientas eficaces para ayudar a la implantación de su estrategia de negocio. Entre sus tareas principales está el establecimiento y logro de los objetivos de recursos humanos, que son: atraer y conservar a los mejores empleados; fomentar una cultura de alto rendimiento; desarrollar futuros líderes y personal especializado; garantizar excelentes comportamientos de liderazgo; fomentar el diálogo abierto y la comunicación; crear y mantener un elevado compromiso de los empleados; y promover un entorno de trabajo seguro, heterogéneo y sostenible. Por eso, el departamento de recursos humanos evalúa, desarrolla e implanta las iniciativas clave para poder alcanzar sus objetivos (Schindler, 2013). Entre ellas, se pueden considerar los códigos de conducta, las políticas de prevención y las auditorías.

Código de conducta y política de prevención

En una organización multinacional, una de las bases del éxito es la homogeneidad en los procedimientos de trabajo y el cumplimiento de los estándares marcados por el Grupo en el modo de trabajar. Es muy importante no perder el control del

procedimiento. Para ello, existe una total normalización de los procesos que deben seguir los trabajadores, comunicándose cualquier actualización de la normativa mediante un correo electrónico informativo y una reunión con cada *team leader*. Se trata de un proceso totalmente burocratizado cuyo objetivo es cumplir la exigencia de los *stakeholders*.

El Comité de Dirección de Schindler Iberia define el código de conducta y la política de prevención que deben cumplirse en todos los niveles organizativos y en todas las ubicaciones geográficas para asegurar un entorno de trabajo seguro. A continuación, se describen las características de ambos documentos redactados para el caso de Schindler Iberia (Tabla 1).

Tabla 1: Código de conducta y política de prevención

Código de conducta	Política de prevención
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y disposiciones en vigor • Ética de alto nivel • No competir en detrimento de Schindler • No apropiarse indebidamente de bienes tangibles o intangibles • Ayudar activamente a cumplir el código de conducta 	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar instrucciones de seguridad • Paralizar el trabajo en caso de duda • Usar las herramientas adecuadas • Quitar la corriente de equipos para que no se muevan de forma inesperada • Mantener el lugar de trabajo seguro y ordenado

Auditorías como sistema de control

El objetivo marcado por el Comité de Dirección de Schindler Iberia es: “Una cultura de prevención cumplida y asumida en la actividad diaria por cada uno de nuestros colaboradores de Schindler conducirá al objetivo de cero accidentes al que se llega con un proceso de mejora continua”. Además, el Comité de Dirección del Grupo deja muy claro que: “Schindler controlará el cumplimiento de las normativas y penalizará sus violaciones de la forma más oportuna”.

Un sistema de control organizativo son las auditorías enfocadas, tanto al trabajo y procedimientos administrativos (financiero, recursos humanos o jurídico), como a los procedimientos técnicos (fabricación, reparaciones o política de medio ambiente). Se

pretende que todos los centros de trabajo fueran auditados al menos una vez al año. Los resultados pueden ser de tres tipos:

- Satisfactorio -blanco-: se consideraba adecuado el modo de trabajar.
- Deficiente -amarillo-: se requiere de los líderes un plan de acción para corregir desviaciones y se revisa con auditorías anuales.
- Problemático -rojo-: se requiere de la dirección un plan de acción inminente y se revisa con auditorías periódicas trimestrales.

Para el control y evaluación de los planes de acción generados en base a los resultados de las auditorías se ha implantado en la intranet una plataforma donde la persona responsable debe informar y adjuntar documentación de las acciones llevadas a cabo. El departamento especialista en auditorías es el encargado de revisar y valorar si las deficiencias encontradas han sido resueltas o no. En caso de obtener resultado negativo, se implanta un nuevo plan de acción endurecido para evitar que el problema siga evolucionando.

Estas auditorías están enfocadas a la calidad percibida tanto interna como externa. El objetivo es disminuir las unidades defectuosas en los procesos de fabricación y aumentar la satisfacción de clientes. La nueva entidad integrada tiene muchos empleados procedentes de las empresas objetivo en fusiones y adquisiciones, pero todos deben mantener el estándar de calidad mundial del grupo cumpliendo los procedimientos y normativas marcadas por la organización.

Fuentes de información empleadas

- Página web de Schindler España: <https://www.schindler.com>
- Schindler (2013): “*Estrategia de RRHH de Schindler*”, Ed. Dirección Corporativa de Recursos Humanos, Ebikon, Suiza. Disponible en https://www.schindler.com/content/es/internet/es/empleo/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/235_1520518287885.download.asset.235_1520518287885/estrategia-rrhh.pdf
- Schindler (2015): “*Código de conducta*”, Ed. Comité de Dirección de Schindler Iberia, Madrid. Disponible en https://www.schindler.com/content/es/internet/es/empleo/_jcr_content/iTopPar/d

[ownloadlist/downloadList/234_1520518224474.download.asset.234_1520518224474/codigo-conducta-schindler-spain.pdf](https://www.schindler.com/content/es/internet/es/empleo/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/234_1520518224474.download.asset.234_1520518224474/codigo-conducta-schindler-spain.pdf)

- Schindler (2015): “*Política de prevención*”, Ed. Comité de Dirección de Schindler Iberia, Madrid. Disponible en https://www.schindler.com/content/es/internet/es/empleo/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/236_1520518341896.download.asset.236_1520518341896/politica-prevencion-2015.pdf

Fecha del caso: Febrero de 2019.

Palabras clave: objetivos de recursos humanos, auditorías, código de conducta, política de prevención.

Preguntas sobre el caso

1. Los códigos de conducta y las políticas de prevención, ¿qué papel pueden desempeñar en el proceso de planificación de recursos humanos de esta empresa?
2. ¿Qué es una auditoría de recursos humanos? ¿Qué utilidad tiene para hacer la planificación de recursos humanos de la empresa?
3. ¿Qué utilidad puede tener un sistema de información de recursos humanos para lograr los objetivos de recursos humanos de esta empresa?