

La RSC en el sector del mármol de la comarca del Almanzora. ¿Realidad o utopía?

Mariana Oller-Alonso
Martín Oller-Alonso



Colección Mundo Digital

de Revista Mediterránea de Comunicación



22

La RSC en el sector del mármol de la comarca del Almanzora. ¿Realidad o utopía?

Colección Mundo Digital | 22

Directores

Victoria Tur-Viñes | Universidad de Alicante | victoria.tur@ua.es

Jesús Segarra-Saavedra | Universidad de Alicante | jesus.segarra@ua.es

Autores

Mariana Oller-Alonso | Universidad de Murcia | marianaolleralonso8@gmail.com

Martín Oller-Alonso | Universidad de Milán | martin.olleralonso@gmail.com

Diseño y maquetación

Alejandro Bernabéu-Serrano | Universidad de Alicante | alex.bernabeu@ua.es

Jesús Segarra-Saavedra | Universidad de Alicante | jesus.segarra@ua.es

Fotografía de portada y contraportada

Ariston Pereira De Carvalho | aristonpereira99@gmail.com

Universidad de Alicante, España, 2022.

ISBN: 978-84-09-41760-5

Handle: <http://hdl.handle.net/10045/123984>

Difunde: Grupo de investigación COMPUBES (Comunicación y Públicos Específicos)

Las fotografías incluidas en el texto provenientes de fuentes diversas se insertaron bajo el principio de "fair use", dado que la presente obra es de tipo académico y no tiene fines comerciales.

La cesión de derechos se realiza bajo la licencia Creative-Commons Reconocimiento Compartir Igual 3.0 (CC BY-SA 3.0 ES) de España.



Pide tu ejemplar en papel y te lo enviamos a casa



EDITORIAL UNIVERSITAS, S.A.



Prensas de la Universidad
Universidad Zaragoza

* Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginable, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro, señalando siempre la fuente. Las publicaciones donde se incluyan textos de esta publicación serán ediciones no comerciales y han de estar igualmente acogidas a Creative Commons. Harán constar esta licencia y el carácter no venal de la publicación.

El hecho de que un manuscrito sea publicado en Colección Mundo Digital no significa que su equipo comparta ni se adhiera a las opiniones expresadas en él.

Índice

Prólogo	7
Antonio Martos Pedrero	
1. Introducción	13-14
2. Perspectiva histórica, geográfica, social y comercial de las actividades mineras (mármol) en la comarca del Alanzora (Almería, España)	14-16
3. RSC en el sector del mármol en la Comarca del Alanzora	16
3.1. Empresa como estructura y procesos	17-22
3.1.1. Subgrupo: Sector empresarial del mármol	22-25
3.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	25-30
3.3. Entorno sociodemográfico y organismos y actores institucionales	30-34
3.4. Perfil sociodemográfico del trabajador	34-37
3.5. Tecnología y comunicación	37-42
3.6. Crisis	43-47
4. A modo de discusión final: ¿Qué rol juega la RSC en el sector del mármol almazoreño durante la pandemia de la COVID-19?	48-57
5. Referencias Bibliográficas	57
6. Notas	57-58
Anexos	59-60



Dr. Antonio MARTOS-PEDRERO

Universidad de Almería. España. a-martos@hotmail.com

Prólogo

Prologue

Este libro proporciona al lector una visión amplia del sector del mármol en la comarca del Almanzora (Almería), sector que viene sufriendo, como pocos, la acumulación de varias y profundas crisis económicas. Los autores, desde su profundo conocimiento del mismo, tanto desde el ámbito académico como empresarial, nos proponen un viaje que nos permite descubrir el origen de este importante entramado empresarial, las características específicas de las empresas que lo conforman y los principales retos de futuro a los que se enfrentan.

Se nos presenta un sector que, a pesar de sus importantes contribuciones económicas (en 2019 la renta per cápita de Macael, una de las principales poblaciones de la comarca, fue un 172% de la renta per cápita andaluza y un 115% la nacional) y sociales (un elevado porcentaje de la población de la comarca tiene relación directa o indirecta con el sector), se encuentra, en la actualidad, adaptándose al nuevo contexto económico y social derivado de las dos últimas crisis (2008 y 2020) e inmerso en un proceso de dimensionamiento y búsqueda de nuevos mercados.

El trabajo empieza ofreciéndonos una perspectiva histórica, geográfica, social y comercial del sector, para, a continuación, hacer una extensa caracterización del mismo en diferentes áreas, analizando en qué medida las características de las empresas que lo componen pueden haber condicionado el desarrollo de la RSC en esta industria. Se analizan en profundidad aspectos relativos a la gestión y toma de decisiones en las empresas; modelo de control de gestión; producción y comercialización de los productos; proceso de explotación de los recursos naturales; perfil profesional de los socios y directivos; conjunto de percepciones que los empresarios y directivos en relación con la ética y la responsabilidad social; características del entorno social e institucional en que se desarrolla el sector; relación y cooperación de las empresas con la competencia; papel de la tecnología y comunicación; gestión de la imagen de marca y estrategias de diferenciación; etc.

La idea fundamental que subyace a lo largo del trabajo es la siguiente: ¿puede ser la RSC un factor que ayude a las empresas del sector a superar o mitigar las dificultades derivadas de la crisis? Podría pensarse, inicialmente, que los profundos impactos económicos y sociales de las crisis pueden motivar que las empresas se concentren en asegurar su supervivencia a corto plazo, haciendo disminuir su inversión en RSC. Sin embargo, toda crisis genera nuevos problemas sociales y aumenta los ya existentes, por lo que puede convertirse en una oportunidad para que las empresas apuesten por una RSC más genuina y auténtica.

Hoy por hoy, la RSC más que una opción, es una necesidad para las empresas. Los clientes, las ONG, los medios de comunicación, las instituciones públicas, la sociedad en general y los propios agentes del mercado exigen a las empresas comportamientos en materia social y medioambiental que van más allá de los requerimientos estrictamente normativos. Integrar las demandas de los stakeholders en sus estrategias puede convertirse, por lo tanto, en un recurso intangible que garantice, a largo plazo, la supervivencia de las empresas. Por el contrario, desatender estas exigencias, desoyendo las normas, valores y expectativas sociales, puede suponer una seria amenaza para la legitimidad de las empresas y del sector en su conjunto.

Además, la RSC puede ser un elemento clave en la estrategia de diferenciación de las empresas en cualquier momento, pero, fundamentalmente, en época de crisis. Las empresas para su incursión en nuevos mercados, generalmente más exigentes, necesitan adoptar estrategias distintas a las tradicionales (basadas en el precio y la calidad) para diferenciarse de sus competidores. La incorporación de la RSC en la estrategia de diferenciación de las empresas les permite posicionarse y posicionar a sus productos como social y medioambientalmente responsables ante sus clientes y demás stakeholders. Poseer una certificación social o ambiental, producir productos y/o servicios utilizando suministros con certificación social o ambiental, tener una reputación de ser social y ambientalmente

responsable, son elementos que contribuyen a una estrategia de diferenciación basada en la RSC que pueden permitir a la empresa asumir una posición única en el mercado.

Hay que decir, sin embargo, que, si bien los atributos de la RSC del producto son fácilmente observables, es más difícil que los stakeholders valoren a la empresa como social y medioambientalmente responsable, por lo que es de gran importancia que las empresas elaboren una adecuada estrategia de comunicación que ponga en valor sus acciones responsables. Para ello, la herramienta más extendida es la memoria de sostenibilidad.

No me queda más que invitar al lector a sacar sus propias conclusiones tras una atenta lectura de las páginas que siguen. Confío en que sea un estímulo que anime a los empresarios a incorporar, definitivamente, la RSC en la estructura organizativa y en la gestión diaria de sus empresas.



Dra. Mariana OLLER-ALONSO

Universidad de Murcia, España. marianaolleralonso8@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-2190-0617>

Dr. Martín OLLER-ALONSO

Universidad de Milán, Italia. martin.olleralonso@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-2256-5681>

La RSC en el sector del mármol de la comarca del Almanzora. ¿Realidad o utopía?

The CSR in the marble sector of the Almanzora región. Reality or utopia?

Resumen

En este libro hemos decidido aunar fuerzas para ofrecer una mayor visibilidad a la actividad económica más relevante en la comarca del Almanzora (Almería, España): la industria del mármol. Tras más de veinte años de experiencia en el sector marmolista (Mariana) y de investigación (Martín), en este estudio ofrecemos una detallada muestra del trabajo desarrollado todo este tiempo con el objetivo de vincular dos mundos separados por una marcada brecha: el mercado profesional de la piedra y la academia. No por déficit de uno u otro, sino porque mantienen intereses divergentes y, en algunos casos, enfrentados. La característica definitoria del sector del mármol almanzoreño es el tamaño de las empresas que lo componen. La mayor parte de estas son microempresas, pequeñas y medianas (MIPYME). Un hándicap del modelo económico local que resta visibilidad y capacidad de crecimiento al sector marmolista. A esta dificultad endógena de la industria del mármol en esta comarca del nordeste almeriense se le une otra de total actualidad. Desde 2020 las empresas están sufriendo una nueva crisis —sanitaria, económica y social— provocada por la COVID-19. Una etapa difícil de asimilar, gestionar e, incluso, atajar. Tanto es así que, a pesar de que la comarca del Almanzora es una de las regiones con mayor actividad económica de Almería, se encuentra atravesando serias dificultades. Con este panorama, y como un soplo de aire fresco, la responsabilidad social corporativa (RSC) puede actuar como revulsivo y acicate. La RSC es la base de un modelo económico circular capaz de respetar y salvaguardar el medioambiente,

Abstract

In this book we have decided to join forces to offer greater visibility to the most relevant economic activity in the Almanzora region (Almería, Spain): the marble industry. After more than twenty years of experience in the marble sector (Mariana) and research (Martín), in this study we offer a detailed sample of the work developed all this time with the aim of linking two worlds separated by a marked gap: the professional market of the stone and the academy. Not because of a deficit of one or the other, but because they maintain divergent and, in some cases, conflicting interests. The main defining characteristic of the Almanzoreño marble sector is the size of the companies that comprise it. Most of these are micro, small and medium enterprises (MSMEs). A handicap of the local economic model that reduces visibility and growth capacity of the marble sector. To this endogenous difficulty of the marble sector in this region of the northeast of Almería, another more current one is added. Since 2020, companies have been suffering from a new crisis – health, economic and social – caused by COVID-19. A difficult stage to assimilate, manage and even tackle. So much so that, even though the Almanzora region is one of the regions with the greatest economic activity in Almería, it is experiencing serious difficulties. With this scenario, and like a breath of fresh air, corporate social responsibility (CSR) can act as a catalyst and incentive. CSR is the basis of a circular economic model capable of respecting and safeguarding the environment, the social ecosystem, and the rights of workers. So, we consider it very pertinent to pose the following question: is the CSR penetrating and

el ecosistema social y los derechos de los trabajadores. Por estos motivos, consideramos pertinente plantear la siguiente pregunta: ¿está penetrando y afianzándose la RSC en el sector del mármol almanzoreño? Esperamos que tras la lectura de este libro la respuesta les quede clara.

Palabras clave

Comarca del Almanzora; comunicación integral; COVID-19; empresas de mármol; responsabilidad social corporativa (RSC); sector de la piedra natural

establishing itself in the Almanzoreño marble sector? We hope that after reading this book the answer will be clear.

Keywords

Almanzora region; Comprehensive communication; covid-19; marble companies, corporate social responsibility (CSR); marble sector

1. Introducción

Tras dos décadas de experiencia en el sector del mármol e investigación hemos decidido aunar fuerzas para visibilizar en este libro la actividad económica más relevante en la comarca del Almanzora (Almería, España): la industria del mármol. Como albojenses —Albox es la capital de dicha comarca—, nuestra principal preocupación desde hace ya varios años es la profunda crisis que atraviesa esta región del sureste de España y, por ende, la industria extractiva de la piedra natural. Más en concreto, la relacionada de forma directa e indirecta con la explotación de las canteras de mármol de Macael y las sierras colindantes.

Con esta investigación aportamos, dentro de nuestras posibilidades, la experiencia de todos estos años en el mundo académico y empresarial con el objetivo de unir dos mundos que no están lo suficientemente vinculados. No por déficit de uno u otro, sino porque mantienen intereses divergentes y, en algunos casos, enfrentados.

Nuestra vida profesional se ha desarrollado dentro del sector público y privado, pero siempre teniendo claro lo limitado de los recursos naturales. La fragilidad del ecosistema y el medioambiente ha hecho que nos (re)planteemos como una parte fundamental en nuestras vidas la necesidad de conciliar el avance económico y humano en conjunción con el resto de las especies y hábitats que forman el planeta Tierra. De ahí que la responsabilidad social corporativa (RSC) sea la idea más cercana de lo que consideramos un desarrollo económico respetuoso con todo y todos.

La principal característica que define el sector del mármol en la comarca del Almanzora es que el mayor porcentaje de empresas en este negocio tiene, como máximo, un tamaño medio. En concreto, son micro —sociedades con menos de 10 trabajadores y una cifra de negocio no superior a dos millones de euros— y pequeñas empresas —con menos de 50 trabajadores y una cifra de negocio no superior a diez millones de euros—^[1]. Una característica intrínseca del modelo económico local que resta visibilidad y capacidad de crecimiento al sector.

A este escollo, endógeno al sector del mármol en esta comarca almeriense, se le unen otros acentuados desde que la crisis económica de 2008 viniera a desarmar y desestructurar el panorama empresarial de la piedra natural. En especial, las deficiencias en las áreas de promoción de las TIC y la falta de impulso, fomento e incentivos de las actividades económicas, sociales y culturales se vieron acrecentadas. Y, ¡qué decir en la actualidad! Desde principios de 2020 el sector marmolista está sufriendo una nueva crisis sanitaria, económica y social provocada por la COVID-19. Una coyuntura de crisis acumulativa que está poniendo en la picota al sector marmolista almanzoreño.

Esta etapa resulta difícil de asimilar e, incluso, de entender para los que trabajamos desde hace tantos años en la industria marmolista. Sobre todo, porque la comarca del Almanzora es una de las regiones de mayor actividad económica de Almería, donde se ha llegado a las 5.000 toneladas por trabajador y a las 25.000 por explotación a mediados de la primera década del siglo XXI. Sin embargo, no ha podido evitar el azote de las crisis económicas de final del pasado siglo y, fundamentalmente, tal y como adelantamos en el párrafo anterior, la de 2008 y la actual crisis sanitaria que estamos viviendo desde inicios del año 2020. La crisis de 2008 provocó la desaparición definitiva de ciento dieciséis empresas en la comarca entre 2007 y 2012, sobre todo las de artesanía tradicional y pequeño empresario, y la paralización de un número importante de canteras por la falta de financiación para acometer el elevado coste de extracción. Una crisis que golpeó duramente a un sector acostumbrado a "lo tradicional". La actual crisis de la COVID-19 no supone, precisamente, un bálsamo a una situación ya de por sí delicada. Esta crisis pone el foco en las empresas y sus compromisos con sus comunidades, no solo por su responsabilidad social, sino también por su capacidad de innovación y necesaria adaptación a estos momentos de alto riesgo.

El sector del mármol en la comarca ha permanecido en el ostracismo debido, en cierta medida, a una gestión comunicacional deficiente. Tan solo ahora comienza a verse como un área destacada en la administración de marca empresarial. Un ejemplo importante de esta obsolescencia es el hecho de que no es hasta hace pocos años cuando nace la "fundación marca Macael" —en concreto, el 28 de noviembre de 2006—, algo impensable en estos tiempos donde los mercados están determinados por el marketing empresarial. Este ejemplo es una evidencia de la forma tradicional y conservadora de entender el negocio de la extracción de la piedra de los dueños de estas empresas hasta hace escaso tiempo.

Con este panorama desolador, y como un soplo de aire fresco, la RSC surge como una de las vías de escape para el sector del mármol almanzoreño, necesitado de una intervención estratégica y planificada, casi quirúrgica. Por ello, y no como único motivo, en plena pandemia cuando fue decretado el *lockdown* a mediados de 2020 llevamos a cabo un estudio sectorial de los programas de comunicación y las estrategias de RSC en las empresas de la industria del mármol en la comarca del Almanzora (Almería). A partir de una muestra de empresas del Almanzora que trabajan de forma

directa con el mármol y se dedican a su explotación, distribución y comercio, y que pertenecen a la Asociación de empresarios del mármol de Andalucía (AEMA)^[2], analizamos los rasgos característicos del sector marmolista en la comarca con base al desarrollo de sus estrategias de RSC y comunicación.

¿Qué nos incentivó a embarcarnos en este titánico proyecto? Pues la respuesta puede ser realmente sencilla o de una complejidad difícil de describir. Lo cierto es que en periodos de crisis como el actual se incrementan las desigualdades entre las personas y sufren, en especial, los que más carencias tienen y, en definitiva, nuestro planeta. Una realidad que consideramos "evitable" y en la que las empresas —en general y marmolistas en particular— no pueden mirar hacia otro lado para limitarse a buscar su propio lucro. Estas, y los empresarios que las lideran, están obligadas/os a asumir su responsabilidad y compromiso con la comunidad y el medioambiente. Y, por supuesto, nosotros cogemos el testigo a esta demanda desde la academia y la empresa para poner nuestro granito de arena. Esperamos que produzca algún tipo de resultado.

2. Perspectiva histórica, geográfica, social y comercial de las actividades mineras (mármol) en la comarca del Almanzora

La comarca del Almanzora, también conocida como Valle del Almanzora, toma el nombre del río que la atraviesa y está ubicada en el noroeste de Almería, una de las ocho provincias de la comunidad autónoma de Andalucía (España) [Figura 1]. Esta comarca está subdividida en el Alto, Medio y Bajo Almanzora, subregiones donde quedan ubicados los veintisiete municipios que la componen [tabla 1]. En sus 1.406 km² de superficie habitan 53.049 almanzoreños (2019), lo que ofrece una densidad de población de 37.73 hab/km². La capital es el municipio de Albox.

La frontera natural que actúa como límite de la comarca del Almanzora por el sur es la Sierra de los Filabres. En dicha sierra se encuentran las mayores reservas de mármol del territorio español, tanto por su volumen como por su calidad (Carretero y Velasco, 2018). De ahí que sea usual denominar a esta subregión como la comarca del Mármol, donde quedan ubicados los municipios de Macael, Olula del Río, Fines, Cantoria y Purchena [tabla 1.1]. El mayor porcentaje de canteras de este mineral se encuentra en Macael, que, de acuerdo con la plataforma informativa Macael Turismo perteneciente al ayuntamiento de dicho municipio, en la actualidad es el mayor productor de mármol de España, ostentando el segundo puesto a nivel mundial. Tal es su reconocimiento que en 2021 se ha solicitado que la cantería de mármol de Macael sea aceptada como patrimonio inmaterial de la humanidad por la UNESCO^[3].

Figura 1. Geolocalización de la comarca del Almanzora (Almería, España)



El mármol es la riqueza principal del municipio de Macael y el medio de vida de buena parte de sus habitantes y del resto de la comarca desde hace veinticinco siglos: fenicios, árabes y romanos explotaron estas canteras para emplear este mineral en sus construcciones. Tras la incorporación de la comarca al Reino de Castilla, los Reyes Católicos, con el fin de mejorar económicamente a Baza y de dotarla de más población, le otorgaron una serie de privilegios, incorporando a su jurisdicción varias villas, entre las que se encontraba Macael. En ese momento las canteras pasaron a pertenecer a los

vecinos de Macael, pudiendo explotarlas con total libertad hasta que en 1518 el Concejo de Baza, alegando que se habían producido abusos, prohibió extraer mármol sin licencia.

A mediados de la segunda mitad de la década de los treinta del siglo XIX la nueva organización administrativa municipal terminó con la dependencia que desde principios del siglo XVI Macael tenía de Baza, permitiéndole recuperar el control de sus montes. El cambio fue determinante, pues el nuevo marco institucional abrió la puerta para que el ayuntamiento restringiera el libre acceso al mármol y comenzara a exigir un arbitrio a quienes concedía licencia para extraer el mineral. A partir de ese momento los montes dejaron de ser comunales y pasaron a ser bienes propios. Esta nueva situación tardó tiempo en ser asimilada, incluso por el propio ayuntamiento.

Tabla 1. Municipios y población de la comarca del Almanzora (Almería)

MUNICIPIO	Población 2010	Densidad 2010 (hab./km2)	Población 2017	Densidad 2017 (hab./km2)
Albanchez	814	23,26	753	21,54
Albox	11.042	65,56	11.696	68,17
Alcántar	598	6,36	528	6,14
Arboleas	4.731	72,78	4.586	68,66
Armuña de Almanzora	339	42,38	321	40,88
Bacares	274	2,88	232	2,57
Bayarque	233	8,63	206	7,96
Cantoria	4.001	50,65	3.228	41,15
Chercos	287	20,5	285	20,79
Cóbdar	165	5,16	143	4,88
Fines	2.434	105,83	1.992	89,04
Laroya	164	7,81	169	7,61
Lijar	514	18,36	390	14,11
Lúcar	885	9,32	766	8,12
Macael	6.120	139,09	5.539	126,73
Olula del Río	6.733	292,74	6.213	270,26
Oria	2.888	2,29	2.238	9,64
Partaloa	898	16,94	1.055	18,4
Purchena	1.772	32,51	1.621	28,96
Serón	2.385	14,28	2.035	12,46
Sierro	460	16,43	393	14,24
Somontín	528	23,63	463	24,79
Sufí	262	26,2	217	22,2
Taberno	1.149	26,11	963	22,36
Tíjola	3.955	56,5	3.569	51,64
Urrácal	348	13,92	329	13,28
Zurgena	3.060	42,5	2.893	39,96
TOTAL	57.039	35,01	52.823	29,69

La construcción del ferrocarril Baza-Águilas abrió nuevas perspectivas a la comercialización. Desde 1894 la mayor parte del mármol que se extraía para destinos lejanos se transportaba a la estación de Fines-Olula y desde allí en ferrocarril a los puertos de Águilas y Garrucha, donde se embarcaba hasta los lugares de consumo. Sin embargo, esta vía fue eliminada cuando los gobiernos regionales y nacionales de la reciente democracia española decidieron a mediados de los años ochenta del siglo XX prescindir de esta línea de ferrocarril.

Con el paso de los años, tanto Macael como el resto de la comarca del Mármol y del Almanzora han aumentado su dependencia del mármol, siendo en la actualidad el eje de la economía de sus municipios. En torno al mármol se han creado y consolidado multitud de empresas, muchas de ellas relacionadas directamente con el negocio del mármol (extracción, elaboración, artesanía, aprovechamiento de residuos, etc.) y otras centradas en dar servicio a las anteriores (transporte, mantenimiento, asesoramiento, etc.), ofreciendo empleo a buena parte de la población de esta comarca (Carretero, 1999).

En 1978, tras la aprobación del nuevo Reglamento General para el Régimen de la Minería, el ayuntamiento de Macael solicitó legalizar la situación de las concesiones mineras. De este modo, en 1981 se otorgaron los derechos de las concesiones mineras al ayuntamiento de Macael, acordando que estos se renovarían en períodos de 30 años hasta la fecha.

Tabla 1.1. Municipios y población de la sub-comarca del Mármol

Municipio	Población 2010	Densidad 2010 (hab./km2)	Población 2017	Densidad 2017 (hab./km2)
Cantoria	4.001	50,65	3.228	41,15
Fines	2.434	105,83	1.992	89,04
Macael	6.120	139,09	5.539	126,73
Olula del Río	6.733	292,74	6.213	270,26
Purchena	1.772	32,51	1.621	28,96
TOTAL	21.060	55,31	18.593	47,4

Durante las dos últimas décadas del pasado siglo y la primera del vigente se han puesto en marcha varios planes de desarrollo local y comarcal claves para la modernización de la industria marmolista, el desarrollo de las infraestructuras y la transformación industrial del sector. Esta apuesta por la renovación e innovación de la explotación del mármol supone para la sub-comarca del Mármol y la comarca del Almanzora un salto cualitativo y cuantitativo, pasando de una industria de extracción a una de elaboración y transformación de productos. Sin embargo, la crisis económica de 2008 y la crisis sanitaria de 2020 han supuesto un revés para la evolución de esta industria. Un varapalo que ha visibilizado las debilidades e inconsistencias de un modelo industrial que se encuentra en una compleja situación.

3. RSC en el sector del mármol de la comarca del Almanzora

A partir de la aplicación del método de Ward (1963) limitamos la red neuronal artificial no supervisada del texto analizado a 134 unidades léxicas (palabras-clave) con un total de 2.051 recurrencias en las entrevistas en profundidad llevadas a cabo con los responsables, Gerentes y Dircom de las empresas marmolistas seleccionadas. Las palabras-clave extraídas de la minería de datos se procesaron a través de un análisis de contenido informatizado con el software *AntConc* para terminar agrupándose de acuerdo con su semantización. Al concluir este proceso se generaron seis clústeres o grupos de significado[anexos]:

- Empresa como estructura y procesos.
- Responsabilidad Social Corporativa.
- Entorno sociodemográfico.
- Perfil del trabajador.
- Tecnología y comunicación.
- Crisis.

3.1. Empresa como estructura y procesos

El primer clúster denominado "Empresa como estructura y procesos" está compuesto por treinta y tres palabras-clave que aparecen en los textos examinados un total de quinientas nueve veces. Las correlaciones de las unidades léxicas establecidas y sus correspondencias semánticas establecen tres grupos temáticos:

1. Dirección/Gerencia.
2. Control de gestión.
3. Producción, administración y compra/venta.

Dirección/gerencia
Conceptualización: En este grupo temático se abordan los aspectos relativos a la gestión y toma de decisiones en las empresas y a la supervisión de los departamentos para que estos cumplan con los objetivos propuestos.
Estructura: Este grupo está compuesto por ocho palabras-clave: empresa/s, empresario/s, Cosentino, estructura, negocio, poder, empresarial, industrial.

Como parte del proceso de modernización e incremento del nivel de competitividad del sector minero, la Junta de Andalucía (España) llevó a cabo el Plan de actuación global de la comarca del Mármol (1983-1992)^[4] en los años ochenta. Este Plan actuó como punto de inflexión en la forma de entender el negocio de la piedra, generando una actitud positiva por parte de los dueños y gerentes de las empresas del mármol.

Esta iniciativa impulsó una transformación general de las estructuras y procesos de mecanización de las canteras y fábricas, de forma que a mediados de los años ochenta se incrementó en la comarca del Almanzora la inversión de las pequeñas empresas destinada a incentivar su desarrollo y crecimiento. Todo ello, junto a un mayor acceso a la financiación privada procedente de cajas de ahorro y bancos en estos años, permitió un incremento del endeudamiento de estas empresas. Unos riesgos asumidos que, con la recesión de principios de los años noventa, provocó un aumento desmedido de las deudas contraídas con pagos de *leasing* y financiaciones muy cortas de maquinarias y a intereses extremadamente altos (sobrepasaban el 15%). De modo que, a pesar del optimismo despertado entre los gerentes y dueños de las empresas marmolistas en los años ochenta, lo cierto es que la década de los noventa supuso una ralentización, sino un estancamiento, de los proyectos puestos en marcha pocos años atrás.

Los cambios acontecidos en las dos últimas décadas del siglo XX en el mercado nacional e internacional de la piedra, concretamente en lo que respecta al mármol, provocó que los empresarios del mármol de la comarca emprendieran un proceso de cambio y transformación para adaptar sus modelos de negocio a estos nuevos mercados. Un replanteamiento de sus estrategias comerciales guiado por las modas del momento, como, por ejemplo, la fabricación de embocaduras de chimeneas durante el último quinquenio de la década de los ochenta.

La entrada del nuevo milenio supuso una evolución de los proyectos emprendidos los años previos. La primera década del 2000, a pesar de comenzar con grandes expectativas de crecimiento, quedó truncada por la crisis del 2008 justo cuando la proyección internacional de muchas PYME estaba en su punto álgido y la participación en ferias internacionales era una constante. Esta crisis provocó que muchas empresas fracasaran en su intento de penetrar en nuevos mercados.

En lo que respecta a la RSC, esta primera década del 2000 significó el inicio de la puesta en marcha de estrategias enfocadas en el desarrollo e implementación de acciones relativas a la protección y conservación del medio ambiente y el ecosistema. Ante todo, debido a la aprobación de nuevas normativas enfocadas con mayor ímpetu en la prevención de las malas prácticas empresarias. Normas como la ISO 9001 y la ISO 14000 son prueba de ello.

El Grupo Arriaga Stone fue la primera empresa^[5] en certificarse en la ISO 14000, la norma internacional del sistema de gestión medioambiental (SGA). Esta iniciativa, seguida por otras empresas del sector marmolista, buscó certificar el compromiso empresarial marmolista con el medio ambiente a través de la mejora de la gestión de los residuos producidos en su actividad, el reciclaje de todos los depósitos y materiales y la reutilización de estos. Para lo que, en muchos casos, más allá de tomar conciencia de la importancia de estas acciones como punto de partida, se requirió de formación y capacitación para la puesta en marcha de este trabajo.

La legislación en materia de sostenibilidad del medio ambiente y control de la industria minera en estos años provocó que el ciclo de producción de nuevos materiales derivados de la piedra cambiara el modelo de negocio de algunas empresas marmolistas del Almanzora. Los porcelánicos y la piedra natural tuvieron que reinventarse para poder adaptarse a esta normativa y a los nuevos mercados que iban surgiendo.

En lo referido a la RSC de las grandes empresas del sector marmolista almanzoreño, cabe destacar que fueron, por su volumen de negocio, las primeras que "debieron" tener en cuenta en su producción y distribución aspectos relativos a la conservación del medio ambiente y la implementación de nuevos modelos más sostenibles y respetuosos. En esos momentos es cuando comienza a sonar en el mundillo del mármol la necesidad de buscar modelos de negocio comprometidos con los principios de economía circular en lo relativo a reciclaje y reutilización de materias primas y reducción del consumo de energía.

El buque insignia de las grandes empresas de la comarca es Cosentino S.A. Una empresa que a finales de esta primera década del 2000 incluyó entre sus prioridades el cumplimiento de los objetivos marcados en su plan de RSC y Comunicación. Una meta cumplida gracias a la creación de los departamentos de Medio Ambiente y de Recursos Humanos (*People*)^[61] y la certificación de procedimientos de compras sostenibles relativas a la minería y medio ambiente.

La Fundación Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra (CTAP), creada en 2002, y los intentos enfocados en el desarrollo de la RSC por parte de las empresas marmolistas en la comarca del Almanzora están asociadas a la "Marca Macael" desde que esta fuera fundada en 2006^[7]. Ya en 2003 la Dirección de Industria, energía y minas hablaba de la preparación de un anteproyecto de ley sobre rocas ornamentales, que en el plazo de un año pretendía crear diversas denominaciones de origen para el sector de la piedra ornamental, entre ellas el mármol de Macael. Hoy en día, casi veinte años después, siguen las negociaciones a pesar de que se conoce que no es posible esta denominación porque va dirigida a productos alimentarios. En 2015 se retomó el tema en Bruselas, al que acudió el entonces presidente de la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA), el Sr. Antonio Sánchez Tapia. En esta reunión se llevó a cabo el seminario sobre las Indicaciones Geográficas no alimentarias, donde se acordó trabajar en la consecución del IGP (denominación de origen protegida), denominación para productos no agroalimentarios (como es el caso del mármol)^[8].

Las empresas almanzoreñas del mármol intentaron aprovechar esta "tendencia al alza" introduciendo, en primer lugar, planes de partidas para temas culturales y sociales y, en segundo lugar, implementando la RSC como parte de la agenda de gerencia y comités ejecutivos y directivos. Estas políticas manejaban ratios de mejora de la implementación de estrategias relativas a la RSC y comunicación en busca de consolidar una filosofía del respeto al medio ambiente y a la comunidad, anclada esta al valor de la sostenibilidad. Sin embargo, la crisis de 2008 truncó gran parte de estas iniciativas, que han ido desarrollándose de forma irregular de acuerdo con las posibilidades de inversión de las empresas.

A pesar de que en los últimos años se está produciendo un nuevo relevo intergeneracional en las empresas de mármol, esta transición está siendo lenta y paulatina. Por lo que la generación que aún está gestionando y dirigiendo gran parte de las PYME en Almanzora es la misma que vivió los cambios de las dos últimas décadas del siglo pasado. Esta realidad hace que los dueños —que en multitud de ocasiones son los responsables y encargados del departamento/sector/área de comunicación integral, responsabilidad social corporativa (RSC), marketing y relaciones públicas— sean personas con una edad cercana a la jubilación —o que, incluso, la superen— con una formación y especialización limitada en estas áreas. Un grado formativo a la altura de los estándares de finales del siglo XX entre los profesionales del sector, pero que hoy en día resulta insuficiente. En ningún momento pretendemos insinuar que los dueños de las empresas no cuentan con las habilidades suficientes para dirigir sus proyectos empresariales. Todo lo contrario. Pero lo que destacamos es que una gran parte de ellos se vio abocada a trabajar a edades muy tempranas y a asumir grandes responsabilidades casi desde un inicio. Una realidad que, hoy en día, resulta un hándicap para las áreas de comunicación —sobre todo digital— y RSC. Más si cabe en el contexto de acentuada crisis, ya que supone una limitación que les impide entender en profundidad los procesos de transformación del mercado y la transición tecnológica y digital en la que estamos inmersos.

Reincidimos en el hecho de que lo dicho en el párrafo anterior no debe malinterpretarse. No declaramos que los dueños y gerentes de las empresas del mármol carecen de educación. En el contexto y en las circunstancias en las que se encontraba España en los años setenta y ochenta del siglo XX, recién salida de una dictadura de cuarenta años de duración, la formación reglada superior y/o universitaria no estaba tan generalizada como hoy en día. Por lo que la formación empírica era la escuela de la mayor parte de los empresarios almanzoreños, que de la mano de sus padres, familiares y conocidos se iniciaban en la profesión desde los puestos de menor rango, tanto en cantera como en fábrica. Al respecto, aun mostrando satisfacción y orgullo por el hecho de haberse "hecho a sí mismos", los

empresarios de la comarca estiman que hubiese sido más adecuado para su desarrollo profesional contar con un nivel de formación superior y/o universitaria.

La conjunción entre la falta de posibilidades de formación y especialización de los empresarios hasta finales del siglo XX y los vertiginosos cambios que están aconteciendo en los últimos años, lleva a los gerentes a considerar primordial como parte de su función de dirección el fomento de la especialización, titulación y formación continua de los trabajadores del sector —y, por supuesto, sus empleados—. Sobre todo en lo que concierne a jóvenes y mujeres, para facilitar su incorporación y progreso en el mundo profesional del mármol.

Cuando se habla de formación y titulación de los dueños, gerentes y trabajadores de las empresas marmolistas debemos señalar la marcada brecha entre las PYME y las grandes empresas. La estructura de las pequeñas y medianas empresas lleva a los empresarios a prolongar unas pautas de funcionamiento que, en muchos casos, les impiden planificar otro tipo de actividades que no sean las meramente mercantiles. A pesar de estas limitaciones y dificultades, las empresas están planificando cada vez más, y en la medida de lo posible, cursos, becas y talleres de formación dirigida a los más jóvenes como medio de incentivar su incorporación al mundo de la piedra natural. ¡Mucho ojo con esto! porque la planificación de actividades de formación y/o capacitación continua de los trabajadores de estas empresas termina siendo más una cuestión de “buena” voluntad de los dueños y empresarios que una estrategia generalizada, consensuada, planificada e implementada.

El hándicap que arrastran las PYME almanzoreñas no es soportado de igual modo por las grandes empresas. Estas últimas, al contar con mayores recursos económicos, enfrentan con relativa comodidad la contratación de profesionales de alta cualificación. Sin embargo, las grandes empresas encuentran enormes dificultades a la hora de encontrar y retener profesionales cualificados debido a las propias características intrínsecas de la comarca del Almanzora: falta de servicios, infraestructuras precarias, oferta cultural y educativa limitada, fuga de cerebros, entre otras.

El tamaño pequeño y mediano de las empresas del sector marmolistas almanzoreño propicia que perduren unas estructuras organizativas relativamente sencillas y unos perfiles profesionales generalistas y, en muchos casos, afines a los dueños y gerentes de estas empresas. En ellas, el personal directivo, técnico y administrativo suele contar con una gran antigüedad, quedando en evidencia que el nivel de cercanía —consanguinidad— y confianza entre los profesionales del sector resulta fundamental. Incluso, los empresarios, haciendo un loable ejercicio de autocrítica, consideran que el exceso de confianza y cercanía entre los profesionales del sector conlleva unos niveles de profesionalización y profesionalismo limitados, debido a que en determinadas ocasiones se realizan unas operaciones u otras con base en este tipo de relaciones.

En lo que respecta a los trabajadores del mármol, el hecho de que las empresas decidan contar con profesionales “multiuso” —capaces de desarrollar el trabajo en áreas tan dispares como la administrativa y la comercial— para reducir costes en recursos humanos, favorece un modelo de gestión verticalista y personalista. Una jerarquía interna en la que el dueño/gestor es el encargado de supervisar personalmente todo el trabajo de gestión, comercial, personal, canteras, fábrica, etc. Una forma de entender el negocio que provoca que la vida profesional y personal se entrecrucen y solapen. Esta realidad provoca que sea extremadamente complicado conseguir el balance/equilibrio entre la vida personal y profesional, un aspecto que para la RSC resulta crucial. De ahí que, en un intento de favorecer la conciliación familiar/laboral de los trabajadores y ajustar las estructuras y procesos a la legislación vigente, las jornadas laborales se estén adaptando y distribuyendo de modo que se ajusten a las necesidades de todos los profesionales. Este es un asunto crucial para las mujeres y las jóvenes parejas en edad de formar una familia.

A modo de reflexión final acerca de la dirección y gerencia de las empresas almanzoreñas, queda claro que las estrategias de RSC en estas están determinadas, en primer lugar, por su tamaño y la brecha entre PYME y grandes empresas y, en segundo lugar, por el perfil generalista y cambiante de los trabajadores que, hasta hace pocos años, recibían una muy buena retribución por trabajos físicos, manuales y técnicos y que están viendo como esta situación está cambiando rápidamente. Ahora, mucho más que antes, la tendencia es que los gerentes de las empresas busquen profesionales especializados y cualificados para cada área de trabajo. Ante todo las relacionadas con los departamentos emergentes, como es el caso de la RSC, y las nuevas tecnologías —robotización, análisis de grandes cantidades de datos, programación, entre otras—.

Control de gestión

Conceptualización: A la dirección o gerencia llega toda la información del resto de áreas para que, de forma consensuada o directa, se ejecuten las directrices a seguir en materia de establecimiento de estándares, medición de resultados de la acción, evaluación de las acciones con los estándares y la corrección de desviaciones.

Estructura: Las siete palabras que componen este grupo son: reunión/es, decisión/es, equipo, comité, departamento, oficina, discusión.

El control realizado por los gerentes y directores de las empresas del mármol en la comarca del Almanzora se realiza de forma directa para localizar y evitar los errores que se están cometiendo en ese mismo momento. Ellos son conscientes de que los fallos "cuestan el dinero" y que su modelo de control tradicional y directo ha funcionado durante toda su vida profesional y que sigue siendo muy apropiado a la hora de dirigir sus negocios en el día a día. Para ellos, a pesar de los avances técnicos y tecnológicos, el contacto físico y la "presencialidad" en la oficina, fábrica y cantera es fundamental; a pesar de lo difícil que se ha convertido desde marzo de 2020 debido a la pandemia de la COVID-19.

El modelo de control de gestión que ubica la figura del dueño/gerente en la cúspide de la pirámide de la empresa provoca que, aunque estos empresarios cuenten con profesionales que ocupan cargos intermedios, su capacidad de decisión sea limitada y se ajuste a la decisión final tomada "desde arriba" por el dueño o comité de dirección.

En lo que respecta al reglamento de funcionamiento interno de las empresas, no hay un protocolo de actuación determinado relativo al tratamiento de las relaciones personales. A pesar de existir convenios reglados y representantes de los trabajadores, se sigue manteniendo la vía del trato directo con los gerentes de las empresas. En una especie de contrato no escrito se mantienen dos líneas de actuación: la primera, más oficial, en la que los trabajadores tienen por ley sus representantes dentro de las empresas; la segunda, la más cotidiana, basada en el contacto casi directo entre el trabajador y el empresario cuando existe algún tipo de necesidad o problema.

Estos *modus operandi* acordados conllevan que el ambiente a nivel interno y las relaciones laborales, más allá de lo marcado por la ley, estén definidas por pautas de respeto, confianza y naturalidad. Todas ellas características asociadas a la RSC en su vertiente relativa a los recursos humanos. En el primero de los casos mencionados concierne a aspectos legales relacionados con los convenios, la asociación de empresarios y preocupaciones relativas a seguridad laboral, como alguno de los principales ejemplos. En segundo caso, se fundamenta en la generación de una atmósfera y ambiente de trabajo adecuada/o en la/el que los trabajadores y gerentes se encuentren a gusto y alineados.

A pesar de que lo dicho en el párrafo anterior puede parecer sencillo, lo cierto es que los conflictos y discrepancias son una constante entre los trabajadores, los cargos intermedios y los gerentes. Un caso muy común ocurre con el trabajador de cantera, muy arraigado a la cultura empresarial del mármol, que aún ofrece mayor valor al trabajo físico que al cualificado. Una valoración que contrasta con los profesionales de administración y planta —fábrica—. Unas desavenencias que perseveran en la rutina diaria, entre otras cosas porque resulta realmente difícil encontrar profesionales con determinados perfiles. De forma que, en muchas ocasiones, se requiere establecer un consenso para ver qué resulta más rentable, operativo y adecuado para un determinado puesto o situación.

Estos conflictos son endémicos en las PYME, ya que requieren de asesoramiento técnico y tecnológico de forma recurrente debido a que no cuentan con el personal interno especializado en determinadas áreas específicas, como es el caso de la RSC. En cambio, las grandes empresas poseen departamentos y especialistas que enfocan su trabajo en estrategias de marketing y comunicación, en las que quedan ancladas las acciones en materia de RSC con asiduidad. En la actualidad, ninguna empresa cuenta con un departamento independiente dedicado a la gestión y administración de la RSC y la comunicación referida a esta. En materia de sostenibilidad económica, social y medioambiental las empresas comienzan a hacer los deberes, aunque el desequilibrio al respecto es una realidad patente. No solo entre las grandes empresas y las PYME, sino que entre estas últimas también encontramos grandes diferencias.

La dirección y gerencia de las empresas marmolistas de Almanzora mantienen una gestión y control de los procesos jerarquizada y anclada a los valores tradicionales y estándares convencionales. Sobre todo las PYME, que, como ya dijimos con anterioridad, forman el grueso de empresas del sector. En materia de gestión y administración del área de RSC queda mucho camino por recorrer para conseguir que, tanto empleados como clientes, *stakeholders* y ciudadanía en general, comprendan y "crean" que la actividad económica marmolista merece de su confianza. Esta será la única forma para que el

sector del mármol en la comarca del Almanzora consiga sobrevivir a la pandemia de la COVID-19 y a las etapas de crisis postpandémica que están por llegar.

Producción, administración y compra/venta
Conceptualización: En este grupo temático se aglutinan las acciones y actores responsables de adquirir las materias primas, de producir los productos semiacabados y de gestionar los servicios necesarios para el funcionamiento comercial de la empresa. De este modo, las áreas de producción, compra/venta y administración tienen como función principal la elaboración, gestión y comercialización de los productos de la empresa de la forma más competitiva posible. En estas áreas se toman todas las decisiones relacionadas con la comercialización de los productos, como el precio, el punto de venta, o la publicidad que se hace de ellos para conseguir que se vendan. El rol fundamental de la administración es la gestión de todos los recursos de la empresa de modo eficaz y eficiente por medio de la planificación, organización, dirección y control de todas las tareas para conseguir los objetivos marcados por la compañía.
Estructura: Este grupo está compuesto por dieciocho palabras-clave: cliente, comercial, mercado, producto, vender, marca, ventas, material/es, proyecto/s, producción, transformación, comprado, compras, presupuesto, gastos, financiera, contabilidad, asesor.

El desarrollo de las empresas del mármol de la comarca del Almanzora pasa por concienciar a sus dueños, gerentes y directivos de las responsabilidades en asunto de RSC que deben asumir más allá de la producción y la venta de un producto determinado; en este caso el mármol y sus derivados. Por ello, y a pesar de las desavenencias, los recortes en recursos económicos y humanos y el incremento de la incertidumbre y precariedad generada por la COVID-19 han propiciado que las empresas busquen alternativas para un aprovechamiento y una gestión medioambiental más sostenible. Durante el proceso de producción se genera una cantidad de restos y residuos tras los cortes y acabados finales que, correctamente gestionados, pueden entrar a formar parte de la cadena de comercialización tras crear un nuevo producto. Además de intentar que la merma producida en el material durante su producción sea la mínima, se debe buscar materiales más resistentes para obtener su máximo rendimiento.

El modelo de producción de las empresas marmolistas va cada vez más en esa dirección, enfocado en un tipo de consumidor consciente y responsable que busca tener el menor impacto negativo medioambiental y social. Este es un equilibrio necesario en la fabricación de los productos propios, pero que no debe olvidar los materiales que proceden de otros países. Una situación más complicada de manejar, porque ya no es suficiente con controlar el proceso de producción en la fábrica, sino el proceso de extracción y envío desde sus ecosistemas de origen.

Lo que tienen cada vez más claro los empresarios marmolistas de la comarca del Almanzora es que el mercado ha evolucionado en una dirección que está transformando el sector, identificándose otros modelos de consumo, problemas y consumidores. Por lo tanto, la producción está obligada a responder de forma operativa y responsable con los recursos empleados en la manufactura de sus productos para que continúe siendo rentable; pero, a su vez, permita la sostenibilidad del entorno. A modo de "corredores de fondo", los empresarios marmolistas están obligados a desarrollar proyectos enfocados en lo que el cliente demanda. Un cliente que en los últimos años está volviendo a decantarse por los materiales naturales.

Por lo tanto, el sector del mármol del Almanzora —los propios empresarios, servidores públicos, *stakeholders*, clientes, profesionales vinculados de algún modo e, incluso, la sociedad en general— está obligado a comprender que la nueva estrategia y estructura de esta industria integra factores que buscan el máximo rendimiento de la actividad económica, pero, a su vez, establece las competencias y obligaciones de las empresas en función de su impacto medioambiental y social.

A pesar de lo dicho hasta ahora respecto a la producción y los procesos de compra/venta, lo cierto es que existe una fisura entre lo estipulado a nivel teórico/propositivo y la realidad empírica y cotidiana, que requiere de una gestión administrativa capaz de organizar los asuntos prioritarios de producción.

El estado en el que nos encontramos saliendo de la sexta ola de la pandemia de la COVID-19 es que para la mayor parte de las empresas los aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa no son un tema prioritario de discusión, ni le ofrecen la significación que realmente tiene. La relativa novedad de las actividades y estrategias relacionadas con la RSC en el sector del mármol de la comarca del Almanzora son percibidas por los dueños y gerentes de un modo impreciso e indefinido. Una clara evidencia de lo dicho es que aún casi la totalidad de las empresas no cuenta con un plan específico y/o documentado en materia de RSC. Los aspectos relacionados con la ética empresarial

y el valor de la sostenibilidad del negocio se gestionan a partir del compromiso asumido con la comunidad y su entorno a nivel interno y externo. De ahí que, en innumerables ocasiones requieran de asesoramiento externo procedente de subcontratas con empresas/especialistas externas/os acerca de determinadas iniciativas relativas a la RSC.

La limitada especialización en RSC a nivel interno de las empresas marmolistas, unida a la sensación de tener poco apoyo y colaboración de las instituciones y organismos públicos, dificulta enormemente la planificación, ejecución y finalización de cualquier estrategia en esta materia. En el mejor de los casos, la RSC queda asociada a los planes de comunicación y/o marketing de las empresas y establecida de acuerdo con las ideas y pretensiones del dueño o gerente de dichas empresas.

Sin embargo, hay un halo de esperanza real en este modelo de negocio. En los procesos de producción, administración y compra/venta las empresas marmolistas del valle del Almanzora buscan cada vez más el equilibrio entre la rentabilidad económica y el diseño de un producto más *ecofriendly*. Existe un consenso generalizado con respecto a la necesidad de buscar materiales alternativos biodegradables que no creen problemas en los procesos de producción y que, además, cumplan con lo estipulado por la legislación en materia medioambiental. Por lo tanto, ya sea por concienciación u obligación legal, los dueños y encargados de articular las estrategias de RSC y comunicación se están poniendo las pilas —biodegradables— al respecto.

3.1.1. Subgrupo: Sector empresarial del mármol

El clúster "Empresa como estructura y procesos" cuenta con un subgrupo denominado "Sector empresarial del mármol", compuesto por cinco palabras-clave con una recurrencia de noventa y cuatro veces, donde queda representado de modo más conciso el sector empresarial marmolista. A partir de las correlaciones de las unidades léxicas establecidas y sus correspondencias semánticas surgen dos grupos temáticos conceptualizados a partir de su composición:

1. Recursos naturales.
2. Industria extractiva.

Recursos naturales
Conceptualización: Bienes que produce la naturaleza sin la intervención del ser humano. Los mármoles proceden del metamorfismo de las rocas calizas tras una recristalización de sus minerales, originándose por lo general, un aumento de la compacidad y variando el resto de las características con respecto a la roca de origen.
Estructura: Este grupo está compuesto por tres palabras-clave: piedra, cantera/s, natural

El mármol es un recurso natural que lleva explotándose desde la época de los romanos en la comarca del Almanzora, realizándose, hasta hace apenas dos generaciones, de forma muy rudimentaria a base de ingente cantidad de mano de obra humana y animal. Tanto es así que hasta finales de los años sesenta se trabajaba con bueyes ("peones") para las actividades de carga y arrastre de escombros en las canteras.

La primera gran transformación del sector marmolista se produjo a partir de la mecanización de los procesos en fábrica y cantera durante los años setenta y ochenta. Un cambio que permitió a las empresas ser, en primer lugar, más eficientes y productivas y, en segundo lugar, pasar de la fuerza bruta a la mecánica.

Hoy en día el mercado y el sector del mármol están inmersos en plena transformación tecnológica y digital. Una reestructuración sin precedentes que provoca que su capacidad para explotar los recursos naturales tenga una aptitud y eficacia muy superior a cualquier época anterior. Por ello, más allá del debate ético que plantean las acciones de RSC que deberían implementar las empresas del mármol, lo cierto es que estas están avocadas a aplicar de forma sistemáticas medidas en esta dirección debido a las estrictas exigencias legislativas dirigidas a proteger y preservar los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente. Ejemplo de ello es el Real Decreto 975/2009 del 12 de junio referido a la gestión de los residuos de las industrias extractivas y de protección y rehabilitación del espacio afectado por actividades mineras y todas sus actualizaciones posteriores. Una ley, que junto con las que se están discutiendo y aprobando en la actualidad, dan forma a un marco legal que debe ser tenido en cuenta por esta y las siguientes generaciones de profesionales del mármol en la comarca del Almanzora. Sobre todo, porque aún hoy, y visibilizando una problemática concreta en materia legislativa, las empresas marmolistas almanzoreñas continúan sin cumplir todos los requisitos legales

para verter el residuo líquido procedente de los procesos de fábrica y depósitos de los restos de tejos y material en las escombreras.

Como una solución a este grave problema, cabe decir que a finales del año pasado —septiembre 2021—, desde la Secretaría General de Industria y Minas de la Junta de Andalucía en la persona de D. Cristóbal Sánchez, se propuso un proyecto piloto de restauración —todas estas propuestas nacen a raíz de las negociaciones abiertas con la administración en aras de resolver el Plan global de la Sierra de Macael—. En dicho proyecto se utilizarán los lodos de fábrica, puesto que son inertes, para restaurar. Con el apoyo necesario de Medioambiente, el proyecto será liderado por la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible tras las conversaciones pertinentes llevadas a cabo desde AEMA y la consejera Dña. Carmen Crespo, definiéndose la zona a restaurar en la escombrera "Gran Parada".

Por lo tanto, consideramos que no hay cabida para comentarios negacionistas que intentan mostrar una postura amodorrada del sector marmolista. Si bien es cierto que hay mucho por hacer, se requiere una mejor coordinación y comunicación al respecto para que las acciones propuestas tengan mayor calado y operatividad. Este, cuasi obligado, mayor nivel de concienciación de los empresarios —y la sociedad en general— conlleva que, en pro de conseguir construcciones sostenibles, se ponga la piedra natural en valor.

Al existir una creciente demanda de los productos naturales, las industrias del sector están adaptando sus sistemas de producción a fórmulas donde la piedra no pese tanto. Una vez más, la piedra ha tenido que reinventarse para conseguir un valor añadido mayor y, con ello, un mejor rendimiento económico y eficiencia medioambiental. Otra prueba más de que las empresas marmolistas almanzoreñas buscan los modos más adecuados para el aprovechamiento total de los recursos naturales que les ofrece la tierra, ya que, a pesar de que el Real Decreto 975 lo establece de forma reglamentada, estas no cuentan aún con un protocolo establecido acerca de qué hacer con los restos de mármol en cantera y los tejos en la fábrica. En este aspecto, las industrias del triturado de mármol están ayudando en este proceso, actuando, sin haberlo planificado en un principio desde esta perspectiva, como un claro ejemplo de economía circular.

El aprovechamiento máximo del material viene a partir de las responsabilidades asumidas por las empresas marmolistas almanzoreñas en materia de sostenibilidad y RSC. Desde principios del siglo XXI, sin un plan rígido establecido, estas están aprovechando los restos de piedra que antes quedaban en las escombreras con el consecuente problema medioambiental. De este modo, y sin que esté planificado como estrategias de RSC estrictamente, el impacto ambiental positivo se produce en dos vías: En primer lugar, se eliminan zonas de escombros que actúan como focos contaminantes y, en segundo lugar, se aprovechan al máximo los recursos naturales que ofrece la tierra.

El incremento de la eficiencia en la producción ayuda también a la conservación del medio ambiente. Sin embargo, el lento proceso de tecnologización y especialización al que están sometidas las empresas permite aún un gran margen de mejora. Por lo tanto, a pesar de que la mayor parte de las empresas del mármol de la comarca del Almanzora no implementan un plan de RSC formal, sí realizan acciones que de forma directa o indirecta están relacionadas con este tipo de estrategias. La experiencia adquirida durante los años por los profesionales de cantera en el desarrollo de los procesos les ayuda a conocer los modos de aprovechamiento de los recursos naturales en la mayor medida de lo posible. Acciones como aserrar un bloque o bolo "al hilo" en vez de "atravesado" produce un mayor aprovechamiento del material, mejor acabado final, menos escombros y un mayor valor de mercado. Además de aprovechar uno de los principales recursos naturales de Almería, el sol. La cantidad de horas de luz al año de las que goza la comarca del Almanzora es un tesoro que debe aprovecharse aún más.

La explotación de los recursos naturales está supeditada a la legislación. Una legislación que cada vez se guía más por los factores de protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales. En el caso de la sub-comarca del Mármol, los contratos establecidos de adhesión para el arrendamiento parcial de las concesiones mineras de titularidad municipal y arrendamiento de los derechos de explotación de las concesiones mineras de la titularidad del ayuntamiento de Macael que rigen entre los explotadores de las canteras y el Concesionario minero, que en este caso es el Ayuntamiento de dicho municipio, dicen expresamente que las canteras son de uso ornamental. Por lo tanto, las empresas del mármol de esta subcomarca dependan del buen uso y de su capacidad de aprovechamiento del producto y los subproductos ofrecidos por las canteras de esta sierra. Los empresarios están obligados a controlar los ratios de desperdicios en corte de tabla. Algo que saben muy bien. De ahí que aún hoy exista una preocupación manifiesta por la pérdida del denominado know how de esas capacidades y habilidades internas del tallador de piedra.

Industria extractiva

Conceptualización: Una actividad extractiva es aquella que consiste en la obtención de recursos naturales localizados en el suelo, subsuelo o aguas marinas o continentales. En el caso del mármol es una roca transformada por la naturaleza y extraída de canteras con ayuda de explosivos y maquinaria pesada.

Estructura: Este grupo está formado por dos palabras-clave: sector, mármol.

La industria extractiva a nivel global se enfrenta en estos días a retos que no se había planteado nunca: la necesidad de conservación de los recursos naturales y de realización de prácticas no solo de mantenimiento o cuidado de las minas de piedra naturales, sino de recuperación del ecosistema circundante y el entorno social. El caso de la comarca del Almanzora no es una excepción. Aunque el valor humano en el sector marmolista almanzoreño ha sido una pieza clave en un negocio que ha requerido de la voluntad de unos pocos para salir adelante durante generaciones, en la actualidad el reto consiste en transformar los valores medioambientales y sociales de hándicaps a oportunidades. Este sector, acuciado por la galopante crisis sanitaria, social y económica actual, debe centrar sus esfuerzos en cumplir con las normativas vigentes referidas a la RSC (ej. Ley Orgánica 975/2009; Gestión Medioambiental ISO14001:2015; Gestión de calidad ISO9001:2015, entre otras), manteniendo, a su vez, la rentabilidad de una actividad cada vez más incierta, fluctuante e inestable. En este punto de fricción toma fuerza la idea de establecer un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad con base en buscar nichos de clientes que entiendan y compartan estos valores. No se trata de vender "a todo el mundo", sino en encontrar los compradores idóneos.

Tras la crisis económica de la primera década del dos mil (2008), los empresarios marmolistas almanzoreños buscaron diversificar sus estrategias comerciales y localizar nuevos mercados viajando por toda Andalucía y España. Sin embargo, con el paso de los años Europa se ha convertido en la mejor vía de escape para esta crisis. Incluso, en plena pandemia sanitaria. Las empresas están consiguiendo contratos de exclusividad con mayoristas donde el sector de artesanía e, incluso, industria encuentran más acogida.

A pesar de que el sector del mármol almanzoreño sea criticado en ocasiones por su falta de voluntarismo y capacidad de asumir riesgos, como ya mencionamos anteriormente, la apuesta por la profesionalización del sector no se ha producido "irremediablemente" por las últimas dos crisis. Hay pruebas más que fehacientes de múltiples intentos emprendidos hace dos décadas. En otoño de 2003, el CTAP, incentivado por la demanda de un perfil profesional especializado en el sector del mármol, creó la "Escuela de comerciales en piedra" —equivalente a un máster— al entender que existía un vacío de profesionales capacitados en el trabajo de la piedra. Una realidad que vuelve a estar de relieve en 2022 debido al desajuste del mercado laboral en España relativo a la relación inversa entre la tasa de paro y la tasa de vacantes laborales^[9].

Estas experiencias previas, aun no habiendo conseguido establecerse, son ejemplos del espíritu emprendedor de los gerentes y directivos de esta comarca, que, en plena pandemia de la COVID-19, siguen buscando revitalizar la industria del mármol a través de la fabricación y producción de nuevos productos que aprovechen los residuos y desperdicios acumulados en las escombreras procedentes de la industria extractiva. Un reto que lleva asociado otros dos:

En primer lugar, la imperante necesidad de hallar personal cualificado en I+D capaz de ejecutar este tipo de proyectos en una región donde es extremadamente difícil encontrar y retener talento humano.

En segundo lugar, concienciar a los dueños, gerentes, directivos, encargados y trabajadores que las tecnologías son unas aliadas que pueden ayudar a salvaguardar los intereses comerciales de las empresas y, a su vez, proteger el bien más preciado por ellos asociado directamente a sus estrategias de RSC: las minas de mármol. Un ejemplo de esto se produce en el proceso de corte de los bolos de mármol. No hace tantos años se metía, como se iba pudiendo, la barrena de los martillos en los agujeros de una en una para después introducir un hierro redondo por cada lado. Al final, el mármol se cortaba como si fuera un cuchillo por el rozador. Para este proceso se necesitaba un día. En cambio, en la actualidad los hilos realizan el mismo trabajo en menos de cinco minutos.

A pesar de la precariedad, la creación y desaparición de mercados y las galopantes crisis que el sector del mármol en la comarca del Almanzora está viviendo estos días, esta industria sigue siendo el principal motor de esta región del nordeste almeriense. Una industria gestionada y administrada por emprendimientos familiares y basada en proyectos personales que parten de la profesionalidad, capacidad y sacrificio de los emprendedores. Un punto en el que se produce una clara paradoja en el sector del mármol almanzoreño: A falta de profesionalización del sector, mayor profesionalismo de

los dueños y gerentes de las empresas como único medio de supervivencia. Lo que ocurre, es que uno de los males que sigue atenazando a la industria marmolista es la falta de planificación a medio y largo plazo, tanto por parte de los empresarios como de las instituciones públicas. Una tendencia cortoplacista que sigue provocando un altísimo índice de fracaso de los proyectos familiares e institucionales (ej. Canon para la restauración de las canteras; Planta piloto del CTAP; entre otros).

3.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El segundo clúster "Responsabilidad Social Corporativa" (RSC) está compuesto por treinta palabras-clave. A partir de las correlaciones de las unidades léxicas establecidas y sus correspondencias semánticas establecemos cuatro grupos temáticos conceptualizados a partir de su composición: Sociedad, Evolución, Principios morales y Desarrollo sostenible.

Sociedad
Conceptualización: En este grupo temático se hace referencia al conjunto de personas que se relacionan entre sí conforme a unas reglas de organizaciones jurídicas y consensuadas, y que comparten una misma cultura o civilización en un espacio o tiempo determinados en un mundo globalizado.
Estructura: Este grupo está compuesto por seis palabras-clave: persona/s, social/es, mundo, personal, sociedad, socio.

La responsabilidad social corporativa (RSC), cuando se implementa en alguna de sus variantes ya sea a nivel formal o informal, forma parte de las estrategias de comunicación integral de las empresas a nivel estructural. Para el sector extractivo del mármol en la comarca del Alanzora, integrado fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas, constituye una "nueva" oportunidad y un modelo que, en el caso de implementarse y consolidarse, permitiría optimizar y mejorar el rendimiento de las estrategias dirigidas a ampliar su cartera de clientes y extender sus mercados. A pesar de que las PYME aún siguen sin tenerlo claro, la RSC se establece como un elemento clave de competitividad, puesto que aquellas empresas que decidan planificarla y gestionarla a medio y largo plazo obtendrán una clara ventaja frente a aquellas que no lo hagan. A pesar del escepticismo de los empresarios en torno a las posibles ventajas que supone tomar medidas en materia de RSC, los que opten por dar un paso adelante y estudiar las posibilidades que ofrece la aplicación de un modelo de economía circular abrirán unas vías de mercado y negocio que hoy siguen cerradas.

Fuere como fuere a nivel teórico y especulativo, la realidad es que la puesta en marcha de estrategias y planes de RSC es hoy en día una asignatura pendiente en la industria marmolista alanzoreña. Estas/os siguen sin ser una pieza clave, tener una estructura establecida, ni formar parte del principal modelo de negocio de esta industria. Sin embargo, si estas empresas tienen como parte de su estrategia de comunicación aportar incentivos positivos sobre su actividad a la sociedad alanzoreña, sus modelos de negocio aún distan mucho de exhibir ese susodicho compromiso con la conservación del medio ambiente y la responsabilidad con respecto a las necesidades de sus trabajadores y del resto de miembros de la comunidad más allá de sus clientes y *stakeholders*.

¡El altísimo nivel de individualismo es otro lastre para la industria marmolista! La falta de conciencia de gremio debe solventarse a partir de la generación de un carácter colectivo a nivel interno y externo. La adecuación de las estructuras y los procesos ayudarán a los empresarios a superar las limitaciones individuales a través del fomento del trabajo colaborativo. Los equipos directivos y gestores están obligados a plantear modos de colaboración, interna—departamentos, equipos y grupos jerárquicos— y externa—empresas afines del sector, instituciones públicas, asociaciones sociales y profesionales, entre otros— si quieren superar esta situación de crisis pandémica provocada por la COVID-19. Más si cabe en un contexto social donde la "nueva normalidad" ha transformado la forma de pensar y hacer las cosas, no solo del sector marmolista sino de todas las actividades económicas, políticas y sociales. Estamos entrando en una etapa, que debería denominarse "cultura empresarial postpandémica", decidida a cambiar las normas del juego del mercado y los empresarios del mármol alanzoreños deberán demostrar si siguen siendo buenos jugadores. ¡Las cartas están echadas!

Como ya adelantamos en el párrafo anterior, el desarrollo de la RSC y la comunicación integral de las empresas del mármol de la comarca del Alanzora debe establecerse con base en un modelo de gestión que permita una mayor interconectividad entre sus distintas áreas, tanto internas como externas. Una prioridad si se pretende conseguir la máxima optimización del trabajo desarrollado por técnicos, ingenieros, maquinistas, entre otros, en un momento en el que la tecnologización y robotización de las estructuras y las rutinas laborales se está protocolizando y supliendo al factor humano. Sin embargo, una cosa es ser conscientes de estos cambios y otra muy distinta tenerlos en

cuenta. Más bien, los empresarios siguen haciendo caso omiso a la posibilidad de buscar un modelo de negocio más holístico. La supervisión de los procesos sigue realizándose de forma vertical y en primera persona, ya sea por desconfianza en la capacidad de sus trabajadores o por el deseo de continuar con un modelo de gestión y control heredado de generaciones anteriores.

Por lo tanto, a pesar de que los empresarios del mármol son conscientes de su responsabilidad con la sociedad que los acoge y el ecosistema que les ofrece la materia prima con la que trabajan, al implementar sus políticas económicas y realizar su toma de decisiones las líneas de acción se fundamentan en criterios continuistas. En estos, el factor económico cuenta con el mayor peso porque la balanza financiera sigue calibrándose a partir del binomio gasto-beneficio.

Como parte de "esta forma tradicional de plantear el negocio de la piedra", la relación de los gerentes de las empresas de pequeño y mediano tamaño almanzoreñas con sus trabajadores es directa y personal, incentivada por las propias características de estas empresas familiares. Planteando este aspecto desde un punto de vista positivo, resulta un modo de entablar las relaciones internas que permite atajar posibles conflictos o problemas de forma casi inmediata. Sin embargo, la jerarquización de los procesos provoca que la actividad económica de estas empresas vea los recursos humanos de los que dispone como piezas que deben encajar en el engranaje productivo. De ahí que la sociedad y/o comunidad a la que van dirigidas las acciones y proyectos con objetivos sociales "más amplios" de los que deben responsabilizarse las empresas estén circunscritos a los intereses privados e individuales de estas. Hasta el punto de que las relaciones de negocios son entendidas a partir de la idea de ganadores y perdedores.

En el mundo de los negocios del mármol existe un punto de cinismo cuando se habla de ética empresarial. Lo ético no da beneficio directo, y, al igual que las empresas que buscan el máximo beneficio, las entidades financieras no se preocupan por el bien común. Esta forma de entender el funcionamiento del sector del mármol almanzoreño, la falta de conciencia de gremio y la grave crisis por la que está atravesando la sociedad almeriense nos pone fácil entender que la RSC en las empresas comience y termine en cada gerente o dueño a la hora de emplear sus recursos. Esta perspectiva profesional, a priori, sintetiza la forma de pensar individualista de los empresarios del mármol, que ven su empresa como parte integral de una sociedad que debe ajustarse a sus necesidades, requerimientos y deseos. Una perspectiva que, aun pareciendo muy necesaria para el negocio marmolista, impide, o al menos dificulta, la posibilidad de sostener una economía basada en el beneficio social y medioambiental.

La realidad circunstante es la descrita hasta ahora. Sin embargo, aunque de forma paulatina y lenta, los empresarios comienzan a asumir la importancia de adecuar sus actividades económicas a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS): (1) unos por propia asimilación de sus responsabilidades, (2) otros por mandato legislativo y (3) unos pocos porque han visto una posibilidad real de negocio vinculada a la RSC. Este último modelo, consistente en "adecuar" el negocio marmolista a la generación de productos innovadores a los que se le añade la etiqueta de sostenible como uno de sus principales valores, es la "piedra filosofal" en estos momentos. De ahí que su capacidad para cumplir con sus expectativas de negocio depende de su nivel de suficiencia a la hora de integrar las estrategias de RSC a los requerimientos comerciales, éticos y, sobre todo, legales. Un aspecto fundamental para las empresas del valle del Almanzora que se encuentran inmersas en una crisis social azuzada por la económica (2008) y sanitaria (2020).

En toda esta vorágine de cambios y transformaciones, la formación de los profesionales del sector marmolista es clave para el desarrollo de trabajos cada vez más especializados, tecnologicados y robotizados. En la actualidad, la falta de recursos y "capacidades" provoca que la tendencia entre las empresas del mármol almanzoreñas sea la subcontratación. Este nivel de dependencia externa, a nivel empírico, demuestra que la implementación de estos nuevos modelos de producción y comercialización pasa, inexorablemente, por la creación de estructuras y procesos de formación/capacitación dirigidas/os tanto a gerentes como a trabajadores internos. Aunque podría afirmarse que hasta ahora las intenciones de implementación de la RSC y la comunicación han sido las mejores, los profesionales destinados a implementar en un futuro inmediato estas iniciativas deben de estar preparados, formados y especializados en esta área. No basta con el hecho de tener buenas intenciones y ser respetuoso con el medio ambiente y los cambios sociales. El grado de cumplimiento con la comunidad almanzoreña y la legislación vigente no queda circunscrito a los mínimos normativos y a lo esperado por las personas que viven en la comarca. Las empresas están obligadas a ir un paso más allá para conseguir, dentro de lo posible, cubrir todas las necesidades sociales y reestablecer el equilibrio con el entorno natural y social.

La conjunción de los cambios estratégicos en la gestión de las empresas del mármol con respecto a la RSC, el establecimiento de nuevos modelos de comunicación y relación a nivel interno y externo y la formación y capacitación de los profesionales del sector producirá que las conductas de las empresas se adapten a las necesidades de la sociedad y el medioambiente a la vez que les permita

ser económicamente rentables. Desde hace casi dos décadas se han emprendido acciones dirigidas a fortalecer estos aspectos en la comarca del Almanzora. Sin ir más lejos, en el año 2002 se creó el Centro Tecnológico Avanzado de la Piedra (CTAP), cuyo objetivo era ofrecer soporte tecnológico a las empresas del sector mineral que mediante la investigación pretendían obtener productos más competitivos. Un claro ejemplo de iniciativas que buscan obtener beneficios sociales a través del desarrollo del sector marmolista desde principios del dos mil. De forma que sería injusto, y equivocado, afirmar que los empresarios no han intentado favorecer y dinamizar el sector. Lo que ocurre es que la mayor parte de estos proyectos emprendidos terminan desarrollándose parcialmente o terminan siendo un fracaso debido a la falta de programación y seguimiento.

Principios morales y valores
<p>Conceptualización: En este grupo temático se analizan los principios morales y las normas sociales que indican lo que las personas deberían hacer o lo que deberían evitar. Estos/as varían de un individuo a otro y van evolucionando con el tiempo, constituyendo una base fundamental para la construcción de las sociedades.</p>
<p>Estructura: Está compuesto por catorce palabras-clave: responsabilidad, verdad, responsable, evolución/ado, vida, capacidad, valores, seguridad, confianza, ética, conocimiento, experiencia, ayuda.</p>

El proceso de transformación del mercado del mármol es una realidad que llevan a cabo todos los profesionales del sector en su día a día. A pesar de que son conscientes de que su mundo laboral se altera y muta a una velocidad vertiginosa, no están dispuestos a perder su identidad. Una identidad vinculada directamente con sus principios morales y valores personales, profesionales y sociales. Esa "personalidad local", forjada a través de su experiencia y que actúa como base en la toma de decisiones con seguridad y confianza, les ofrece la fuerza y el carácter —mutada a osadía en determinados momentos— que les ha permitido continuar a pesar de la adversidad, las crisis y el "déficit" ético de determinados proveedores y clientes.

El discurso de los empresarios marmolistas de la comarca del Almanzora está empapado de conceptos relativos a su responsabilidad individual y al sentimiento de lucha constante que les permite adaptarse a cada situación para conseguir los objetivos previstos. Una forma de pensar voluntariosa que no procede de una campaña de marketing, sino que se genera a partir de las relaciones que se proyectan y crean en su propia empresa y con otros empresarios, clientes, comunidades, instituciones y sociedad en general. Esta "perspectiva de vida" como modelo profesional hace que la responsabilidad social corporativa sea planteada desde un plano interno que se expande al exterior, a modo de régimen disciplinario propio que debe ser cumplido por todos los trabajadores y por ellos mismos. Un modelo que integra los valores y la ética personal en sus arquetipos de negocio profesional y que requiere de una manifiesta responsabilidad del empresario hacia los trabajadores a su cargo. Los empresarios marmolistas almanzoreños hacen buenas las palabras de Martos (2020), al afirmar que para implantar de forma efectiva las prácticas de RSC las empresas han de considerar el perfil de sus directivos y propiciar las condiciones que favorezcan percepciones positivas de la ética y la responsabilidad social.

La cosmovisión de la profesión marmolista parte de los valores aprendidos y asumidos por los empresarios desde su infancia. Una fórmula de transmisión de valores morales simultánea para ellos mismos, sus empresas y la sociedad. Su ética profesional respecto a los recursos humanos se basa en una perspectiva personal y en la relación con los demás. Motivo por el cual, el perfil más común entre los profesionales del sector del mármol almanzoreño hoy en día es el de trabajadores semicualificados que terminan su especialización en las propias empresas, comienzan bastante jóvenes en estas y aprenden los códigos deontológicos y las normas *in situ*.

No cabe duda de que la ética es la base de toda acción empresarial dirigida a fomentar los valores del respeto entre los empresarios y los trabajadores. No importa su ubicación en la escala jerárquica de las empresas marmolistas. En el sector del mármol de la comarca del Almanzora estos códigos éticos se hacen cumplir gracias a la supervisión de gerentes y empresarios que, en un elevado número de casos, está mediada por técnicos en distintos niveles, funciones y centros de trabajo. Unos procesos de supervisión establecidos a través del contacto personal cotidiano entre los dueños/gerentes, los responsables de cada área y los propios trabajadores.

En términos históricos, la idea de RSC asumida por los empresarios parte de conceptos preestablecidos más simples y tradicionales que ha evolucionado desde un único valor económico empresarial a la búsqueda del equilibrio medioambiental y comunitario. Una filosofía social de la empresa que traslada valores como el de la sostenibilidad al corazón de las organizaciones. A pesar de los avances, hoy en día la ética sigue siendo un concepto que se "acomoda" a las circunstancias del momento.

Incentivado por las rápidas transformaciones tecnológicas y las crisis, el sector marmolista está reestructurando su modelo de negocio. Las empresas, por su parte, están volviendo a hacer un esfuerzo, dentro de sus posibilidades, por adaptar sus estructuras, procesos y puestos especializados de acuerdo con su compromiso con la legislación vigente en materia de RSC y sus clientes. Un impulso generador de valor que, a pesar de su difícil implementación y desarrollo, intenta acondicionarse a la era digital e intenta buscar nuevas formas de control y supervisión laboral favorecedoras de un ambiente laboral adecuado. Por lo tanto, podríamos afirmar que para los empresarios marmolistas no se trata de llevar a cabo acciones innovadoras o disruptivas respecto a las relaciones humanas, sociales y medioambientales, sino de añadir valor a las ya existentes a partir de la implementación de talento joven, concienciación medioambiental en el proceso de producción, fomento de dinámicas de trabajo colaborativo, establecimiento de pedagogías aplicadas a las relaciones humanas y gestión y medición de los efectos contraproducentes de su actividad empresarial y comercial.

Sin embargo, los empresarios deben comprender que estos principios y valores asociados a la RSC no pueden gestionarse tan solo a nivel interno. Las alianzas generadas con los diferentes actores involucrados en el proceso comercial son frágiles y difíciles de mantener a largo plazo, por lo que el sentido de "pertenencia" generado en los clientes y *stakeholders* es la piedra angular del negocio del mármol. Las empresas están obligadas a generar constantemente dinámicas y estrategias capaces de consolidar estas relaciones. Deben ir más allá de la misma operación mercantil para llegar a cubrir todos los espacios de bienestar físico y psíquico de los clientes.

Bajo esta perspectiva ética, en la que las empresas y sus profesionales comparten valores morales, sociales y medioambientales con los clientes y resto de *stakeholders* y la comunidad, se conseguiría una visión holística e histórica de la actividad marmolista en la comarca del Almanzora. Además, dicho sea de paso, de comunicar acerca de sus ejes y tipo de paraguas bajo los que se han de desarrollar a nivel local y regional, nacional e internacional. De este modo es posible comprender el concepto de RSC que debe manejarse entre los profesionales del mármol almanzoreños.

Ya sea a nivel empírico (ser) como normativo (deber ser) no resulta fácil analizar y comprender la RSC dentro del sector del mármol almanzoreño. Las ideas de los gerentes y dueños de las PYME mantienen un rasgo común: Un alto nivel de abstracción acerca de todos los conceptos y estrategias que componen la RSC. En la comarca, todos los modelos empresariales defienden su tradición y circunstancias sociales y contextuales que les tocó vivir desde sus tempranas etapas de formación personal y profesional en el sector del mármol. Una narrativa recurrente en las discusiones generadas entre los empresarios que, junto a los derechos de los trabajadores, son los argumentos más sólidos empleados cuando se refieren a los principios morales y valores de la RSC en las empresas del mármol. Una preocupación que toma una base muy "localista" y contextual, destacando dos aspectos: En primer lugar, la importancia de la igualdad de retribución y perspectiva profesional de las mujeres, que deben ser consideradas como un valor fundamental para las empresas en su proyecto de integración, y, en segundo lugar, la mejora de la empleabilidad y acceso al mundo profesional de los jóvenes, a los que se les debería permitir conciliar su vida laboral con su formación continua.

Para finalizar este apartado, y como muestra de las dificultades de implementación práctica de todas estas propuestas en materia de RSC, cabe destacar, en primer lugar, las dificultades por las que atraviesa la Escuela del Mármol de Andalucía (Fines, Almería) como principal exponente de centro de educación para las nuevas generaciones. Y, en segundo lugar, la reducción del valor de marca de las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora como un mercado abierto a la plena incorporación de la mujer al mundo profesional. Esta falta de iniciativa y el bajo desarrollo de las estrategias enfocadas en los recursos humanos como parte estructural de los planes integrales del sector incentivan, aún más, los déficit históricos y regionales endógenos a la propia actividad.

Evolución
Conceptualización: En este grupo temático se analiza el cambio gradual que se produce de un estado a otro en un objeto o sujeto, como producto de un proceso de transformación progresiva en las circunstancias a nivel educativo, social y relacional.
Estructura: Está formado por siete palabras-clave: cambio/s, formación, educación, media, RSC, corporativa, relación.

La evolución de la RSC debe orientarse a incrementar el impacto positivo de las empresas del mármol del Almanzora sobre sus trabajadores, *stakeholders* y la ciudadanía en general. Para esto, es esencial incrementar su eficiencia aprovechando y racionalizando los recursos propios de la forma más operativa. Ejemplos de esto serían trabajar con las máquinas de mayor consumo en horas "valle" y dejar para el medio día las funciones administrativas porque se cuenta con luz natural. En definitiva, la

optimización del tiempo y los espacios y la mejora de las interrelaciones entre los distintos departamentos se presentan como posibilidades reales para los empresarios y profesionales del mármol.

A pesar de que estas acciones son de fácil implementación, no se gestionan de forma planificada, reglada y cíclica. Una “desplanificación” que impide aprovechar todos los recursos naturales y humanos en su plenitud al interno de las empresas. La realización y puesta en marcha de un plan de RSC permitiría que todas estas “experiencias” y dinámicas diarias quedaran recogidas en un documento de fácil acceso y consulta por todos los trabajadores, con la consiguiente concienciación de este protocolo de actuación. En este sentido, las nuevas tecnologías móviles son un gran apoyo gracias a su gran penetración entre los trabajadores. Todos ellos cuentan con un teléfono móvil inteligente que les permite tener acceso directo a los planes y protocolos a seguir en materia de RSC. Unas propuestas que, con sus luces y sombras, generan un gran interés entre los dueños, profesionales, trabajadores, grupos sociales, instituciones públicas y, por supuesto, el resto del sector privado vinculado directa o indirectamente con la industria del mármol.

Las nuevas tecnologías evolucionan a un ritmo trepidante. Incluso, más rápido de lo que el ciudadano corriente, los profesionales y la industria del mármol pueden asumir. Una de las principales transformaciones se ha producido en la maquinaria, donde la eficiencia, el coste y la productividad ha ido variando considerablemente. Se ha pasado de trabajar con la “roza” y el “perno”, hace tan solo algunas décadas, a hacerlo con “diamantes”. Aunque podría resultar anecdótico y/o una simple evolución lógica, esto es una evidencia de que el modelo productivo de la industria del mármol ha cambiado diametralmente.

Sin embargo, existe un lastre para el desarrollo e implementación de estrategias de RSC como parte de estas estructuras y procesos: la falta de conocimiento, formación y adecuación de los profesionales marmolistas a las nuevas exigencias del mercado de la piedra. Un obstáculo que buscan solventar los empresarios a través de sus intentos de adaptación a la digitalización del mercado. Estos procuran desarrollar sus conocimientos, y los de los profesionales que trabajan para ellos, a través de cursos de formación y capacitación ofertados por ciertos institutos especializados, escuelas de negocios, las universidades colindantes y la Asociación de empresarios del mármol de Andalucía (AEMA).

¡Seamos realistas! En el contexto precario que define la propia idiosincrasia de la comarca del Almanzora, acentuado aún más por la crisis de la COVID-19, el punto en el que se encuentra el sector del mármol le impide el desarrollo de acciones de responsabilidad social corporativa. En la actualidad, no existe ninguna forma de constatar documentalmente las estrategias de responsabilidad social corporativa implementadas en las PYME, siendo, en mayor medida, proposiciones aisladas de carácter intuitivo y sentido común. Tan solo las grandes empresas, personalizadas en Cosentino S.A., cuentan con una propuesta sólida en materia de RSC. Así que, se quiera o no, el objetivo primordial de las PYME en materia de RSC deber consistir en seguir la inercia del modelo comercial de esta empresa.

En los últimos años Cosentino S.A. se ha convertido en el referente y ejemplo en aspectos relativos a la gestión de la RSC. Algo que hace plausible la creación de un futuro “verde” para el sector marmolista almanzoreño, capaz de desarrollar un modelo económico respetuoso con el medioambiente y las personas. En esta empresa se ha creado en los últimos años una comisión corporativa de RSC dependiente del consejo de administración —además de asesores externos independientes— encargada de evaluar y medir la evolución de todos los aspectos relativos a sostenibilidad, ética empresarial y conservación. Un modelo de economía circular y sostenible que busca el apoyo del resto del sector marmolista de la comarca. Una tendencia que Santiago Alfonso, vicepresidente de Comunicación y Reputación Corporativa de Grupo Cosentino, asegura será seguida y avalada en los próximos años por otras muchas empresas.

Desarrollo sostenible
Conceptualización: En este grupo temático se aborda el concepto transversal que engloba al ser humano como parte del planeta, donde este satisface sus necesidades de bienes y servicios garantizando el futuro de las nuevas generaciones.
Estructura: Está formado por nueve palabras-clave: ambiente, agua, sostenibilidad, justo, legal, recursos, aprovechamiento, reciclado, salud.

Entre las principales preocupaciones de los dueños, gerentes y directores de las empresas marmolistas almanzoreñas se encuentran los recursos humanos, tal y como mencionamos previamente, y las prácticas, transformaciones y movimientos en el mercado. Un segundo grupo de factores que los debería incentivar a buscar un modelo de desarrollo sostenible basado en la RSC, el cumplimiento de la normativa legal en materia medioambiental y social y la mejora de su imagen y reputación. Para

conseguir estos objetivos, las estrategias de comunicación de la RSC a nivel interno y externo juegan un rol fundamental en el tratamiento de temas de movilidad, medición e impacto.

La explotación máxima del recurso de la piedra está presente en la mente de todos los empresarios durante el proceso de producción y fabricación. Un ejemplo de ello es como se intenta aprovechar el material lo máximo posible al cortarlo. Aunque no sea a nivel formal, estas ideas tienen un fundamento más allá del rendimiento económico que se basa en el desarrollo sostenible y la RSC de las propias empresas. Hay piezas de mármol que tienen mermas (que pueden estar entre el 2% y el 30%) y eso es una preocupación para el empresario. De ahí que se intente conseguir materiales que se puedan aprovechar casi al cien por cien y, con las mermas, buscar otras utilidades.

Actuar de este modo, en primer lugar, retrasa lo máximo posible el punto de agotamiento total de los recursos naturales que dan sentido al sector de la piedra; en segundo lugar, consigue un menor deterioro del medio ambiente gracias a un mejor aprovechamiento de los recursos y, en tercer lugar, permite crear un plan de futuro dirigido a la sostenibilidad de una actividad económica que proporcionará sustento a las próximas generaciones.

De nuevo, en materia de sostenibilidad, las grandes empresas del sector marmolista almanzoreña deben ser un ejemplo que seguir por las PYME. Estas empresas, apremiadas por su alto volumen de negocio y la búsqueda constante de innovación que les permita no perder mercado, trabajan cada día más concienzudamente sobre un concepto de sostenibilidad basado en los principios *bottom line* (TBL) que no solo busca el valor económico, sino que establece unos parámetros mínimos de cumplimiento respecto al valor social y medioambiental. Su mayor capacidad de inversión, difícilmente replicable por las PYME del sector, conecta los departamentos de I+D+i con los especializados en comunicación, marketing y, por supuesto, RSC. De este modo pueden actuar directamente sobre aspectos que conciernen a la sostenibilidad, como la reutilización y reciclado de las materias primas.

Afrontar los requerimientos en materia de RSC es una responsabilidad que no solo compete al sector privado, sino que, desde el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, en su área de Seguridad Minera, se implementa hace años un plan de ayudas dirigido a las PYME y grandes empresas —desde el 2021 este plan no incluye a las grandes empresas— llamado “Concesión de ayudas a la prevención de riesgos y seguridad minera en el ámbito de una minería autóctona y sostenible^[10]”. Un plan que impulsa proyectos en materia de seguridad minera en vertientes de inversión y formación, cuyo objetivo es la reducción de la siniestralidad de la actividad minera en España y contribuir al crecimiento sostenible.

El desarrollo de una nueva visión del plan de negocio basado en la sostenibilidad del sector y del entorno está generando un impacto que no todas las empresas marmolistas están sabiendo gestionar. Sobre todo, las de ámbito más local y nacional, para las que indicadores tan poco tangibles como la reputación, no entran aún en sus planes. Por estos motivos, los empresarios deberían, más que limitarse a reconocer su *mea culpa* cuando abordan temas relativos a la RSC, actuar de forma planificada en esta dirección. La situación de incertidumbre actual así lo requiere. Les debe quedar claro que la mejora del rendimiento de sus empresas parte de la generación de un modelo de comercio justo, respetuoso y amable con el medioambiente capaz de realizarse de forma solidaria con el resto de las empresas y entidades públicas de la comarca del Almanzora. En un mundo globalizado, las exigencias del mercado global se anteponen a las del local, originándose una mayor competencia y aparición de nuevos intermediarios e interesados.

Los requerimientos de la industria del mármol almanzoreñas pasan por implantar un plan de RSC a medio y largo plazo que les permita operativizar las acciones dirigidas a la recuperación de residuos; el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por los últimos avances tecnológicos; la minimización de los riesgos y daños producidos por las crisis y los cambios de tendencia en los mercados; la transformación de la imagen que estas empresas tienen en la opinión pública como poco respetuosas con el entorno y el fortalecimiento del tejido asociativo a través del incremento de coordinación de las empresas, entre ellas mismas y con el resto de *stakeholders*.

3.3. Entorno sociodemográfico y organismos y actores institucionales

El clúster “Entorno sociodemográfico y organismos y actores institucionales” está compuesto por diecisiete palabras-clave que aparecen en las entrevistas un total de doscientas cuarenta y ocho veces. A partir de las correlaciones de las unidades léxicas establecidas y sus correspondencias semánticas surgen cuatro grupos temáticos conceptualizados a partir de su composición: Entorno social, Época, Instituciones y Relaciones exteriores.

Entorno social

Conceptualización: En este grupo temático se aborda el lugar donde las personas desarrollan determinadas condiciones de vida, trabajo, economía, nivel educativo e ingreso, influenciadas estas por él en sus hábitos, costumbre o forma de ser.

Estructura: Este grupo está compuesto por cuatro palabras-clave: gente, comarca, Macael, entorno.

Las empresas del sector del mármol de la comarca del Almanzora se encuentran ubicadas en un entorno determinado por la comunidad local y el estancamiento del desarrollo económico. Como ya mencionamos previamente en este libro, las circunstancias contextuales e históricas hacen que la principal característica que define a estas empresas sea su pequeño tamaño. La mayor parte son PYME debido a la gran inversión que requieren en un inicio y su estructura familiar que las lleva a contar con aportaciones limitadas, tanto económicas como de capital humano. De ahí que su carácter familiar y local determine la idea que tienen los empresarios acerca de su responsabilidad medioambiental y social como parte de la gestión de sus recursos.

Una de las principales preocupaciones y motores de actuación de los empresarios marmolistas es la "herencia" que dejarán a sus descendientes. Por ello, más allá de sus propias responsabilidades, existe en el gremio cierta preocupación por la falta de apoyo institucional en relación con las posibilidades profesionales de los más jóvenes. Un "desinterés" público que no solo supone un escollo para el sector del mármol, sino para todos los empresarios y emprendedores de esta comarca.

Este "desamparo" institucional los lleva, en determinadas ocasiones, a trabajar de forma casi aislada, limitando sus actividades a los recursos con los que cuentan. La falta de apoyo, recursos, infraestructuras y profesionalización del propio sector marmolista es suplida por la capacidad de sacrificio y profesionalismo de los empresarios y trabajadores que desempeñan su labor a diario. Una situación que propicia una relación entre los dueños y/o gerentes y los trabajadores basada en la confianza y la cercanía personal que busca crear un ambiente fluido, distendido y de seguridad. Esta dinámica de trabajo y funcionamiento de la industria marmolista almanzoreña, que en un primer momento pareciera "idílica", acarrea que los dueños y gerentes asuman todos los riesgos. Y, por lo tanto, suponga que las contingencias sean un hándicap para el desarrollo del sector debido a que los empresarios tienen un límite de capacidad de inversión.

Las características orográficas del terreno ponen a prueba todos los proyectos empresariales que requieren de la explotación de sus tierras para progresar. Y, entre ellos, en la comarca del Almanzora destaca el mármol. El mantenimiento del equilibrio entre el entorno y la actividad humana conlleva un control de la explotación de los recursos que, en el caso del agua, son muy limitados. El agua, un bien que escasea en Almería —recordamos al lector que en esta provincia está el único desierto de Europa—, se racionaliza hasta el punto de que son comunes los "cortes" de agua temporales para mentalizar a los empresarios, trabajadores y sociedad en general. Unas "eventualidades" que afectan a las estrategias y acciones de RSC desarrolladas por las empresas marmolistas. Ante todo, en los últimos años debido a que la legislación vigente es más estricta en asuntos de conservación medioambiental y porque asuntos como la gestión del agua suponen un punto de fricción con las instituciones públicas encargadas de temas hídricos y, sobre todo, las comunidades de regantes.

La excepcionalidad de la zona de canteras de Macael comporta la difícil aplicabilidad del Real Decreto 975/2009 —sobre gestión de los residuos de las industrias extractivas y de protección y rehabilitación del espacio afectado por actividades mineras— en relación con la gestión sobre el depósito de los avales. La realidad actual es que hay una falta de acuerdo entre la sostenibilidad del negocio marmolista y el cumplimiento medioambiental ante la obligación de restauración. El principal dilema radica en cómo implementar la responsabilidad social corporativa al modelo empresarial del sector sin que salga perjudicada la parte económica. Más aún en un momento donde la incongruencia y los desequilibrios se han apoderado del mercado debido a los efectos de la pandemia de la COVID-19. Paradojas como el alto porcentaje de parados que hay en España y la dificultad en encontrar trabajadores para determinados puestos específicos son "el pan nuestro de cada día" del sector marmolista almanzoreño. Y es que los pueblos de la comarca pierden a pasos agigantados ciudadanos cualificados y formados en las universidades porque no encuentran trabajos en sus áreas o ven coartadas/limitadas sus expectativas de crecimiento profesional.

De un modo u otro, y a pesar de las dificultades, es evidente que ciertas prácticas vinculadas a la RSC deben ir asociadas a la notoriedad de la empresa como parte de la gestión de su marca y plan de comunicación integral —tanto formal como informal—. Los empresarios conocen muy bien que viven en una comarca "relativamente" aislada y mal comunicada donde las pequeñas acciones a nivel local tienen una especial repercusión e impacto social, tanto positivo como negativo. Una idiosincrasia

contextual y social que les lleva a obviar, o pasar por alto, los beneficios de un manejo profesional de las herramientas actuales de comunicación y RSC y a no apreciar en profundidad que "lo que no se cuenta no existe".

El emprendimiento y el empeño de los empresarios es lo que ha permitido el desarrollo y transformación de la industria del mármol en la comarca del Almanzora. Estas personas y familias locales son las que comenzaron una actividad profesional que perdura hasta hoy en día generación tras generación. Los procesos de extracción, producción, distribución y comercialización del mármol se han llevado a cabo a partir de un plan de industrialización gestionado por un grupo de familias almanzoreñas con un perfil similar. Sin embargo, esta transición intergeneracional se encuentra en peligro. Las nuevas generaciones de empresarios están encontrando dificultades desconocidas hasta ahora, viéndose obligadas a un forzado reciclaje y a continuar su "lucha" contra fenómenos tan adversos como la grave crisis de la COVID-19 que se vive en la actualidad. Una tesitura que está siendo especialmente cuenta en la comarca del Almanzora por su propia idiosincrasia y en el negocio del mármol por la falta de unión, solidaridad y colaboración de unos empresarios acostumbrados a trabajar como "lobos solitarios".

Instituciones
Conceptualización: En este grupo temático se incluyen las distintas formas de organización social de carácter público o privado que siguiendo unas normas realizan una función específica en/para la sociedad, como es el caso de las que se encargan de las personas, empresas o instituciones que tienden a agruparse en busca de un fin común. De igual modo, incluye ayuntamientos, alcaldías, corporaciones municipales, órganos de gobierno y administraciones locales de los municipios.
Estructura: Está compuesto por ocho palabras-clave: estado, sistema/s, administración, asociación, organización, alcalde, universidad, fundación.

El carácter global de la economía actual es una realidad sin paliativos. Sin embargo, el modus operandi de las empresas marmolistas está determinado por los sistemas políticos, económicos y sociales locales establecidos y gestionados por las instituciones que los representan en la comarca del Almanzora. En este ecosistema local, el sector y la industria del mármol toma forma, debiendo adaptarse al contexto en el que se ubica a pesar de que su negocio tenga carácter nacional, multinacional y/o transnacional. Los ayuntamientos, las autoridades que los gobiernan y los funcionarios que trabajan en ellos tienen un rol fundamental en el desarrollo cotidiano de la actividad marmolista. La personalización del poder local en los alcaldes de turno es una realidad con la que conviven los empresarios, ya que de su "buen" hacer y "voluntad" dependen la creación de determinadas infraestructuras, negocios y emprendimientos necesarios para el sector del mármol —gasolineras, polígonos industriales, accesos, carreteras, etc.—.

La crítica que se realiza a las instituciones públicas, por norma general, se hace a nivel individual por los empresarios que consideran en un determinado momento que se está actuando en contra de sus intereses. Unas réplicas no interpuestas como gremio profesional del mármol debido a que las organizaciones y asociaciones que lo representan no cuentan ni con la fuerza ni el apoyo suficiente que les permita ejercer una "presión" e influencia efectiva y positiva para el sector en la comarca. Una idea generalizada entre los empresarios que crea cierta animadversión, descontento y crispación hacia estas agrupaciones profesionales por su falta de efectividad. En especial destacan las críticas dirigidas a la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA), fundada en 1977 y con sede en Macael. Una crítica a la AEMA que, tras cuarenta y cinco años de vida, no es vista por los empresarios como un organismo sólido y de apoyo capaz de aunar al gremio en torno a ella.

La AEMA es tan solo el reflejo del alto nivel de individualismo, desunión y falta de planificación como gremio profesional. Una dinámica que ha impedido la consecución de metas más ambiciosas. La comarca del Almanzora se enfrenta a una baja visibilidad y a un retroceso de su imagen de marca en el sector del mármol debido a la acumulación de todos estos aspectos. Asentarse en un entorno periférico, con un bagaje simbólico negativo acumulado tras las crisis de los últimos años, hace que en la comarca se respire un aire de pesimismo cada vez más pesado.

Aun así, y de la paralización parcial del sector y el mercado por la pandemia de la COVID-19, hay empresas que siguen activas y mantienen una actividad económica, medioambiental y cultural en armonía con su entorno social. El apoyo a actividades artísticas —como el museo Ibáñez—, culturales —organización de conciertos de música—, medioambientales —recuperación de espacios naturales colindantes con las canteras de mármol en la sierra de Macael—, de reconocimiento —Premios del mármol de Macael—, entre otras, son algunos de los principales ejemplos de lo dicho. Muchas de las empresas marmolistas de la comarca han recibido algún tipo de reconocimientos a nivel nacional e internacional.

Visto lo visto y analizado lo analizado, la realidad es que hoy en día se aprecian luces y sombras en el sector marmolista de la comarca del Almanzora. Con mayor o menor apoyo de las instituciones, tanto públicas como privadas, las empresas necesitan generar un valor añadido a partir del cumplimiento de las reglas, normas y leyes establecidas a nivel local, regional, nacional e internacional. Más si cabe en un contexto como el actual, donde el daño que está produciendo la crisis provocada por la COVID-19 está poniendo contra las cuerdas, si se nos permite realizar este símil pugilístico, al sector minero del mármol.

La sostenibilidad del negocio no solo depende del valor dado a las propias empresas. Estas están “destinadas” a formar y salvaguardar la integridad y salud de sus trabajadores. Hasta hace relativamente pocos años, las instituciones educativas superiores, con la universidad a la cabeza, no hubieran sido un punto de análisis o discusión como parte estructural de la industria del mármol. Sin embargo, los vertiginosos cambios que atraviesan el mundo, y la rápida tecnologización, robotización y digitalización de toda la cadena industrial y mercadotecnia del negocio del mármol suponen un punto de inflexión para el sector y los profesionales vinculados directa e indirectamente con él. Todos ellos se están viendo avocados a un proceso de reciclaje, como es el caso de los trabajadores de mayor edad y de los que precisan de una formación especializada, con especial énfasis en las nuevas tecnologías, en el caso de los más jóvenes.

En un entorno como el de la comarca del Almanzora se ponen de manifiesto las debilidades de la formación superior española. Existe una gran brecha estructural e institucional entre lo que resulta relevante para las universidades y las demandas reales de las empresas y el mercado marmolista actual. La fisura existente entre el mundo empresarial y académico queda evidenciado en la falta de cooperación y propuestas de formación especializada. Un ejemplo de lo dicho se encuentra en plena comarca del Almanzora, ya que la Escuela del mármol de Andalucía, tras su creación en 1995 en Fines, no ha funcionado nunca a pleno rendimiento; hasta el punto de entrar en impagos a profesores y eliminar las becas a alumnos en 2014.

Época
Conceptualización: En este grupo temático se hace referencia a la caracterización de un periodo temporal que se ve influenciado por los hechos que acontecen en él o por las personas que participan en el mismo.
Estructura: Este está formado por dos palabras-clave: hoy, tiempo.

Entender la industria marmolista en la comarca del Almanzora y el funcionamiento de todo el engranaje empresarial constituido en torno a esta requiere de un análisis espacial —como se hizo en el apartado anterior— y temporal —como se hará a continuación—. La realidad profesional en esta comarca a mediados de 2022, determinada aun por la COVID-19, está determinada por un compendio de asuntos sociales, públicos, legales, políticos y económicos. La interrelación de estos factores en un momento como el actual determina el espectro de acción de las PYME y las grandes empresas, obligadas a concentrar sus principales esfuerzos en la gestión y gerencia, la toma de decisiones y los aspectos legales. De ahí que su compromiso con la comunidad y el medio ambiente, gestionado a partir de las estrategias —formales e informales— de RSC, esté profundamente influido por el propio funcionamiento del mercado del mármol, las medidas adoptadas a nivel político a raíz de la pandemia y las políticas públicas que dan forma a la comunidad local. Incluso, algunas empresas aún mantienen proyectos que no son rentables y que vienen de los primeros emprendimientos realizados durante las últimas tres décadas del siglo pasado.

Muchos empresarios critican, hoy con más motivo y vehemencia debido a la situación de crisis acumulada que vive el sector, que las instituciones públicas sigan gestionando todos los particulares del sector marmolista en la actualidad como la continuación de las políticas de las últimas décadas. Una gestión política que está aislando y ahogando aún más al sector minero y que está incentivando fenómenos como el de despoblación. Un contexto de incertidumbre de cara al futuro que precipita muchos acontecimientos y provoca que los cimientos del sector marmolista se resquebrajen. No podemos obviar que los relevos generacionales a los “mandos” de las empresas marmolistas en la comarca del Almanzora requieren de tiempo para madurar y gestar un modelo económico viable con garantías de sostenibilidad para el entorno social y medioambiental.

Como contraposición a la situación negativa que vive el sector en la comarca, las propuestas más relevantes de RSC que hay sobre la mesa dirigidas a ayudar a la industria marmolista se basan en la investigación, la innovación y la búsqueda de materiales alternativos con la misma resistencia e impermeabilidad que los sintéticos y porcelánicos —ayudados por hidrofugantes— que permiten una industria más responsable con el medioambiente y facilitan su competitividad en el mercado. De igual modo, las fuentes de energía utilizadas en fábricas y canteras tienden a evolucionar hacia las renovables. En especial, se busca el máximo aprovechamiento del agua empleada en los procesos

de producción y la reducción de la huella de carbono dirigida a neutralizar el impacto ambiental de los productos finales.

Relaciones exteriores
Conceptualización: En este grupo temático se analizan las acciones, decisiones y relaciones de las empresas unas con otras dentro de la escena nacional e internacional con el objeto de promover, desarrollar, defender y definir sus valores e intereses en el exterior.
Estructura: Este está formado por tres palabras-clave: internacional/es, nacional, extranjero.

Las empresas del mármol en la comarca del Almanzora tienen una responsabilidad con el resto de las instituciones y sistemas sociales locales, regionales, nacionales e internacionales. A nivel local, su estrecha relación con los ayuntamientos municipales y las asociaciones sociales y profesionales marca las pautas de trabajo diarias. Las prácticas de negocio y económicas de estas empresas están obligadas a encauzarse a través de dos vías: el beneficio individual y el colectivo. No basta con implementar determinadas propuestas y/o apuestas comerciales, sino que deben comunicar de forma que quede patente para el resto de actores —clientes, *stakeholders*, instituciones, etc.— que, de un modo u otro, tienen los mismos objetivos que ellos. Estas relaciones, interconectadas y son vinculantes, requieren de la consolidación de una colaboración firme capaz de generar vínculos duraderos e interinstitucionales. El crecimiento y mejora de las empresas marmolistas depende de la evolución de estas relaciones.

En una etapa de crisis como la actual, en la que la pandemia mundial ha dejado en *standby* muchas transacciones comerciales a nivel local, la búsqueda y diversificación de mercados internacionales es una oportunidad que no debe dejarse escapar. La penetración en esos mercados y la apertura de nuevas vías de ingreso son las formas de salvar los escollos que están surgiendo debido a los efectos y las medidas tomadas por la COVID-19.

En este sentido, deben aprovecharse escaparates como los impulsados desde hace ocho años por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) a través de los encuentros internacionales de la Piedra Natural en Macael, que coinciden con la entrega de los Premios del Mármol. Ser competitivos en los mercados internacionales requiere de la capacidad de superar las dificultades implícitas a la propia región en la que se ubican las empresas del mármol de la comarca del Almanzora, aprovechar las oportunidades ofrecidas en los eventos anteriormente señalados y generar productos que sean capaces de superar las propuestas de sus competidores gracias a características que definen la RSC de estas empresas. De ahí que la reinención de la piedra natural sea una apuesta firme en los planes más innovadores de las empresas del sector. Sin embargo, y a pesar de los proyectos que estas empresas enfoquen a mercados internacionales, no podemos obviar que su tamaño, en la mayor parte de los casos PYME, y carácter familiar las limita en una multitud de aspectos. En muchos casos son los propios familiares los que dividen su trabajo con base en responsabilidades de producción, pedidos, fábrica, cantera, entre otros. Un modelo de trabajo que determina la baja incidencia que la RSC tiene en la actividad comercial de las empresas marmolistas almanzoreñas.

3.4. Perfil sociodemográfico del trabajador

El clúster “perfil sociodemográfico del trabajador” está compuesto por veinte palabras-clave que aparecen en los textos analizados en un total de doscientas noventa y ocho ocasiones. Las correlaciones de las unidades léxicas y sus correspondencias semánticas dan como resultado dos grupos temáticos: Perfil profesional y perfil personal.

Perfil profesional
Conceptualización: En este grupo temático se aborda el conjunto de elementos, situaciones vinculadas de una forma u otra al trabajo y los trabajadores y actividad legal remunerada. Así como aspectos legales sobre el mismo, leyes y normativas que rigen a nivel político para cualquier situación del trabajo. Se hace referencia a toda persona que realiza un trabajo o actividad de modo manual, con maquinaria o tecnología de cualquier tipo a cambio de un salario o contraprestación que ha sido previamente pactado y expreso en el contrato. Y todo ello bajo el mando de el/los/las profesional/es que tiene/n poder para dirigir las actividades que desarrollan un grupo de personas para poner en acción la política de la empresa y hacer que esta se cumpla.
Estructura: Este está compuesto por catorce palabras-clave: trabajo, trabajador/es, operario/s, compañero/a, empleados, profesional, dinero, horas, perfil, laboral, dirección, ejecutivo, directivo, jefe.

La explotación de las canteras y la comercialización del mármol requieren de un gran potencial logístico y humano. Por este motivo, la industria precisa de los medios técnicos y materiales que son capaces de potenciar su crecimiento y expansión pero, ante todo, de personal. Desde lo más básico y cotidiano en la propia fábrica cuando se discute entre trabajadores y directivos acerca del empleo y manejo de una máquina, hasta lo más avanzado en mercados más exclusivos en los que se interactúa con base en parámetros que requieren la excelencia. En todos los niveles, el tejido empresarial del sector marmolista en la comarca del Almanzora está sustentado en sus trabajadores y la relación que estos mantienen con sus encargados y gerentes.

El perfil profesional de los dueños, gerentes, directivos, encargados y trabajadores de las empresas del mármol de la comarca del Almanzora está marcado por su carácter familiar —tanto PYME como grandes empresas—, compuestas, en su mayor parte, por plantillas de trabajadores con un tamaño reducido. Una característica intrínseca al negocio del mármol en la región que define su impronta y determina las relaciones rutinarias de esta profesión, basadas en la gerencia directa, cercana y, por momentos, más familiar que profesional. La mayor parte de los profesionales marmolistas viven y proceden de las localidades de la comarca, y limítrofes a ella. De ahí que la convivencia exceda los parámetros profesionales y se generen de forma cotidiana lazos personales que los lleva a compartir otro tipo de espacios informales y parte de su tiempo personal y familiar sin importar el nivel o cargo profesional.

Esta relación tan cercana provoca que las circunstancias actuales que atraviesan los profesionales y trabajadores del sector marmolista, y que los ubica muy cerca de la línea roja que marca la frontera de la precariedad, afecte en especial medida a los empresarios encargados de gestionar el factor humano de la industria marmolista. La crisis sanitaria y social actual y la caída de la producción motivada por el cierre de los mercados están poniendo a prueba a todos. Este escenario se podría haber previsto tras la crisis económica de 2008, sin embargo, la falta de planificación de riesgos y la no búsqueda de un crecimiento equilibrado ha provocado que las empresas se vean avocadas, para evitar su cierre, a incluir grandes oleadas de trabajadores en los ERTE o a prescindir de sus servicios. Esta última opción se está reservando para situaciones límites de supervivencia de la propia actividad económica de las fábricas, pero no se descarta en caso de máxima necesidad.

El perfil profesional de los profesionales del sector del mármol está mutando más allá de la profunda incidencia de la COVID-19. La mecanización y digitalización del sector de la piedra a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías y el avance de la "cultura del algoritmo", la inteligencia artificial y la robotización están transformando "la cara" de los trabajadores del mármol. Las diferencias intergeneracionales quedan cada vez más patentes dentro de las plantillas de las empresas. Sin embargo, y aun conociéndose el vertiginoso avance técnico/científico del sector, las cuadrillas de trabajadores y, sobre todo, las gerencias de las empresas siguen caracterizándose por su limitada formación reglada, tecnificación y especialización; que tienen, fundamentalmente, un carácter empírico.

El déficit de profesionalización de esta industria provoca que su adaptación a los nuevos mercados resulte a las empresas cada vez más complejo. Por este motivo, aunque no el único, la incorporación de estrategias consideradas novedosas, como es el caso de las acciones relacionadas con la RSC, sigue viéndose como algo abstruso y de difícil desempeño para los propios gerentes y trabajadores; limitándose, en el mejor de los casos, a un cumplimiento de los requerimientos en un plano legal.

Hablar de los perfiles profesionales en el sector del mármol y no plantear el "nuevo" rol de la mujer sería abocar nuestro análisis a un sesgo de género evidente. A pesar de que queda mucho camino por recorrer, lo cierto es que las trabajadoras están más presentes que nunca en las empresas de la comarca del Almanzora. La incorporación de la mujer como parte de las plantillas de profesionales de las empresas marmolistas hace tiempo que dejó de verse con recelo o algo excepcional. Sin embargo, no es, ni mucho menos, el momento de echar las campanas al vuelo, tal y como rezo el refranero español. Aún forma parte del lenguaje empleado por los empresarios del mármol las referencias a la novedad de la equidad de género y lo subjetivo de conceptos como techo de cristal y feminismo. El principal escudo de los empresarios, en su inmensa mayoría hombres, contra las críticas generalizadas —en especial las provenientes de sectores feministas— es que el impulso y seguimiento de las políticas, medidas y actuaciones de igualdad entre hombres y mujeres en las multinacionales del sector es una realidad patente.

Por lo tanto, cabe terminar este apartado confirmando que los avances en materia de equidad de género y el mayor porcentaje de mujeres que trabaja en el sector son un hecho indiscutible. Sin embargo, si miramos hacia delante y no al pasado, es evidente que su papel dentro de las empresas del mármol de la comarca del Almanzora sigue ajustándose a un modelo de trabajo masculinizado. La mayor parte de las mujeres cumplen con funciones administrativas y de "oficina", mientras que sus roles en fábrica, cantera y, sobre todo, puestos de alta responsabilidad continúan siendo secundarios.

Perfil personal

Conceptualización: En este grupo temático se hace referencia al conjunto de personas que posee un grado de parentesco de sangre o legal y conviven como tal, capaces de asumir sus responsabilidades laborales y familiares sin que un ámbito se vea afectado por el otro. En él, se abordan las características diferenciadas que cada sociedad asigna a hombres y a mujeres, cuyo objetivo principal en el ámbito laboral es que ambos puedan acceder de forma igualitaria a trabajos bien remunerados en un contexto seguro de libertad y dignidad humana. Todo ello, bajo el paraguas de las relaciones de confianza y afecto que se producen entre personas que no son familia en el entorno laboral, respetando al compañero, sin perjuicios, y aportando nuestra experiencia para la retroalimentación de un grupo de personas.

Estructura: Este grupo está formado por seis palabras-clave: hijos, padre/papa, familiar, hombre, mujer, amigos.

Las dificultades que tienen los gerentes y directivos del sector marmolista, principalmente en las PYME, para establecer la frontera entre su vida personal/familiar y profesional es la principal característica que define su perfil personal. Hasta el punto de que los horarios suelen saltarse cuando el trabajo lo requiere, teniendo que completar determinados trabajos durante los fines de semana u horas extra. Un solapamiento de la vida personal y profesional que vincula a gerentes y directivos con lo que acontece en su entorno. Una comarca a la que pertenecen ellos, sus familias y trabajadores. Aunque a priori esto supone una ventaja, enfrenta desafíos importantes cuando se trata de buscar profesionales locales especializados en ámbitos técnicos, tecnológicos e investigación.

De ahí que, aunque se mantenga vigente el traspaso intergeneracional de conocimientos de padres a hijos, el empeño de los gerentes y directivos marmolistas actuales se enfoque en la formación de las "generaciones entrantes" de su propia familia. Los dueños y gerentes están convencidos de que, para dirigir un equipo de administración, gestión, ventas, marketing, contabilidad, entre otras muchas actividades, las nuevas generaciones de empresarios deben obtener un título universitario —Tercer y Cuarto Nivel— antes de su incorporación al mundo profesional de la empresa. Tanto es así que, en determinados casos, esta "nueva oleada" de profesionales destinados a dirigir el sector en sus distintos ámbitos está formándose en universidades españolas y extranjeras en áreas de mercadotecnia vinculadas con la comunicación, el marketing, las relaciones públicas y la RSC. Un requisito considerado como fundamental debido a que, aunque el grueso de las empresas del mármol en la comarca del Almanzora sea PYME de carácter familiar, la competencia del sector se está incrementando a nivel interno y externo: Aunque los hij@s y parte de los familiares están predestinados a ocupar un puesto de gestión y/o dirección en las empresas marmolistas almanzoreñas, de igual modo est@s están forzad@s a incrementar su nivel de formación/capacitación de cara a afrontar este futuro inmediato postpandémico.

En este contexto de traspaso intergeneracional en las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora, marcado por la grave crisis de la COVID-19 —y sus consecuencias a posteriori— y la transformación tecnológica del sector, las características que determinan el perfil personal de los profesionales están vinculadas con:

- 1) La conciliación familiar y profesional, sobre todo en lo que respecta a las mujeres. Para ellas, vivir en un contexto "casi rural" definido por su carácter patriarcal y tradicional determina su rol personal y laboral.
- 2) Las relaciones duraderas y cercanas entre los empleados y los empleadores que, debido a la afinidad personal y profesional, conviven en espacios formales e informales afines —restaurantes, plazas, escuelas, entre otros— y amigos/conocidos comunes.
- 3) La concepción de "marca personal" a partir de los contactos y relaciones intrapersonales generadas al interior de las empresas generación tras generación. Un hecho basado en el "¿y tú de quién eres?" dentro de la comarca del Almanzora; una región de pequeñas dimensiones geográficas donde la interacción entre las familias produce que cualquier hecho, por pequeño que parezca, sea conocido por casi todo el mundo de forma rápida —el "chafardeo", para bien y para mal, sigue siendo un deporte casi profesional en la comarca—.
- 4) La creación y mantenimiento de círculos cercanos de interés basados en los amigos íntimos que insinúan, aconsejan, discuten, rebaten y, finalmente, colaboran.
- 5) La conservación de las tradiciones familiares y culturales en un intento de ser un modelo que seguir para las siguientes generaciones de empresarios y trabajadores del sector del mármol.

6) El bajo nivel de protocolización y planificación de las tareas profesionales. La rutina diaria en las empresas marmolistas se establece a partir de la flexibilización de los tiempos y planes que, en gran parte de las ocasiones, están basados en la informalidad de los encuentros y reuniones.

7) La importancia ofrecida a la experiencia y tradición familiar debido a que la formación de partida de los gerentes actuales es, ante todo, empírica. Una educación "hecha sobre el terreno" con sus padres —fíos, abuelos, primos, etc.— en las propias empresas desde edades muy jóvenes.

8) La "hibridación" de ideas entre lo tradicional y lo innovador en lo que respecta a la gestión de la empresa del mármol. Un cruce de ideas —que puede acabar en discusiones intergeneracionales— que determina la forma de entender el negocio por parte de los profesionales del mármol en la actualidad.

3.5. Tecnología y comunicación

El clúster "tecnología y comunicación" está compuesto por once palabras-clave. Sus correlaciones y correspondencias semánticas nos permiten establecer tres grupos temáticos: Comunicación digital, redes sociales y marca.

Comunicación digital
Conceptualización: En este grupo temático se hace referencia a todos los métodos y herramientas utilizados/as para transmitir mensajes a través de un medio/plataforma digital como páginas web, videojuegos e imágenes y videos digitales.
Estructura: Este está formado por cuatro palabras-clave: comunicación, medio, tecnología, digital.

La tradición asimilada de generación en generación ha supuesto una experiencia acumulada en cada gerente, dueño y profesional de la industria del mármol almanzoreña. Por lo tanto, simplificaríamos demasiado nuestro análisis si afirmamos que "tan solo" la tecnología determina el sector en la actualidad. Saber cómo (*know how*) obtener el máximo rendimiento de/para esta industria fue y sigue siendo el principal reto. Desde que en noviembre de 1982 apareciera la primera versión del programa de referencia del Diseño Asistido por Computadora AutoCAD, y revolucionara el modo de crear y diseñar el producto de millones de empresas, este software y el resto de las plataformas posteriores han evolucionado a un ritmo vertiginoso —al igual que los perfiles de los profesionales—.

Este primer ejemplo es uno de los más representativos a la hora de entender la digitalización de los procesos de trabajo y producción de la piedra y el mármol, pero, sin lugar a duda, internet y todo el entorno web han cambiado las reglas del juego desde que su uso comenzara a generalizarse en la década de los ochenta. Unas primeras pruebas que las empresas más grandes del sector marmolista tardaron en desarrollar, hasta que, finalmente, a principios del dos mil comenzó la emigración masiva de sus obsoletos modelos de negocio al entorno digital. Fue entonces cuando el plan de marketing y las estrategias de comunicación entraron en el tablero de juego. En cambio, la RSC no tuvo la misma suerte, incorporándose a las dinámicas de las empresas almanzoreñas de forma reciente —cuando, con suerte, se ha hecho—. En los, todavía pocos, casos en los que la RSC se gestiona en los departamentos de comunicación y/o marketing se hace desde una perspectiva de reputación corporativa y asunción de las normativas legales vigentes en el área de responsabilidad, conservación y sostenibilidad.

A pesar de transcurrir cuatro décadas desde que la tecnología fuera una realidad en los modelos de negocio mineral y marmolista en los países más avanzados del mundo, y de que se ha contado con el tiempo suficiente para adaptarse al entorno digital, las PYME marmolistas de la comarca del Almanzora no han mostrado una predisposición, linealidad ni equilibrio en su desarrollo tecnológico. El asincronismo digital entre las PYME y las grandes empresas sigue siendo una constante hasta hoy día. Gran parte de las PYME almanzoreñas trabaja aún en adecuar su página web —una herramienta más que generalizada y aceptada como el principal "escaparate" a nivel global— a la demanda de sus clientes e incrementar su presencia en las redes sociales. Esta situación de "letargo digital" se debe al hecho de no poner en valor la transferencia tecnológica del negocio del mármol. En este contexto, no resulta extraño entender que la RSC no sea aún una prioridad en las estrategias empresariales y comerciales del sector del mármol almeriense.

La realidad híbrida analógica/digital se crea gracias a una especie de conjunción semi-perfecta entre la implementación de los más altos avances tecnológicos, fundamentalmente puestos en práctica por las grandes empresas, y las prácticas "cuasi" artesanas de carácter local/familiar arraigadas a la tradición de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Un buen ejemplo de lo dicho es que aún siguen teniendo un uso generalizado los catálogos en papel, realizados incluso por los propios familiares

o empleados. Sin embargo, incorporan códigos QR que permiten redirigir a nivel digital al usuario y/o cliente. Además, el sistema más ancestral de la historia del comercio, el "boca a boca", sigue vigente en nuestros días. En comunidades pequeñas y relativamente aisladas como la almanzoreña, los comentarios entre los ciudadanos de la comarca juegan un papel fundamental en la reputación de las empresas marmolistas; aún más en un momento donde las redes sociales han revolucionario e incrementado el espectro de influencia a planos glociales nunca vistos. Aunque las PYME y las empresas de medio y gran tamaño conviven en un mismo espacio físico y digital, no debemos ser ilusos y pensar que cuentan con las mismas posibilidades. Las grandes empresas tienen un mayor rango de actuación y, además, cuentan con la opción de organizar talleres, conferencias y charlas dirigidas a potenciar sus acciones comunicacionales en la red y en los espacios físicos.

El traspaso intergeneracional que vive el sector marmolista en nuestros días es una realidad palpable, tal y como ya analizamos previamente. Las personas que impulsaron la industria del mármol allá por los años setenta y ochenta del siglo pasado, hoy sexagenarios, carecen de formación y experiencia en áreas estratégicas vinculadas con la tecnología digital y el sector de la comunicación estratégica —en el que se encuadra la RSC—. A pesar de los muchos años en el negocio del mármol y haber asimilado otros modelos de trabajo efectivos, pero más rudimentarios, son conscientes de la necesidad de renovar un "sector marmolista analógico" que comienza a dejar de ser competitivo en el mercado internacional. Por ello, inculcan a las nuevas generaciones el espíritu innovador e inversor que ellos tuvieron años atrás, pero en un contexto donde la tecnlogización, digitalización y robotización del negocio marmolista marca y marcará las pautas del sector. El trabajar "a mano" irá quedando relegado y enfocado a trabajos artesanales de corte esporádico o "bajo pedido".

La adaptación de las empresas del mármol —personalizado en los dueños, gerentes y trabajadores— a la transformación tecnológica ha evolucionado drásticamente en las últimas dos décadas. La obsolescencia de maquinarias y herramientas fundamentales para el desarrollo de las actividades mineras y empresariales está llevando a un cambio de mentalidad en el sector, en muchos casos, forzado. La evolución desde el trabajo artesanal-manual al mecanizado supuso todo un reto a finales del siglo pasado, lo mismo que está ocurriendo en la tercera década del actual con la transformación tecnológica.

La hibridación sobre la que hablamos en un par de párrafos atrás se basa en el "conflicto constructivo" de una nueva realidad profesional. Sería "cándido" pensar que la transición de la empresa analógica a la digital se está llevando a cabo de forma sincronizada y bajo un acuerdo consensuado. Las normas, lenguajes y símbolos están mutando e hibridando en un mercado cada vez más digital y despersonalizado. No todos los dueños, gerentes y trabajadores están preparados, o dispuestos, a hacerlo. Hay que contar con esto. Parte del sector sigue dando la espalda a estos nuevos modelos basados en el desarrollo tecnológico de las empresas y el mercado, prefiriendo mantener modos de trabajo cuasi/obsoletos debido a que todo cambio supone una inversión. Y, en los "tiempos que corren", marcados por la COVID-19, no todas las empresas marmolistas están decididas, o en disposición, de asumir riesgos. Incluso, parte de ellas intenta agazapada a que "pase el temporal". Una actitud que coarta todo intento de implementación de nuevos modelos de trabajo basados en la RSC y la economía circular.

A pesar de las reticencias, la comunicación de la empresa emigra inexorablemente al terreno de lo digital, modificando las rutinas profesionales e, incluso, personales. El uso que hasta ahora se viene haciendo de las herramientas e instrumentos digitales como *iPad* o teléfonos inteligentes terminará migrando al campo profesional y especializado. Un factor fundamental para el sector marmolista, porque, a pesar de que los dispositivos digitales absorben cada vez más tiempo de los gerentes y trabajadores, lo cierto es que su uso se limita en el mayor parte de los casos a aspectos de ocio y personales en todo lo relativo a interacción y comunicación.

Este uso "ocioso" al que quedan limitadas las herramientas tecnológicas explica, en cierta medida, la no planificación de objetivos y estrategias a seguir en materia comunicativa y responsabilidad social corporativa. Una proyección que sí es común en otras áreas como la de ventas, seguridad y salud. Sobre todo, en el caso de estas dos últimas, por las exigencias a nivel legal. Un factor legislativo que, a pesar de que no se aplica de forma estricta está ya en vigor, determinará el rol de la RSC en el sector marmolista en no muchos años.

La tecnología está cambiando tan rápidamente la comunicación digital y todos los procesos y estructuras de las empresas, incluidas las relacionadas con la RSC, que los profesionales se sienten cada vez más presionados por su falta de especialización, formación digital y la necesidad de una capacitación continua que les requiere tiempo y atención. Las herramientas básicas como el correo electrónico están quedando relegadas, por lo que su uso en áreas como comunicación resulta ya casi obsoleto. En este punto, el tiempo juega un rol determinante a la hora de planificar estrategias de formación, capacidad y estudio de las nuevas herramientas en materia de comunicación.

La evolución del sector del mármol a raíz de los avances tecnológicos, sobre todo a nivel de procesos productivos en las fábricas, ha supuesto una transformación de todas las empresas, pasando de un trabajo eminentemente artesanal/manual a uno mecanizado. Aunque haya todavía algunos empresarios que no lo creen así, el efecto directo de la aplicación de estas nuevas tecnologías resulta positivo. Para nosotros resulta algo indudable. Pero, supone una reducción y sustitución de mano de obra —de carácter manual y mecánica— por otro perfil más cualificado y/o por maquinaria robótica. Un cambio que ya supone un serio problema de partida. La reducción y reestructuración de las plantillas de las empresas marmolistas es un reto por superar. En la actualidad las empresas requieren de menos trabajadores y, además, cada vez más especializados debido a la optimización de los procesos relacionados con la producción, la calidad de los productos, el servicio de compras y las inversiones, entre muchos otros.

La profesionalización del sector de la comunicación se está convirtiendo en una prioridad en este período de crisis sanitaria. Las grandes empresas tienen cada vez más claro y planificado este aspecto. El tener desarrollado un plan estratégico de comunicación interna, adaptado a la organización, y comunicación externa, dirigida a los clientes, *stakeholders* y a sus propios actores y agentes exteriores, ha llevado en estos momentos de crisis a incentivar la creatividad y a plantear este grave problema como un reto desde el punto de vista comunicacional. Ahora no vale con comunicar más, sino que hay que comunicar mejor. En cambio, la RSC sigue siendo vista como una "hermana pequeña" en el negocio del mármol. La RSC, y las estrategias de comunicación vinculadas a ella, deberían pasar a ser gestionadas a nivel ejecutivo para reducir la incertidumbre de estos más de dos años de pandemia, con el objetivo ineludible de implementar el plan de regeneración post-COVID-19. ¿Plan de crisis? Mejor denominarlo Plan de crisis postpandemia.

La realidad es que el índice de profesionalización digital se mantiene en planos bastante bajos y el uso de herramientas como el móvil, el *i-pad* y el ordenador suele basarse en actividades de ocio muy invasivas, tal y como ya adelantamos. Incluso, están llevando a prácticas totalmente desaconsejadas por parte de los usuarios como grabaciones ocultas y uso en momentos de trabajo inadecuados. Una acción que suponen un reto para los propios trabajadores y el resto de los compañeros. Por lo tanto, los factores responsabilidad y confianza deberán trabajarse con ahínco dentro de un hipotético plan de RSC interno para que estas prácticas se reviertan y muten a un uso más profesional y concienciado con el bienestar social y medioambiental.

La gran pregunta que los gerentes, dueños y trabajadores de las PYME marmolistas de la comarca del Almanzora se formulan en estos momentos es: ¿hasta qué punto la comunicación estratégica y enfocada en internet y las plataformas digitales son rentables? Una cuestión que visibiliza las dudas de las empresas, ya que estas no cuentan con, al menos, una hoja de ruta en la que quede plasmada una estrategia en materia de comunicación y, mucho menos, RSC.

La marcada brecha entre la educación especializada superior, las universidades como institución y las empresas del sector del mármol es otra deficiencia que define los modelos de comunicación del sector en la comarca del Almanzora. Mientras que las universidades, y muchas escuelas especializadas, siguen cargando de teoría a los nuevos profesionales de la industria minera, la carencia de las PYME a nivel estructural y procesual impide a los recién incorporados aplicar estos conocimientos. A su vez, muchos principiantes y trabajadores noveles no cuentan con la experiencia empírica necesaria para asimilar y asumir determinadas responsabilidades. ¿Hay un modo de solucionar esta brecha entre la teoría y la práctica? En cierta medida, esta fisura podría regenerarse a través de procesos de formación continua dentro de las mismas empresas. Una estrategia que puede resultar relativamente sencilla para las grandes empresas pero que, en cambio, supone un enorme esfuerzo a nivel humano y económico para las PYME. Difícil, pero no imposible si deciden colaborar al respecto y crear planes de formación conjuntos.

A pesar de la discusión abierta al respecto de la transición digital en el sector del mármol, la crisis de la COVID-19 ha mostrado a las empresas, tanto PYME como grandes, que la transformación tecnológica es inexorable. Y que, además, la digitalización de la comunicación y de toda la organización es un hecho que permite a miles de profesionales teletrabajar gracias a herramientas como *Teams* de *Microsoft*, *Zoom*, *Skype*, entre otras. ¿Habría sido posible seguir "funcionando" durante estos dos últimos años sin estas tecnologías? No. Una respuesta determinante que deja poco margen a las dudas de los más escépticos.

Redes sociales
Conceptualización: En este grupo temático se establecen las redes sociales como una forma rápida de comunicación a través de internet de las personas, empresas u organizaciones para compartir valores e intereses comunes.
Estructura: Este está compuesto por cinco palabras-clave: red/es, web, Facebook, video, mensajes.

Una de las principales revoluciones en materia comunicacional y en el área de la RSC se está produciendo gracias al desarrollo y expansión de las redes sociales. Las posibilidades de interacción y retroalimentación a tiempo real con cualquier persona alrededor del mundo permiten estar en contacto continuamente. Una capacidad que abre un abanico de oportunidades para las interacciones comerciales del sector del mármol almanzoreño nunca vista hasta ahora.

A pesar de que el carácter global de estas herramientas permite ampliar el mercado para la mayor parte de las empresas del mármol de la comarca del Almanzora, lo cierto es que también obliga a los gerentes, directivos y trabajadores a la especialización y profesionalización de su uso. Un manejo profesional de las redes sociales que queda bastante lejos, ya que a nivel empírico las redes sociales se siguen manejando como una herramienta donde expresar opiniones y valores personales y observar qué hacen otros. A pesar de su potencial, los profesionales del sector marmolista trabajan a nivel usuario y personal sin ninguna estrategia estructurada. Las pocas iniciativas a nivel interno en las empresas provocan que los perfiles profesionales en las redes sociales a nivel institucional e individual sigan teniendo un carácter voluntario. La presencia de marca de las empresas marmolistas en las redes sigue sin ser gestionada por un *community manager* o *social manager* capaz de poner en valor las empresas y los productos frente a los clientes, *stakeholders* y público en general.

De igual modo, la brecha intergeneracional en aspectos relativos a la tecnologización, automatización del negocio en todas sus áreas, en especial las de comunicación y RSC, y uso de herramientas digitales de interacción y comunicación es una realidad en el sector marmolista. Los nativos digitales -*millennials* y generación z-, nacidos con los dispositivos electrónicos "bajo el brazo", les sitúa en una posición ventajosa respecto a las generaciones precedentes. Incluso, en el traspaso intergeneracional de dueños y trabajadores, los más jóvenes son los que se encargan de la gestión de las redes sociales, las páginas web y el resto de las plataformas digitales. Y los que, a nivel rudimentario, realizan mediciones respecto al nivel de interacciones y el perfil de seguidores. En casi ningún caso se utilizan herramientas de medida profesionales que aportarían una información extra —y fundamental— acerca de potenciales clientes; además de establecer una interacción directa y continua con los usuarios capaz de conseguir su fidelización.

Las generaciones precedentes -generación *baby boom* y generación x-, a pesar de ser "migrantes digitales casi forzados", no obvian que requieren de internet y las redes sociales para la realización de actividades de comunicación interna y externa, la visibilización de productos y la relación con los clientes y *stakeholders*. Estos están haciendo intentos "a tientas" con la intención de mejorar su visibilidad en redes sociales, pero la falta de planificación y especialización les lleva a cometer errores. Y, como un entrevistado en esta investigación aseveró, los errores cuestan dinero y tiempo.

Por lo tanto, aun siendo conscientes de la importancia de las redes sociales y el entorno digital, los empresarios marmolistas almanzoreños no son capaces de gestionar esta situación por ellos mismos. Motivo por el cual, requieren de la contratación de nuevos perfiles más especializados, o subcontratación a empresas especializadas externas, con mayor experiencia en el área de la comunicación digital y las redes sociales. Y, si a nivel comunicacional el sector se encuentra en este punto, no es difícil adivinar que la implementación de la RSC como parte de la estructura y el funcionamiento de la empresa esté aún en su periodo neonatal.

Lo que queda claro, y debe ser evidente para todos, es que la interactividad de todos los actores que participan en algún momento del proceso de fabricación y compra/venta en el sector del mármol se ha incrementado gracias a la implementación de herramientas —software y hardware—, robots, maquinaria, estructuras y procesos digitales. La comunicación comercial ya no puede plantearse desde un punto de vista unidireccional: El vendedor envía un mensaje y el cliente lo recibe de forma pasiva. En el contexto digital hay un diálogo, debate y discusión permanente en los que las empresas deben basar sus estrategias de comunicación y RSC. Los clientes, convertidos en usuarios, audiencias y prosumidores son personas que se involucran en sus compras y buscan algo más que un producto. La interconectividad genera la posibilidad de creación de un *storytelling* de cada empresa y producto comercializado. En este punto, la RSC y su capacidad de captar la atención a partir de la "responsabilidad adquirida", tanto social como medioambiental, por la empresa y los potenciales clientes juega un rol protagónico.

Aunque las limitaciones están ahí, y la comunicación digital en muchos casos se restringe a un uso que no potencia todas las posibilidades que ofrece internet y las redes sociales, lo cierto es que, cada vez más, forman parte de la rutina diaria de los dueños, gerentes y trabajadores del sector del mármol en la comarca del Almanzora. Aunque sea en un plano simple, la interactividad de las redes sociales más comunes permite mantener un contacto interactivo constante entre los actores que participan en/de la industria del mármol.

Los niveles de especialización y los perfiles generalistas de los profesionales marmolistas propician un alto nivel de incertidumbre a la hora de actuar y tomar decisiones a nivel glocal. El gran paso por dar

en estos últimos meses de pandemia —esperamos que sea así de acuerdo con los acontecimientos— consiste en crear estrategias de mercado en un entorno digital en el que la comunicación presencial y física sigue parcialmente restringida. De ahí que la posibilidad de diversificar y buscar mercados que antes estaban fuera del alcance de las PYME a través de las redes sociales esté (r)evolucionando la forma de entender el negocio. Por lo tanto, los dueños y gestores de las empresas que limiten el negocio del mármol al entorno local se verán en graves apuros durante el periodo post-pandémico.

Por consiguiente, la pregunta que viene a colación referida a la crisis sanitaria busca dar respuesta a si las empresas serán capaces de adaptarse y reinventarse tras este periodo pandémico o se verán obligadas a dejar total o parcialmente su actividad. En esta encrucijada, la optimización de los recursos tecnológicos, la implementación de estrategias de comunicación adecuadas y la puesta en marcha de un plan de RSC son valores seguros para su sostenibilidad. Las empresas marmolistas almanzoreñas deben planificar a medio y largo plazo —con sus debidos procesos de revisión, evaluación y readaptación— sus estrategias de comunicación, marketing y RSC. A esta estrategia de planificación debe incorporarse los planes de, emergencia, contingencia y crisis.

Las estrategias de comunicación integral de las empresas marmolistas se caracterizan a nivel interno y externo por:

A nivel interno, las pequeñas y medianas empresas cuentan con procesos rudimentarios y tradicionales en los que asignan a un trabajador o pequeño grupo como representantes del resto a la hora de establecer las líneas de comunicación con los directivos y dueños de las empresas.

A pesar de que la comunicación externa de las empresas marmolistas sigue vinculada y focalizada a las acciones de ventas, cada vez más se relaciona con otras estrategias centradas en el departamento o área de comunicación, reputación corporativa y marketing. En muchos casos, estas áreas en las PYME tienen una estructura informal y no cuentan con espacios físicos específicos. Una realidad que dificulta aún más la posibilidad de organizar y gestionar la RSC como parte de sus modelos de negocio.

El salto definitivo a las plataformas *online* de todos los negocios y las empresas relacionadas con la industria del mármol se ha producido en los últimos años. Sin embargo, los empresarios siguen siendo escépticos acerca de la utilidad real y la operatividad de herramientas como las redes sociales a la hora de desarrollar sus estrategias de comunicación y RSC en un entorno como el de la comarca del Almanzora.

Marca
Conceptualización: En este grupo temático se aglutinan las palabras que se constituyen como identificadores comerciales de los bienes y servicios de una empresa, capaces de diferenciarla de sus competidores y determinar la percepción que tienen sus consumidores, usuarios y clientes.
Estructura: Este está formado por dos palabras-clave: marketing, imagen.

Los cambios tecnológicos están provocando transformaciones estructurales a nivel interno y externo y en todos los procesos de comunicación de las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora. Estas, debido a las dificultades a la hora de contar con un grupo de profesionales o departamento dedicado en exclusividad a las funciones de comunicación, RSC y marketing se están viendo avocadas a la contratación de agencias consultoras. A pesar de que se presenta como una solución viable, en muchas ocasiones esta estrategia no asegura el máximo rendimiento de la inversión: ¿Eso para qué sirve? Es la pregunta más recurrente entre los empresarios. ¿Sirve de algo tener un escaparate en una bocacalle sin salida en un barrio del extrarradio?

Esta actitud crítica actúa como punto de inflexión para entender que la imagen de marca de las empresas, determinada por el responsable de Comunicación, Marketing y RSC, depende de la profesionalización del sector marmolista. La dimensión de las áreas de comunicación estratégica, marketing y RSC han aumentado ostensiblemente su potencial en los últimos años gracias a su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores de forma óptima y veloz. La integración de varias áreas afines en un solo departamento es una solución frente a la falta de espacio, capacidad logística y recursos humanos y financieros de las PYME. De este modo se puede centralizar el trabajo y operativizar todos los planes y acciones de forma coordinada.

Bajo una perspectiva local y personal, las empresas marmolistas están intentando desde hace tiempo proyectar una imagen de industria responsable con la comunidad y el medioambiente. Aunque en muchas ocasiones se haga de forma precaria, son intentos de exteriorizar una imagen de marca diferenciadora. Al fin y al cabo, algo que tienen muy claro los empresarios del mármol, es que las

estrategias de comunicación y RSC tienen sentido cuando repercuten en los resultados financieros de las empresas. A pesar de que esto es innegable, los gerentes y dueños de las PYME almanzoreñas no deben olvidar que el afianzamiento de estas "nuevas" áreas de comunicación y RSC, y la consolidación de las estrategias en esta dirección, requiere de tiempo para evolucionar y dar sus frutos. Es una inversión a medio y largo plazo. Más aún en un contexto de precariedad y escepticismo frente al futuro determinado por la COVID-19 y los cambios tecnológicos.

Por ello, los planes de comunicación y RSC en las empresas marmolistas deben implementarse de forma progresiva, pero insoslayable. Esta disposición les permitirá consolidarse y especializarse, de forma que tengan una repercusión directa en el volumen de negocio de las empresas y, sobre todo, la sostenibilidad del planeta y de todos los seres vivos que lo habitan. Para las empresas marmolistas, sobre todo las PYME, los cambios en estas áreas estratégicas tienen un orden económico y humano. A mayor diversificación, mayor incremento del costo de mantenimiento. Y al ser áreas cuya productividad no tiene un impacto directo en el incremento del beneficio, suelen estar supeditadas a otras de carácter técnico y a ventas. El problema es que la generación de estas nuevas iniciativas vinculadas con el marketing, la comunicación y la RSC en las PYME no se está produciendo como un intento de adaptación y asimilación de los nuevos modelos de mercados y la digitalización de los procesos y estructuras; sino que tiene un carácter más de "necesidad", obligación e imposición. Aunque podamos parecer taxativos en este momento, para nosotros queda claro que el volumen de negocio sigue contrayéndose y no hay caminos alternativos a los descritos en este libro.

La característica general que define a las PYME del sector del mármol almanzoreño es la asunción de tendencias contradictorias acerca de la propia imagen que tienen de sí mismas y de los objetivos finales a conseguir. En esta búsqueda, que pretende trasladar los avances que las grandes empresas implementan en el campo de la comunicación, el marketing y la RSC, las pequeñas y medianas empresas están obligadas a actualizar su organización y estructura en busca de proyectar una imagen de marca sólida y de futuro. La estrategia *ecofriendly* es algo más que un simple eslogan, debe quedar reflejada en cada una de las pequeñas acciones de las empresas: reciclaje de papel, uso de energías renovables en iluminación, aprovechamiento de los recursos naturales, etc.

La brecha entre pequeñas/medianas empresas y las de gran tamaño queda patente en el desarrollo de las estructuras interdepartamentales de las empresas marmolistas. En la actualidad, las áreas de marketing y comunicación —en la que suelen quedar englobadas las acciones de RSC— son desarrolladas desde diferentes ámbitos, sobre todo desde comercialización y producción. Un déficit que las PYME arrastran en la profesionalización y sistematización de los procesos que no están enfocados en la producción, venta y comercialización de sus productos.

En este sentido, no se trata de copiar y adoptar modelos externos para implementarlos en el sector marmolista almanzoreño de forma acrítica y descontextualizada. La idea consiste en implementar estrategias propias en materia comunicacional y RSC de forma planificada y multidepartamental a partir de experiencias previas en otros países y/o regiones donde su implementación esté siendo un éxito. Una tendencia que, de forma más lenta y rudimentaria, intentan seguir las PYME del sector a partir de la propia responsabilidad social y medioambiental de cada empresario. Un compromiso compartido por empresarios de otros ámbitos en la comarca del Almanzora que son conscientes de que la solidaridad entre sectores empresariales y comerciales, de un modo u otro, les guiará y ayudará para salir adelante.

De modo que, atendiendo a lo dicho en este subapartado, las nuevas tecnologías aplicadas al desarrollo de los departamentos/áreas de marketing, comunicación y RSC actuarán como un "acelerador" de los procesos comerciales, sociales y medioambientales. Un aspecto fundamental debido a que la pandemia de la COVID-19 ha cambiado todo y amenaza con permanecer por largo tiempo o, al menos, parte de sus efectos. Por lo tanto, cualquier "arma" capaz de combatir esta crisis es bienvenida. Y, por supuesto, las nuevas tecnologías actúan de forma bidireccional; a modo de escudo, frente a las amenazas y riesgos y como armamento con el que marcar el camino a seguir en busca de las oportunidades a partir de las propias fortalezas. En este punto de la batalla, el "pensamiento digital" de los empresarios del mármol debe tomar forma en espacios físicos y digitales positivos e interconectados definidos por su fuerte carácter estratégico.

3.6. Crisis

El clúster "Crisis" está compuesto por seis palabras-clave. Las correlaciones entre las unidades léxicas establecidas y sus correspondencias semánticas establecen dos grupos temáticos: Planteamiento y COVID-19.

Planteamiento
Conceptualización: En este grupo temático se hace referencia a la exposición sobre un tema, con una propuesta para organizar y asignar las responsabilidades y tareas sobre el mismo en busca de un posible enfoque para el logro de los objetivos.
Estructura: Este está compuesto por dos palabras-clave: problema, plan.

Las empresas del mármol almanzoreñas comparten varios puntos clave y patrones de actuación afines para afrontar la perennidad de unas crisis que se han sucedido desde el inicio de la democracia española (1978) hace ya más de cuarenta años. En las dos últimas décadas del siglo pasado, las empresas marmolistas de esta comarca apostaron por una nueva tendencia comercial, comenzando a invertir en el exterior con la idea de abrir nuevos mercados. Sin embargo, lo que a priori aparecía como una estrategia que ofrecía nuevas oportunidades al sector de la piedra, supuso un exceso de endeudamiento para la mayor parte de las empresas que, debido a su pequeño y mediano tamaño, contaban con recursos y financiación limitados.

A mediados de los ochenta las empresas marmolistas comenzaron a invertir con la intención de aumentar su volumen de negocio y tamaño, quedando, la mayor parte de ellas, endeudadas para inicios de la última década del siglo pasado. A este cambio de cultura empresarial, junto al desmesurado incremento del gasto de las empresas destinado a mejorar las infraestructuras y maquinaria, se le sumó la crisis económica de 1993, en la que la economía española sufrió una grave recesión y el desempleo llegó hasta el 24% ^[11].

Este reto fue asumido, en aquel entonces, por los jóvenes empresarios de esta comarca, encargados de tomar el relevo generacional inmersos en plena crisis económica. Esta nueva generación se caracterizaba por contar con una formación reglada y especialización limitada debido a las difíciles condiciones sociales, educativas y económicas impuestas durante una dictadura de más de cuarenta años. Sus principales referentes fueron sus progenitores y su escuela las propias empresas donde trabajaban y el mercado donde invertían. A pesar de las dificultades y limitaciones, los jóvenes empresarios, con un nivel de formación aún "incipiente", capitanearon estos retos empresariales en un contexto de gran incertidumbre y crisis de los noventa.

Esta cultura empresarial del sector del mármol de finales del siglo pasado partía de la premisa de "profesionalización" y mecanización de la industria marmolista a pesar de las circunstancias y las sucesivas crisis. Aun asumiendo la relativa fragilidad de las estructuras y la baja planificación de los procesos, la responsabilidad individual de cada empresario fue crucial en la fase de fortalecimiento de los modelos tradicionales de trabajo; siendo conscientes de las altísimas dificultades a la hora de implementar nuevas iniciativas vinculadas, algunas de ellas, con aspectos relativos a la RSC en lo referente a la conservación y mantenimiento de las canteras.

La mayor parte de las ideas asociadas a la RSC durante los años previos al nuevo milenio partían de nociones preconcebidas y valores anclados a una tradición ética, de confianza y responsabilidad asumida generación tras generación. En un mundo en el que todos se conocían, de un modo u otro, y en el que la reputación partía más de la persona que de la propia empresa.

Durante la primera década del milenio actual, la industria del mármol en la comarca del Almanzora se caracterizó por su intento de estabilización y adaptación a la nueva realidad global planteada por el mercado de la piedra, la penetración de las nuevas tecnologías y la búsqueda de la superación de las crisis anteriores. Los últimos estudios centrados en la industria marmolista en la comarca del Almanzora —que son realmente escasos— que toman como punto de partida la crisis económica del año 2008, y aún más la de 2020, adolecen de la idea de perennidad de las crisis que acosan la comarca a nivel local. Hasta el punto de que el nivel de incertidumbre actual provocado por la crisis de la COVID-19, que no muestra atisbos de remitir a corto plazo, está actuando como la "puntilla" que aboca a muchas empresas al abismo. No se trata de la pandemia de la COVID-19 por sí sola, sino de la incertidumbre, inestabilidad, precariedad y miedo acumulados a lo largo de todos estos años. Unas crisis que han ido solventándose gracias al componente humano del sector marmolista y que, junto a la ayuda de las tecnologías, seguirá siendo imprescindible en esta crisis sanitaria. El rol de la comunicación de la RSC en esta fase es fundamental, ya que todos los mensajes a través de internet,

tanto a nivel interno como externo, e iniciativas sociales y medioambientales actuarán como acicates durante el proceso de reconstrucción y reestabilización postcrisis.

El efecto negativo de estas dos últimas crisis (2008-2020) afecta de forma diferente al sector dependiendo de las características de cada empresa. Las grandes corporaciones no están atravesando por las mismas dificultades que las PYME. De ahí que fue y es fundamental reducir gastos a la vez que acogerse a las ayudas y normativas del gobierno nacional y regional y, sobre todo, generar conciencia de gremio para sobrepasar el carácter individualista que define al sector marmolista. Sin la interrelación de las empresas, junto a la ayuda de la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA) y las instituciones públicas y ayuntamientos municipales será imposible incentivar y reactivar la industria marmolista almanzoreña.

El desarrollo y digitalización del mercado del mármol en los últimos años supone un cambio drástico para el funcionamiento de las empresas, que se han visto obligadas a adaptar su trabajo a los innovadores procesos de tecnología empresarial. Las crisis económica y sanitaria siguen haciendo mella en sus proyectos de "actualización" y expansión del sector. En este contexto, hay empresarios que asumen todos los riesgos y perseveran en un entorno económico extremadamente competitivo e individualista, impulsando nuevas actividades innovadoras a pesar de las adversidades. Ya no vale solo con reducir gastos, ajustar las plantillas y buscar nuevos mercados, sino que hay que saber muy bien a quién se le vende si se quiere evitar problemas.

Motivos por los que se estén intentando solventar, dentro de las posibilidades de cada empresa marmolista, los problemas relacionados con los trabajadores desde la crisis económica de 2008. La responsabilidad frente a los propios trabajadores, uno de los puntos fundamentales de la RSC de las empresas, en un escenario cambiante y precario, está llevando a los empresarios a tomar decisiones que no están basadas solo en el rédito económico, sino en el propio bienestar de los trabajadores. A pesar de esto, los despidos con pago de indemnizaciones, ERTE, convenios de trabajadores y otras reestructuraciones de plantilla se están llevando a cabo de acuerdo a lo que los empresarios consideran coherente y necesario en esta crisis de la COVID-19.

La creatividad y la flexibilidad son aspectos que definen el sector del mármol almanzoreño porque, tras largos periodos de crisis, se ha tenido que reinventar una y otra vez. Cuando la tendencia del sector es a estar siempre en crisis, los empresarios del mármol han sido capaces de aprender unos protocolos de actuación que, sin que exista constancia escrita u organización, siguen de forma programada.

En la actualidad, se sabe que una empresa responsable tiene que avanzar, dar servicios y generar valor añadido, para ella y su comunidad. Ya no son solo fundamentales las figuras del empresario y el político, sino todas las asociaciones que van de la mano. Sin embargo, y muy a pesar nuestro, el poder de convocatoria empresarial de la comarca es casi inexistente. Una situación definida por una falta de responsabilidad social y solidaridad generalizada, tanto desde el sector empresarial, como político y social.

En un entorno empresarial aislado como el de la comarca del Almanzora, afectado dramáticamente por el azote de las continuas crisis, las acciones llevadas a cabo —o no— por las empresas del sector del mármol requieren de la creación de sólidas estrategias comerciales y de comunicación basadas en su RSC. En esta comarca, todos los profesionales del sector marmolista se conocen, por lo que bajo esta situación de precariedad e inestabilidad perdura por culpa de todos. Sería altamente irresponsable señalar a unos pocos.

La "perennidad de la crisis" del sector del mármol en la comarca del Almanzora ofrece tres tendencias definidoras que muestran las empresas:

En primer lugar, un desarrollo profesional que ha incentivado/facilitado el afianzamiento de la verticalidad/jerarquización de los procesos internos de las empresas debido a la inestabilidad y el carácter cíclico de estas crisis. Las incertidumbres que conllevan los periodos de crisis generan a los dueños y profesionales del sector un sentimiento de inseguridad y desconfianza que les alienta a incrementar su control sobre los procesos y el personal humano. Una dinámica coercitiva que impone una gestión verticalista de las responsabilidades y obligaciones de cada profesional. La propia jerarquización de las estructuras internas de las empresas impide la generación de un modelo holístico implementador de una comunicación horizontal capaz de incentivar la creatividad y, sobre todo, de poner en marcha propuestas que permitan soliviantar los efectos de la crisis provocada por la COVID-19.

Una realidad que se incentiva en las PYME del sector, que no busca una salida coordinada basada en la colaboración, la generación de nuevas estrategias y la búsqueda de una solución conjunta a una crisis larga y dura como la actual. Además, en su intento de mantener el control, la implementación

metódica y planificada de la responsabilidad social corporativa se hace cada vez más difícil, incluso se percibe como un aspecto secundario debido a la burocratización de los procesos internos de las propias empresas. De ahí que la RSC en los periodos de crisis quede supeditada a un segundo plano, ya que la actividad comercial se limita a la supervivencia de la propia empresa y, en la mayor parte de los casos, a la responsabilidad de esta con sus trabajadores y *stakeholders*.

La estructura interna de estas empresas se caracteriza por la verticalidad departamental, más aún durante una crisis. Por lo que muchos dueños y gestores mantienen un modelo de gestión basado en la anquilosada idea de "cadena de mando" y control personalizado de los procesos en fábrica, cantera y a nivel comercial. Incluso, los cargos intermedios actúan como simples intermediarios de las "ordenes" procedentes de arriba y se limitan a controlar su aplicación.

En segundo lugar, la falta de profesionalización de las empresas del mármol favorece a que se reproduzcan los procesos de selección y mantenimiento de personal y actividades tradicionales desarrollados por las generaciones de gestores anteriores. El carácter familiar que define a las PYME del sector conlleva una selección del personal fundamentada en las relaciones interpersonales y no en la idea de "meritocracia". De ahí que, por norma, se tenga menos en cuenta la capacidad, formación y especialización profesional de los candidatos a ocupar un puesto laboral en estas empresas.

A pesar de las rutinas tradicionales que se siguen poniendo en práctica —comenzando por la selección del personal—, queda en evidencia que el tipo de profesional que requieren estas empresas del mármol debe tener un perfil medio/alto, especializado y cualificado. Incluso, como añadidura, estos se verían obligados a comenzar bastante jóvenes en el sector para conseguir, de este modo, la experiencia y conocimientos que les permitan dominar sus cometidos. Sin embargo, los dueños y encargados de las empresas siguen apostando por profesionales con un perfil cercano —local o familiar— con la premisa de que estos le aportan un mayor índice de confianza y certidumbre. Una relación que en periodos de crisis se consolida aún más debido a la inseguridad y la precariedad laboral.

Y, en tercer lugar, las urgencias cotidianas y la no consolidación de las rutinas de trabajo favorecen la improvisación y, a su vez, dificultan la planificación a medio/largo plazo. En las pequeñas y medianas empresas almanzoreñas del mármol no se contempla la planificación a medio y largo plazo como procesos metódicos dirigidos a la obtención de una meta. En cambio, priman que las acciones llevadas a cabo tengan la operatividad suficiente que les permita conseguir de forma exitosa lo planeado en el plazo más breve posible. Las propuestas a largo plazo son consideradas de difícil implementación práctica. Motivo por el cual, acciones con un carácter más "abstracto" e "indirecto" como las de RSC no son asumidas como parte fundamental de la imagen y marca de las empresas. Con más motivo en situaciones de crisis.

La ambigüedad del sector, que se mueve constantemente sobre arenas movedizas, impide la implementación de planes a medio y largo plazo en cualquier área o departamento ajeno al comercial. Aún más en materia de RSC que, aun reconociéndose útil, se mantiene en un segundo plano.

COVID-19
Conceptualización: En este grupo temático se analiza la actual crisis sanitaria provocada por el COVID-19 y sus efectos en las empresas del sector del mármol; así como el comportamiento y las actuaciones por parte de sus responsables.
Estructura: Este está formado por cuatro palabras-clave: crisis, COVID, mascarilla, ERTE.

Es imposible realizar un estudio en la actualidad sin presta especial atención a la crisis sanitaria y socio/económica provocada por la pandemia de la COVID-19 y las medidas adoptadas a nivel político, económico y social. Las empresas en España, tanto en sectores esenciales como no esenciales, están siendo fuertemente afectadas. Desde que el gobierno español decretara el 14 de marzo de 2020 el estado de alarma, todos los sectores económicos se han visto obligados, en una u otra medida, a trastocar, modificar, reducir e, incluso en los casos extremos, cesar su actividad. Por supuesto, la industria del mármol no ha sido, ni es, una excepción. En relación con la RSC de las empresas marmolistas de la marca del Almanzora, los empresarios están centrando su principal preocupación en la situación de sus trabajadores. El momento de incertidumbre y de presión acumulada debido a las medidas tomadas y a los efectos de la pandemia de la COVID-19 afecta a todos los profesionales, en especial a los trabajadores, que están viendo como sus rutinas diarias se ven constantemente adaptadas y modificadas para proteger su salud y adecuarse a las normativas legales vigentes. Nuevas rutinas como el teletrabajo o la reducción de las horas de servicio tras la aplicación de ERTE trastocan todos los planes laborales y afectan tanto a la vida profesional como personal. Por este motivo, los empresarios marmolistas se están viendo obligados a formar y capacitar a sus trabajadores en aspectos tan básicos

como los hábitos higiénicos, aspectos de vestuario, rutinas y horarios de comidas, organización de los espacios, equipación, uso de dispositivos tecnológicos, protocolos de comportamiento, modos de relacionarse a nivel interpersonal, entre otros.

La crisis que vive el sector y la industria del mármol marca el devenir de la comarca del Almanzora, un aspecto que las instituciones y administraciones locales y provinciales —sin olvidar las regionales, nacionales e internacionales— están administrando de forma poco contundente debido a que los empresarios sienten falta de apoyo. Una comarca que ve como año tras año pierde servicios y lleva luchando largo tiempo por una mayor y mejor accesibilidad. La red de ferrocarril se desmanteló a mediados de los ochenta del siglo pasado y la autovía lleva años de retraso en los tramos que unen Vera con Baza. La precariedad de infraestructuras, y la falta de inversión y financiación pública, unidas a una realidad como la actual, ponen en riesgo miles de puestos de trabajo, pero también la reputación e imagen del sector del mármol en una región tradicionalmente castigada por la dejadez y el desamparo. En este sentido, más que una mala praxis profesional, hay que subrayar que en un contexto de por sí "complejo" y la serie de obstáculos que tienen un efecto acumulativo impiden afrontar con garantías de éxito la situación de crisis de la COVID-19.

El trabajo de concienciación y sensibilización de todos los profesionales del sector marmolista debe formar parte vertebral del plan de crisis y contingencia desde un punto de vista pedagógico y psicológico. La salud física y mental de todos los trabajadores, gestores y dueños de la industria está en riesgo y lo sigue estando tras el fin de la sexta ola de la COVID-19. Por ello, la activación de un plan de crisis a medio plazo permitiría crear una hoja de ruta a seguir por las empresas que, recordemos una vez más, son PYME. Sin embargo, vamos a ser tajantes al respecto: No se está yendo en ese camino. Las empresas intentan solventar los problemas conforme se van presentando y con base a una agenda cortoplacista y simplista. No es suficiente con realizar ciertas valoraciones y aplicar un "ungüento" o paño caliente para calmar el daño causado. Se requiere de un análisis profundo de estos daños para, de este modo, implantar un protocolo de acción correctora.

El sector del mármol almanzoreño está acostumbrado a convivir con las crisis, sin embargo, el tamaño e intensidad de esta emergencia sanitaria global era desconocida hasta ahora. Hasta el punto de que el *modus operandi* de muchas empresas está marcado por las contradicciones y los puntos de vista diversos e, incluso, enfrentados. El ejemplo más recurrente ha sido el referido al uso o no uso de la mascarilla, cuándo llevarla, cómo, dónde, etc. En general, el temor a lo desconocido o a caer enfermo o morir han hecho que, a pesar de las medidas adoptadas y a los intentos de las empresas por acogerse a los ERTE, estas no hayan sido recibidas del mismo modo por todos los trabajadores. Unos conflictos cotidianos que desde el inicio de la pandemia han trastocado las rutinas laborales, los procesos empresariales e, incluso, las estructuras de las empresas para intentar proteger a todos los profesionales y cumplir las normativas impuestas a nivel internacional, nacional, regional, provincial y local. Unas medidas de prevención que a nivel local afectan directamente la rutina diaria de todos los actores que intervienen de forma directa e indirecta en el negocio del mármol. A nivel nacional, las medidas adoptadas por el gobierno central y los gobiernos regionales han alterado el desarrollo del sector marmolista tanto dentro como fuera de las fronteras del país. Desde las más visibles, como las transacciones de compra y venta, hasta las más nimias y cotidianas, como tomar un café en la hora de descanso o ir al baño. Unas medidas que no han sido aceptadas de forma homogénea y que conllevan problemas de convivencia.

Aunque al hablar de los efectos de la COVID-19 no aludimos directamente a la RSC, todas las acciones dirigidas a la protección de los profesionales del sector están directamente relacionados con esta. Incluso, están implementando propuestas que mencionan la defensa y respeto de los derechos de los trabajadores. Un caso concreto es la posibilidad que se les ofrece para desempeñar sus funciones a través del "teletrabajo". Sin embargo, las ideas tradicionales, la falta de estructuración y planificación del trabajo y, sobre todo, la desconfianza, suponen un lastre difícil de portar. Así que el dilema está servido: Ahorrar para intentar asumir las "posibles" pérdidas y/o perjuicios que implican la COVID-19 —perspectiva defensiva— o, en cambio, invertir capital humano y económico en materias como la RSC y la comunicación para buscar atajar y contrarrestar desde su inicio estos efectos negativos —perspectiva ofensiva—.

A pesar de la impresión de desamparo que tienen los empresarios del mármol almanzoreña, la crisis de la COVID-19 ha provocado que el gobierno de España decrete y apruebe una serie de medidas dirigidas a ayudar al sector empresarial del país. Entre ellas, la que más repercusión ha tenido es la aplicación del expediente de regulación de empleo temporal (ERTE). Una medida que permite a las empresas del mármol de la comarca del Almanzora reducir y/o suspender temporalmente los contratos de sus trabajadores. Esta se entiende dentro del marco de extremo riesgo actual en el que las empresas marmolistas se ven obligadas a interrumpir, cancelar o aplazar temporalmente sus actividades, parcial o definitivamente. Una medida acogida de forma dispar y con mucho recelo

debido a las consecuencias que puede tener a posteriori para la situación profesional de muchos trabajadores del sector.

Por supuesto, la situación geográfica, social, económica y política de la comarca del Almanzora determina el modo y la forma en que las empresas del sector están enfrentando esta crisis. En un intento de mostrar su compromiso social, aunque no sea de manera formal o planificada, pretenden gestionar sus responsabilidades éticas con la comunidad y sus trabajadores como parte de sus políticas corporativas. Un compromiso que, aunque repercute en la salud económica de las empresas, busca mantener en sus puestos de trabajo a todos los profesionales en la medida de lo posible. La pregunta al respecto es si se llegará al punto de no retorno donde no sea viable mantener la actividad económica de las empresas sin la reducción de recursos humanos.

Esto está por ver... porque, seamos realistas, no todos los empresarios almanzoreños velan por los derechos de sus trabajadores. Las malas praxis llevadas a cabo por muchos de ellos son denunciadas por otros que intentan que se haga cumplir la ley, saltando las normativas con respecto a la aplicación del ERTE, evitando realizar la prestación del paro, realizando "arreglos bajo manga", entre otras de distinto calado. Quizá muchos no quieran leer esto, pero, en honor a la verdad, debemos poner sobre la mesa todos los casos que están sucediendo.

Por lo tanto, aunque a nivel teórico buscamos crear conciencia de la importancia de la planificación de las situaciones de crisis de modo que puedan ser detectadas, evaluadas, actualizadas, revisadas y superadas, a nivel práctico las acciones planteadas a modo de solución son temporales y cortoplacistas. Es cierto que en muchos casos suponen un bálsamo y que se han incrementado las reuniones y contactos digitales en busca de mantener una comunicación fluida a pesar de la distancia física, pero trastocar las rutinas, los modelos de producción y venta y los nuevos protocolos de seguridad se presenta más como un obstáculo que perjudica el negocio que como una posible vía de salida a esta crisis sanitaria.

Unas líneas de actuación que durante la crisis de la COVID-19 se han basado en mantener la estructura interna de las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora y en continuar con el funcionamiento de todas las áreas donde la empresa debe actuar que, a pesar de verse seriamente afectadas, no han dejado de operar durante el confinamiento decretado por la crisis sanitaria de la COVID-19. Las reuniones se han realizado de forma virtual a través de videoconferencias, los presupuestos se han seguido repasando de forma cíclica, los proyectos en curso de han mantenido, etc. Aun así, se han creado prioridades, ya que las empresas se han visto forzadas a sectorizar trabajos y proyectos en base a sus mercados.

La "nueva" realidad construida por la COVID-19 obliga al sector marmolista almanzoreño a una supervisión y gestión del trabajo más intensa y directa por parte de los dueños y profesionales que ostentan los cargos de mayor responsabilidad en las empresas. Estos se han convertido en los actores principales en la búsqueda de recursos y la generación de una gestión responsable del negocio, constreñidos a cumplir con los compromisos asumidos. Por ejemplo, algunas empresas están recibiendo créditos a coste cero por determinadas entidades bancarias a devolver en un año. Una vía de escape en el caso de muchos empresarios que requieren de nuevas maquinarias y/o infraestructuras tecnológicas.

Aunque las empresas cuentan con planes de actuación, discutidos y compartidos en las reuniones rutinarias, no poseen un plan de crisis enfocado en afrontar situaciones de riesgo como la que el sector marmolista almanzoreño está viviendo con la COVID-19. Estos planes de actuación siguen gestionados de forma directa por el comité de dirección de las empresas y siguen enfocándose en conseguir los objetivos propuestos, establecer los presupuestos y en marcar las inversiones necesarias. Aspectos relativos a temas financieros, comerciales y tesorería, pero que no buscan atajar de forma directa los problemas de esta crisis de forma planificada.

Frente a unas circunstancias como las actuales, conciliar los intereses del negocio con las responsabilidades éticas de la empresa frente a sus trabajadores se presenta como el gran reto. De acuerdo con nuestra investigación, los empresarios comienzan a comprender que los riesgos de esta crisis no pueden asumirse en primera persona. El sector marmolista lo constituye el conjunto de empresas que, a su vez, están conformadas por sus trabajadores. De ahí que los empresarios estén en la obligación moral y ética de proteger su salud física y mental. Hasta ahora, en lo que respecta a esta crisis de la COVID-19, la protección del medioambiente y el cuidado del ecosistema y entorno está quedando en un segundo plano. ¿Cómo afectará la COVID-19 a nivel medioambiental y al desarrollo de la RSC en la industria marmolista de la comarca del Almanzora durante la etapa postpandemia? Esta pregunta está aún por responder, pero la planteamos para ver si alguna empresa, asociación o universidad se siente aludida y tentada a continuar esta línea de investigación junto a nosotros. Quedan muchas respuestas por responder y mucho trabajo por hacer. En ello seguimos y seguiremos.

4. A modo de discusión final. ¿Qué rol juega la RSC en el sector del mármol almanzoreño durante la pandemia de la COVID-19?

Todos los estudios enfocados en la comarca del Almanzora, y la provincia de Almería en general, deben tener presente que la ubicación de esta región, junto a su desarrollo socioeconómico e histórico, son factores determinantes para comprender la idiosincrasia del sector del mármol. Por ello, la conjunción de un profundo conocimiento del territorio, nuestra experiencia empresarial e investigativa y el incansable deseo de mejora y promoción de un desarrollo económico armonioso, capaz de asegurar la cohesión social y el respeto al medio ambiente, son las guías que nos han animado a emprender este titánico proyecto.

La comarca del Almanzora, en la actualidad, sufre un severo abandono, visibilizado en el déficit de ámbitos como el sanitario, empresarial, hídrico, demográfico, cultural, infraestructural, entre otros muchos. Una realidad que provoca que las empresas marmolistas, más que encontrar ventajas por su ubicación, tropiecen con enormes dificultades para su conservación y desarrollo. Conocer de primera mano las necesidades de los empresarios, junto a la experiencia adquirida durante estos veinte años en el sector marmolista de la comarca del Almanzora, nos ha permitido embarcarnos en este análisis enfocado en el papel que juega la responsabilidad social corporativa (RSC) y sus estrategias de comunicación en las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora.

Se ha hipotetizado mucho, y se sigue haciendo, acerca del valor real de la industria del mármol para esta región del nordeste de Almería y, por supuesto, de su impacto directo sobre el medioambiente y la sociedad almanzoreña. Pero lo cierto es que el sector empresarial del mármol en la comarca está definido por la implementación de unos modelos de comunicación integral y RSC deficitarios que impiden desarrollar la industria en todo su potencial. Una carencia que entorpece, en primer lugar, la obtención de resultados de máxima rentabilidad económica y, en segundo lugar, el afianzamiento de la relación entre las empresas y los clientes; *stakeholders*; medios de comunicación; organizaciones/organismos del sector y medioambientales; centros académicos; instituciones y agentes públicos y sociedad en general.

La baja planificación de las estrategias de comunicación y RSC por parte de las pequeñas y medianas empresas (PYME) certifica que estas no forman parte de la columna vertebral de su plan comercial. Una realidad que difiere en las "pocas" empresas de gran tamaño que hay en la comarca —con Cosentino S.A. como principal exponente—, cuyas estrategias de reputación corporativa giran en torno a políticas "verdes" y medioambientales.

El hecho de que las pequeñas y medianas empresas del sector del mármol almanzoreñas no cuenten con un proyecto de presente y futuro al que queden vinculadas las áreas de RSC y comunicación responde a una forma de entender el negocio del mármol anclado a una visión tradicionalista y, en cierta medida, retrógrada. El necesario traspaso intergeneracional dentro de las familias que gestionan el sector, que se está produciendo paralelamente a la emigración del ecosistema analógico al digital, no es impulsado desde la perspectiva de innovación y visión de futuro. De ahí que sea necesario, aún más debido a la situación de crisis provocada por la COVID-19, que la nueva generación de dueños y gerentes entienda que no es posible mantener una estrategia de negocio continuista basada en la de sus predecesores, hoy sexagenarios y septuagenarios, que comenzaron en la industria del mármol en los años setenta y ochenta del siglo pasado. A pesar de que esa generación logró un hito que permitió la mecanización de una industria de carácter manual y rudimentaria a finales del siglo pasado, no está siendo capaz de evolucionar y adaptarse al proceso de digitalización y robotización de las empresas. En este punto, aunque esto suponga un conflicto intergeneracional, la nueva generación de empresarios tiene la responsabilidad de enfrentar la reestructuración del sector del mármol en la comarca del Almanzora a pesar de las trabas que sus antecesores puedan argüir.

La tecnología ha transformado el modelo de negocio marmolista y está cambiando todas las acciones en materia de comunicación —interna, externa, digital, comercial, corporativa, medioambiental, etc.—. Una transformación que afecta de igual modo a la RSC. Los empresarios son conscientes de que la presión procedente de la tecnologización de la industria, la digitalización del mercado, la especialización de los perfiles profesionales, la atomización de los clientes, el incremento de la competencia y la legislación gubernamental en materia de protección medioambiental requieren de plena atención y dedicación. Sin embargo, en este punto, el famoso refrán "del dicho al hecho va un trecho" queda patente al analizar la realidad planteada y argumentada por los empresarios y lo mostrado a nivel estructural y procesal en sus empresas. En cierto modo, esta brecha entre teoría y práctica, más que una ideología negacionista de los procesos de cambio, se produce en un plano de "carencia" de recursos; tanto personales como profesionales. Tan solo las grandes empresas están afrontando de forma planificada las áreas de RSC y comunicación. Y, con "grandes empresas" en la comarca del Almanzora, nos referimos concretamente a Cosentino S.A. Una postura que, además de parecer lógica, es refutada en estudios previos llevados a cabo en otros sectores empresariales y regiones del mundo (Jha y Moon, 2015).

Las narrativas referidas a la RSC que definen los modelos comunicativos de las empresas marmolistas almanzoreñas evidencian la "hibridación" de recursos en las acciones y estrategias en este ámbito. Aunque no se aproveche el máximo potencial de las herramientas digitales e internet por parte de las PYME, lo cierto es que en las rutinas diarias se produce, aunque de forma no planeada ni estructurada, un cambio en la dirección correcta.

En esta encrucijada, la optimización de los recursos tecnológicos, la implementación de estrategias de comunicación adecuadas y la puesta en marcha de un plan de RSC son valores seguros para la sostenibilidad de la industria marmolista. Sin embargo, las PYME siguen sin realizar acciones o estrategias planificadas de RSC, ni como parte de un plan de Comunicación integral ni de forma autónoma. Más aún, estas no cuentan ni con un plan de comunicación establecido. La casi total ausencia de planificación de la comunicación y la RSC genera una dinámica basada en acciones aisladas con un fin cortoplacista y unidireccional. En cambio, las grandes empresas están emprendiendo una reestructuración que ratifica su tendencia encaminada a generar valor a partir de la optimización de sus estrategias de comunicación y RSC.

En el área de comunicación digital, las empresas están obligadas a mostrar su faceta más visible y transparente en política medioambiental y social. Resulta vital que ofrezcan acceso a los usuarios de toda la documentación legal y normativa referida a sus prácticas y acciones de RSC. De este modo, los interesados tendrán la posibilidad de consultar la información acerca de los valores éticos y de responsabilidad de las empresas a través de sus publicaciones en las áreas comerciales, sociales, culturales y medioambientales. Esta propuesta permitirá afianzar entre las empresas que forman el colectivo marmolista la idea de liderazgo en el proceso de transición ecológica. Un primer paso en el avance del sector dirigido a establecer un modelo basado en la economía circular; paradigma de eficiencia en el uso de los recursos, minimización de los residuos y reutilización de los materiales. Un reto que se muestra como una posibilidad cien por cien plausible, tanto en las PYME como en las grandes empresas marmolistas de la comarca del Almanzora.

Sin embargo, hoy, las PYME conservan un enfoque limitado en materia comunicacional y de RSC. Todas sus acciones en estas áreas son parcas y desorganizadas, quedando orientadas al cliente de forma directa y unidireccional. Las páginas web de las PYME, exiguas a la hora de publicar información relativa a la RSC en sus actividades, no referencian de manera directa acciones en ese sentido. La información encontrada referida a compromisos adquiridos en la búsqueda de un desarrollo sostenible, la calidad de sus productos y su crecimiento industrial se asienta sobre conceptos relativos a la RSC bastante abstractos y sin planificación estratégica. En ningún momento aparece una propuesta vinculada a un "posible" plan de responsabilidad social corporativa o comunicacional; ni a corto, medio ni largo plazo.

Un rasgo compartido por todas las empresas marmolistas almanzoreñas es su empeño en transmitir en su estrategia comunicativa un fuerte componente familiar y regional. Aunque exhiben una tendencia al mercado global, su condición de empresas familiares y comarcales es una identidad de marca mostrada con orgullo y como signo constitutivo. A pesar de este punto común e identitario, se aprecia una fragmentación del sector a nivel de liderazgo compartido. Y, por lo tanto, una limitación en su capacidad de ejercer presión sobre el resto de las instituciones —tanto públicas como privadas—, una posibilidad que les permitiría conseguir un mayor beneficio para la industria marmolista en su conjunto.

Aunque todas las PYME tienen presencia en la red, ya sea a través de sus páginas web o perfiles en las redes sociales, las potencialidades que ofrecen estas herramientas como parte del ecosistema digital están infrautilizadas. Tanto las páginas web como los perfiles en las redes sociales conservan unos bajos niveles de interactividad y operatividad, denotándose un nivel en el manejo de estas más cercano al de un usuario no especializado que al de un profesional. Por lo tanto, ¿qué cabe concluir al respecto? Pues algo que, aunque parece sencillo, requiere de una profunda planificación. Las PYME del sector marmolista están forzadas a seguir la estela de las grandes empresas, no solo de esta comarca sino del resto del mundo. Para las PYME resulta preceptivo aprovechar y optimizar todas las potencialidades que ofrece internet, las nuevas tecnologías y el comercio digital. A través de sus plataformas digitales deben publicar de forma planificada, actualizada e interactiva sus acciones, estrategias, planes comerciales, sociales, culturales, formativos, medioambientales, I+D+i, RSC y de toda índole.

La brecha entre PYME y grandes empresas se visibiliza aún más en el ámbito digital, ya que la emigración de las pequeñas y medianas empresas del sector del mármol al mercado *online* se está produciendo de forma errática, forzada y tardía. Una falta de actualización acentuada por su déficit de adaptación a la digitalización de los modelos de negocio en los últimos años. El esfuerzo en esta materia debe enfatizarse si no quieren quedar rezagadas. Al igual que la implementación de acciones y estrategias de forma planificada relativas a la RSC debe ser comunicada y formar parte de su política empresarial interna y externa.

Al inicio de estas conclusiones ofrecimos algunas pinceladas de lo que significa para las empresas del mármol estar ubicadas en la comarca del Almanzora y la subcomarca del Mármol. Pues, sin atisbo de dudas, y a pesar de ciertas contrariedades y dificultades, un auténtico privilegio.. La comarca del Almanzora se ubica en un entorno excepcional que les ofrece una de las minas de mármol a cielo abierto más importantes del planeta, de por sí, un regalo. Sin embargo, no son todo "días de vino y rosas" para los empresarios, directivos y trabajadores del sector debido a la escasez de otros recursos como el agua. La carencia de agua y el difícil acceso a ella son claras pruebas de la dimensión que supone gestionarla de forma óptima, algo que obliga a las empresas a buscar acuerdos con las administraciones públicas y organizaciones sociales. El agua es un punto de fricción, eso está claro. La gestión y consumo de esta necesita de una constante negociación con las comunidades de regantes (un ejemplo de las arduas negociaciones se encuentra en la pedanía "Cerro Gordo" de Partalaoa)^[12] debido a que la industria del mármol requiere de grandes cantidades de este líquido a la hora de desarrollar su proceso productivo. Este último punto ratifica de forma empírica lo dicho en 2012 por Kliksbert, al destacar la necesaria colaboración entre las empresas privadas y las instituciones/organizaciones públicas y sociales.

Estas problemáticas, características de la orografía de la comarca del Almanzora, se están acentuado, aún más si cabe, en esta recién estrenada tercera década del siglo XXI, determinada por la pandemia provocada por la COVID-19. El sector del mármol sufre un marcado deterioro derivado de la crisis económica (2008) y sanitaria (2020). Unas crisis que, unidas a la transformación digital y robotización del sector en la última década, coexisten con el traspaso generacional irregular y farragoso en las empresas almanzoreñas.

Si bien es cierto que la comarca del Almanzora se encuentra en una situación de abandono, a pesar de que iniciativas públicas y privadas locales de reactivación se suceden de forma irregular pero constante, no se puede culpar de forma exclusiva a la propia región. Las administraciones públicas, tanto regional como nacional, no han hecho los esfuerzos necesarios para dinamizar un mercado que sigue anclado a un *modus operandi* de finales del siglo pasado y unas vías de acceso/salida que han perdido recursos (el 31 de diciembre de 1985, el gobierno de Felipe González desmanteló la línea férrea Guadix-Baza-Almanzora-Lorca) y no se han consolidado a día de hoy otras alternativas (la autovía A-334 del Almanzora sufre retrasos desde hace más de una década y la línea de AVE que recorre el Mediterráneo deja a la comarca de lado).

La comarca del Almanzora tiene unas particularidades que provocan que propuestas tan "innovadoras" como las iniciativas vinculadas a la RSC y el plan de comunicación integral no tengan aún un profundo calado en la estructura del mercado de la piedra. La lenta y discontinua incorporación de iniciativas relativas a las responsabilidades sociales y medioambientales de estas empresas está incentivada por la baja presión legislativa que reciben. Esta "supuesta" ayuda institucional de carácter transitorio, que pretende evitar oprimir más a un sector ya de por sí debilitado, se dilata en el tiempo y está perennizando una problemática irresoluta: ¿Pan para hoy y hambre para mañana?

Se quiera o no se quiera, el sector del mármol almanzoreño se enfrenta a una requerida actualización del Plan global de restauración y el Plan de gestión de residuos. En la actualidad, las empresas no cuentan con los recursos necesarios para la actualización de dichos planes, que les obligan a adaptar su actividad empresarial a lo estipulado por el Real Decreto 975/2009. La no atención preferente prestada por el concesionario minero a los avisos recibidos desde la administración regional para su actualización cada cinco años (no hay constancia de que se haya realizado hasta ahora) se ha justificado por la inviabilidad del cumplimiento de esta "reciente" normativa en áreas como la hidrológica y arqueológica, por poner algunos ejemplos. Esta situación de "irregularidad" presenta serios contratiempos. El principal es el relativo a la ejecución de avales. A día de hoy existe un convenio con la Instrucción de la Dirección General de Industria, Energía y Minas —de 15 de julio de 2015— a través del Acuerdo de la Delegación Territorial de Almería y la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, de 27 de abril de 2016. Sin embargo, desde 2018 este acuerdo está creciendo en fisuras y las disconformidades se hacen cada vez más patentes al no ajustarse al RD 975/2009. Hasta el punto en el que el treinta de octubre de 2018 una selección de empresarios de la comarca, entre los que la coautora de este libro se encontraba, a través de la Comisión de Montes, recibió a la Viceconsejera andaluza Pilar Serrano para buscar una solución.

Un litigio con la administración pública que sigue abierto debido a la imposibilidad de realizar determinados trámites (por ejemplo, una transferencia de canteras)^[13]. En la reunión realizada el 7 de julio de 2021, en la que se contó con la presencia del secretario general de Industria y Minas de Andalucía, Cristóbal Sánchez Morales, junto con la Junta directiva de AEMA, se buscó resolver y actualizar de modo urgente los proyectores mencionados anteriormente de forma que fuere posible garantizar la restauración de las partes afectadas. Una reunión que dejó clara la inviabilidad de clasificar las escombreras como "tipo no A"^[14], siendo imposible "sacarlas"^[15] cumpliendo la ley y asumiendo la obligada restauración sin la necesidad de avalar.

Sin embargo, no todo son noticias “incómodas”, ya que tras la resolución de la Secretaría General de Industria y Minas de la Consejería de transformación Economía, Industria, Conocimiento y Universidades, por la que se resuelve el recurso de alzada interpuesto contra la resolución de 26 de julio de 2018 de la Delegación Territorial en Almería, en la que se exigen garantía Financieras o Equivalentes previstas en el real decreto 975/2009, de 12 de junio, se declara la caducidad del procedimiento (expediente. nº 41/2018). De modo que la resolución es favorable para el sector marmolista almanzoreño. Así se declara la caducidad del expediente y el archivo de este —un litigio que se cierra, por lo menos judicialmente, y continúa por la vía del diálogo—.

Esta resolución la entendemos como un paso de la administración para conseguir la constitución de las garantías de restauración en las canteras de Macael —que en los cálculos sobre los que se trabaja sobrepasan los cinco millones de euros—. Puesto que en este momento están inmersos en la presentación de la renovación del Plan Global de Restauración, podría considerarse que es el momento de resolver con los explotadores y el concesionario minero para poder avanzar en soluciones que sean viables para la continuidad de las empresas a la vez que se cumplan con los criterios en materia de sostenibilidad medioambiental.

En ese camino de diálogo, no exento de altibajos, siguen apareciendo actuaciones por parte de la administración. Un ejemplo destacado al respecto fue el intento de caducidad de las canteras en el término de Cóbdar días antes de la navidad de 2021 a un grupo de cinco empresas que recibieron desde el departamento de minas de la Delegación territorial de Almería la caducidad de cada una de sus canteras en este término municipal. Unas acciones que dieron más de un quebradero de cabeza a los dueños de estas empresas, pero que, sin embargo, gracias a la actuación grupal y la labor de AEMA, el delegado de empleo, D. Emilio Ortiz, y su secretario general, D. José Manuel Rodríguez, se resolvieron los recursos de reposición a favor de las empresas y no caducaron. Esta historia tiene un final feliz, ya que se evitaron las graves consecuencias económicas y de viabilidad que habrían supuesto una paralización general. Sin embargo, debe servir como advertencia para futuras actuaciones.

Tras analizar todos los documentos al respecto, sería erróneo afirmar que la administración actuara de forma aleatoria o discriminada. Para conseguir los proyectos de legalización que permiten la prevalencia del uso minero sobre el forestal que la Junta de Andalucía requiere, se precisa de varios años para llevar a cabo la actividad minera en esa zona de la Sierra de los Filabres, sito en el término municipal de Cóbdar. De nuevo, la coautora de este libro puede hablar en primera persona acerca de trámites iniciados a finales de la primera década de este siglo y que han finalizado a mediados de la década siguiente^[6]. Sin embargo, aunque la administración actúa de forma acorde a sus competencias, estos plazos resultan insostenibles para un sector que soporta las principales ratios de empleo de la comarca del Almanzora.

La realidad del sector marmolista almanzoreño es que, a pesar del gran cúmulo de soluciones transitorias, aún no conoce qué estrategias o planes debe seguir para cumplir el RD 975/2009 en materia de responsabilidad social corporativa. Actualmente se ha conseguido que la Administración provincial autorice el acopio temporal de los residuos de las empresas del mármol, procediendo al sellado de los vertidos realizados de forma irregular para realizar un vertido autorizado. Sin embargo, las discrepancias siguen siendo la tónica de esta relación, ya que la empresa encargada de esta gestión no pertenece a la comarca del Almanzora. De modo que, encontramos, por un lado, la administración pública que busca una solución ajustada a sus normativas y, por otro lado, los empresarios a nivel individual, que siguen proponiendo iniciativas vinculadas directamente con sus intereses en materia de RSC, como el aprovechamiento de los residuos. Ni una ni otra parte considera que cuenta con el apoyo necesario de su contraparte.

Este último foco de fricción exhibe la falta de cohesión del gremio de la industria del mármol a nivel interno y externo, a pesar de la existencia de la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA) desde 1977^[7]. Una asociación incapaz de incentivar el intercambio solidario, mencionado por Inglada y Sastre (2016), generar convenios y aglutinar en torno a ella a un sector del mármol necesitado de alianzas y de un liderazgo firme para sobrevivir a la “crisis acumulativa” de esta industria.

En el contexto descrito en los párrafos anteriores, la principal responsabilidad de las empresas marmolistas almanzoreñas consiste en conocer cómo contrarrestar los problemas económicos acuciantes cómo acometer la reestructuración de los procesos legislativos y buscar nuevos mercados. En este sentido, las principales dudas giran en torno a la capacidad de los empresarios para operativizar y activar sus estrategias de comunicación y RSC como parte visible de sus modelos de negocio. Unas indecisiones incentivadas por la marabunta de cambios tecnológicos y procesos legislativos y normativos de obligado cumplimiento que están desbordando a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas. Unas PYME lideradas por unos dueños que comienzan a dar paso a los presentes/futuros profesionales que parten de este hándicap y que, además, se enfrentan al dilema de tener

que implementar estrategias de comunicación integral y RSC en sus empresas en un contexto como el almanzoreño, sumido en una situación de profunda crisis sanitaria, social y económica provocada por la COVID-19.

La gestión de los recursos humanos es fundamental en la planificación de la comunicación y la RSC, que requiere de profesionales especializados en estas áreas. Al respecto, los empresarios enfrentan dos escollos. En primer lugar, conseguir los recursos económicos suficientes para contratar a estos trabajadores y, en segundo lugar, encontrar profesionales especializados en una región azotada por la emigración de los jóvenes talentos. Un mal que achaca a la comarca del Almanzora y que, tal y como LaFuente (2003) planteó hace casi dos décadas, requiere de estrategias filantrópicas vinculadas a la RSC en relación con la mano de obra local. Hasta ahora, para paliar esta fuga de cerebros, la solución propuesta por las empresas almanzoreñas está siendo la subcontratación de consultoras encargadas de asesorar y gestionar en asuntos relativos a la comunicación y la RSC. Sin embargo, siguiendo la línea expuesta por Carretero y Piedra (2021), esta iniciativa se presenta como una solución cortoplacista debido a la amenaza de despoblación de esta comarca motivada por la insuficiencia de una industria del mármol obligada a redirigir su actividad hacia un desarrollo sostenible.

A pesar de los riesgos que se corren a medio y largo plazo, la subcontratación de especialistas en las áreas de comunicación y RSC por parte de las PYME es la opción más recurrente. Mientras tanto, en las grandes empresas estas áreas comienzan a tener un carácter estratégico y, por ello, son gestionadas directamente por personal cualificado y especializado. Una reestructuración de la plantilla que atrae a nuevos perfiles en el área de comunicación y gestión de la RSC y que, además, abandona la idea de gasto-coste para abrazar la de inversión-beneficio. De ahí que el sector marmolista de la comarca del Almanzora, sobre todo las PYME, se enfrente en la actualidad al desafío planteado por Medrano (2019) y López (2016) respecto al capital humano que constituye esta industria.

Como parte de esta búsqueda constante, la innovación tecnológica se presenta como el medio más eficaz a la hora de aprovechar el potencial humano y los materiales más ecológicos, reciclados y de desecho a través de los cuales obtener productos menos contaminantes y ofrecer una segunda vida a otros. Estas propuestas, a pesar de no estar implementadas formalmente en un plan de RSC, son claras apuestas ancladas a proyectos de sostenibilidad que van surgiendo en los últimos tiempos. Unas estrategias que deben convertirse en seña de identidad y valor de marca corporativa de las empresas marmolistas almanzoreñas, para, de este modo, mostrarse al mundo —y a sus clientes, claro está— como líderes comprometidas a través de sus plataformas digitales. En cambio, y a pesar de las evidencias positivas, las PYME marmolistas siguen presentando un perfil en "vías de desarrollo" que, aun dejando patente sus intentos de actualización y reajuste al entorno digital y su transformación robótica en las páginas web corporativas, mantienen como eje de su estrategia de comunicación y comercialización al mármol —tanto como su principal producto y materia prima como en lo referido a los recursos necesarios para obtener esta piedra (cantera, menas y agua)—.

Las obvias diferencias entre PYME y grandes empresas del sector del mármol en la comarca del Almanzora no pueden ser entendidas de forma polarizada, donde en un extremo se encuentren las PYME y en el otro las de gran tamaño. Esta relación es más compleja y heterogénea. Las propuestas comerciales de las empresas marmolistas están determinadas por su tamaño y mercado, eso es indudable. Las más pequeñas plantean sus estrategias de dentro hacia fuera (de lo local a lo global), mientras que las de mayor envergadura las gestionan de forma inversa (de lo global a lo local). Sin embargo, a pesar de que las necesidades "glocales" generadas en materia de comunicación y RSC son diferentes con base al volumen y al capital, los productos finales manufacturados son de naturaleza afín. En concreto, las empresas de carácter artesanal mantienen una mayor cercanía/proximidad con su entorno social, cultural y artístico. Algo que las lleva a ser más conscientes del "cuidado" de la imagen, la identidad de marca y su relación con el cliente local —visto más como parte de una comunidad que como un ente individual—.

A la hora de hablar de "inversión" intentamos ser muy cuidadosos en nuestro estudio, planteándola como un constructo que sobrepasa la idea de transacción económica. La gran inversión de recursos económicos y humanos en materia de comunicación y RSC realizada por las empresas con mayor capacidad económica —principalmente las de mayor tamaño— es una realidad evidente, tal y como ya hemos reincidido en ello anteriormente. Sin embargo, tanto estas como las PYME "invierten" cada vez más en factores no tangibles: 1) la búsqueda de la reciprocidad y vinculación entre los distintos actores —basado en el carácter humano de las relaciones—; 2) la concienciación del valor intrínseco de una forma de entender la piedra, su trabajo y conservación y 3) el desarrollo del sentimiento empático de participación efectiva del sector en una realidad marcada por la crisis pandémica de la COVID-19.

¿Quiere decir esto que el nivel de concienciación de las empresas almanzoreñas, sea cual sea su tamaño y estructura, respecto a la importancia de la aplicación de la RSC en su modelo de negocio es muy alto? No. A pesar de lo dicho en el párrafo anterior, en multitud de ocasiones esta inversión y

preocupación en torno a la exigencia de creación de un plan de comunicación y RSC no parte ni de una perspectiva altruista ni de una total concienciación del necesario cambio tecnológico del sector del mármol. Muy al contrario, son iniciativas vinculadas: en primer lugar, a consolidar acciones de marketing; en segundo lugar, a buscar estrategias capaces de contrarrestar la pérdida paulatina de los mercados tradicionales y de generar nuevos modelos y, en tercer lugar, a afrontar la digitalización de los procesos y estructuras empresariales del modo más operativo posible. Por lo tanto, debemos descartar la idea romántica de que los empresarios están totalmente comprometidos con su entorno y concienciados con el cuidado del medio ambiente. La hibridación de sus discursos y la dualidad de sus ideas plantean una realidad que, más que contradictoria, se presenta como "bipolar".

Aunque no constatamos la existencia de posturas abiertamente opuestas en el sector del mármol almanzoreño con respecto a la RSC, la "necesidad" y la "reglamentación" están actuando como propulsoras de todas sus iniciativas. Las empresas se encuentran en pleno proceso de actualización de sus estrategias y "posibles" planes de comunicación y RSC, para lo que están subcontratando los servicios de empresas y/o profesionales externos. Las empresas del sector marmolista de la comarca del Alanzora están, cada vez más, proyectadas a los mercados internacionales, actuando el desarrollo de la RSC como parte de sus acciones comunicativas y como acelerador comercial y social. En concreto, las acciones comunicativas comienzan a formar parte del día a día de los empresarios en un intento de trasladar todos los avances que las empresas implementan en el campo de la comunicación y la RSC al imaginario de los potenciales clientes y la sociedad en general.

Las empresas, aun cubriendo segmentos de mercado diferentes, comparten modelos similares —o, al menos, afines— de entender el negocio del mármol, su público objetivo y la relación con los *stakeholders*. Por tanto, sin pretender establecer "departamentos estanco" donde ubicar a las distintas empresas ni buscar generar subdivisiones que resulten artificiosas, se muestra plausible la posibilidad de situar a estas empresas dentro de un organigrama en materia de RSC. Una posibilidad que queda abierta para futuras propuestas de investigación del sector del mármol de la comarca del Alanzora y, por qué no, de otras regiones españolas.

Las PYME marmolistas no cuentan con un plan de comunicación integral —ni en formato físico ni digital— en el que se implementen estrategias de RSC, aunque sí realizan acciones directas o indirectas de forma más o menos coordinada. Aunque apreciamos que existe una evolución que podría catalogarse como positiva, los empresarios siguen compartiendo nociones preconcebidas y valores anclados a una tradición ética y de responsabilidad "integral" asumida generación tras generación. Sin embargo, todos los acontecimientos, en forma de crisis, ocurridos en la última década está concienciando a los empresarios acerca del valor de su compromiso con las comunidades en la que se encuentran inmersos y de la importancia de la implementación de políticas económicas capaces de fomentar el respeto al medioambiente. Unas decisiones que dictaminan las líneas de acción a seguir y que, aunque siguen basadas en criterios tradicionales donde el factor económico cuenta con mayor peso, las ideas de sostenibilidad y correlación son tomadas en consideración.

La responsabilidad de la implementación efectiva de estos planes de RSC no recae de forma exclusiva de las empresas del sector del mármol. De igual modo, pasa por el apoyo y creación de las instituciones encargadas de gestionar la formación y capacitación de los gerentes y trabajadores del sector. En un contexto donde la planificación estratégica de la comunicación y la RSC se ha convertido en una prioridad de forma indiscutible, las PYME enfrentan el reto de encarar de forma decidida el proceso de profesionalización del sector del mármol con base en la aplicación de las nuevas tecnologías —digitalización, dataficción, robotización, etc.—, especialización de los recursos humanos y materiales y la puesta en marcha de planes a medio y largo plazo dirigidos a buscar la sostenibilidad del negocio, la sociedad y el medio ambiente. Unos procesos y colaboraciones ineludibles a la hora de implantar las estrategias de RSC en las PYME almanzoreñas de forma profesional, los mismos que les permitirán sobrepasar las acciones de maquillaje (Orozco, 2014) que hasta ahora son imperantes.

Las deficiencias en materia de RSC y comunicación de las PYME se generan desde las mismas estructuras interdepartamentales de estas empresas. En estas, las figuras de gerencia, DIRCOM y/o responsable RSC suele recaer sobre la misma persona. Un factor que determina y limita el desarrollo de estas áreas, ya que, en el mejor de los casos, subcontratan un asesor o empresa para apoyar en estas materias. Una problemática que no es algo aislado, sino que viene anclada al déficit de sistematización y planificación a medio y largo plazo. Algo que lastra el proceso de profesionalización de un sector incapaz de diversificarse y "desfocalizarse" de la producción y venta de productos; los procesos rutinarios de gerencia directa y las relaciones basadas en el ámbito personal por encima del profesional. Aunque no todo es negativo. Los cambios que se están produciendo en las estructuras físicas —plantas de fábrica, canteras, etc.— y digitales —páginas web, plataformas digitales, etc.— y los perfiles profesionales especializados —DIRCOM, expertos en computación y robotización, directores de marketing, etc.— están cada vez más acorde con los compromisos empresariales, sociales, legales

y medioambientales adquiridos por los empresarios en su intento de adaptación a esta "nueva realidad" propuesta a la fuerza por la COVID-19. Una tendencia que, aunque deja entrever que aún queda un largo camino por recorrer hasta llegar a la idea de economía circular asentada en la RSC, abre un halo de esperanza.

Es comprensible que las empresas de mármol almanzoreñas sean escépticas cuando se les pide que ofrezcan toda la información acerca de sus estructuras y estrategias en las áreas de comunicación y RSC en sus plataformas digitales y físicas. Aunque creemos que, a pesar de la inseguridad inicial, y de que podría entenderse que ciertos documentos no se expongan en dichas plataformas, el plan de RSC debería, en primer lugar, crearse, para, a posteriori, comunicarse e implementarse. Sobre todo, para evitar visibilizar un enfoque generalista y de marcada orientación comercial. Este punto resulta trascendental debido a que, tal y como demuestran los resultados de nuestra investigación, la falta de especialización y profesionalización de las áreas de comunicación y RSC y, sobre todo, la no actualización de su contenido a la crisis provocada por la COVID-19, son algunos de los principales reproches que hacemos a las PYME e, incluso, a las grandes empresas marmolistas. Hace falta implementar y mostrar de forma precisa un plan de contingencia y de crisis para que actúen como guías a seguir a corto, medio y largo plazo.

En general, las estrategias de comunicación y los planes de actuación de las PYME se centran en la producción, el producto y los clientes. Cualquier referencia a acciones de comunicación y RSC toman como referencia este trinomio. La falta de estructuración y subdivisión más compleja, avanzada y planificada impide profundizar y comunicar con precisión en la situación del sector durante la pandemia de la COVID-19. En sus modelos comunicativos digitales no se refleja de forma precisa esta preocupación y el intento de las empresas en subsanar los efectos negativos provocados por esta pandemia. En ningún caso encontramos un plan de Crisis dirigido a informar sobre los modos de paliar los riesgos y peligros asumidos por los trabajadores y el resto de *stakeholders*.

Entre los empresarios existe una autocrítica y cierta predisposición a afrontar de frente la situación de crisis de la COVID-19. Sin embargo, y a pesar de que la perennización de las crisis de uno u otro calado ha sido una constante en los últimos cuarenta años, resulta extraño la falta de previsión en esta crisis pandémica que ha acentuado la precariedad, la inestabilidad y el déficit de adaptación al proceso de tecnologización. En estos momentos, todas las propuestas en materia de sostenibilidad realizadas por las PYME deben plantearse como un reto a superar en esta crisis sanitaria a todos los niveles, intentando transmitir una imagen de normalidad y capacidad de gestión de los riesgos a partir de la ética empresarial y el cuidado de sus trabajadores. Para la gestión de la denominada "nueva normalidad", en los próximos meses y años jugará un rol principal la falta de cohesión de un gremio que no está trabajando de forma solidaria. Un aspecto digno de estudio y que debe ser analizado de forma profunda durante el período postpandemia. Más si cabe debido a que parte de las transformaciones que se están produciendo por la crisis de la COVID-19 se convertirán en permanentes, tal y como destacó recientemente Carroll (2021).

El mercado ha evolucionado en una dirección que está transformando el sector empresarial del mármol almanzoreño —más si cabe debido a la situación planteada en los párrafos precedentes—, identificándose y generándose otros modelos de consumo, problemas y consumidores. Por lo tanto, la producción está obligada a responder de forma operativa y responsable con los recursos empleados en la fabricación y distribución de sus productos para que continúe siendo rentable; pero que, a su vez, permita la sostenibilidad del entorno. En este punto existe una fisura entre lo estipulado a nivel teórico/propositivo y la realidad empírica y cotidiana, que requiere de una gestión administrativa capaz de organizar los asuntos prioritarios de producción. Y, a su vez, de planes de comunicación y RSC capaces de comunicar estos asuntos a todos los interesados.

Las actividades relativas a la RSC siguen sin ser un tema prioritario para los empresarios marmolistas almanzoreños, menos aún durante la pandemia de la COVID-19. Debido a esta falta de concienciación, como ya avanzamos en este libro, estimamos que la implementación de estos nuevos modelos basados en la economía circular debe pasar inexorablemente por la creación de instituciones y procesos de formación/capacitación dirigidas a gerentes y trabajadores. Y, por supuesto, por un mayor apoyo procedente de las instituciones públicas. A este respecto, existe un punto de ruptura entre el sector privado del mármol y los organismos públicos. Los empresarios marmolistas tienen la percepción de que el sector público a nivel institucional no les apoya, a pesar de que existen evidencias de que esto no es del todo cierto. Además, otros ejemplos los encontramos, en primer lugar, en las ayudas procedentes del Ministerio para la Transición ecológica en forma de subvenciones en materia de seguridad, medio ambiente y sostenibilidad desde hace más de dos décadas. Estas van dirigidas a las PYME —hasta el año 2020 también estaban incluidas las grandes empresas— y su objetivo es impulsar proyectos en seguridad minera en vertientes de inversión y formación para la reducción de la siniestralidad de la actividad minera en España y contribuir a un crecimiento sostenible^[18].

En segundo lugar, en 2021 se han aprobado los Fondos Europeos de Reconstrucción *Next Generation EU*. Uno de los dos Ministerios que han lanzado estos fondos ha sido el de Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Este proyecto pretende aliviar el impacto demográfico que supone la despoblación (en municipios con menos de 5.000 habitantes) y actúa en áreas como la transición energética, la energía sostenible, la bioeconomía, la conectividad digital, entre otras.

En tercer lugar, en plena campaña de lucha contra los efectos de la COVID-19 en mayo de 2021, la AEMA consiguió incluir al sector del mármol en las ayudas al mantenimiento del empleo tras el ERTE, después de que el BOJA no contemplara en la comunicación de estas ayudas el CNAE 2370: "corte, tallado y acabado de piedra" entre sus actividades subvencionables. El presidente de la asociación lo puso en conocimiento de la Delegación del Gobierno de Almería y de la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo para que fuese incluido. Atendiendo a esta petición, la Consejería de Empleo ha llevado a Consejo de Gobierno una modificación del Anexo I —relación de actividades económicas subvencionables— del Decreto Ley 4/2021 para añadir el CNAE 2370. Tras ser contemplada dicha inclusión, se estableció una ampliación de plazo hasta el 19 de mayo de dicho año.

En cuarto lugar, desde la Junta de Andalucía se prepuso el Plan de acción Crece Industria 2021-2022^[19], que pretende articular la nueva política industrial de la Junta y dotar de un enfoque más proactivo a la Administración, basado en la colaboración público-privada. El programa sienta las bases de una estrategia industrial a largo plazo, que mirará al año 2030, y anticipa un próximo Pacto Andaluz por la Industria. El programa también pretende impulsar el crecimiento de la industria en la región —y, por ende en la comarca del Almanzora— como respuesta a la crisis económica derivada de la pandemia de la COVID-19. Con cuatro líneas de actuación (crecimiento en solvencia, dimensión, calidad y valor para la sociedad) y 10 programas, denominados "Crece Industria", despliega la lógica de intervención de la política industrial andaluza. De estos programas surge el plan de Cadena de Valor Crece Industria de la piedra Natural y el mármol en Andalucía. Para este último plan se van a emplear los fondos de transición justa aprobados para la provincia de Almería, por lo que tendríamos cincuenta y dos millones de euros para la reindustrialización de la central del carbón de Carboneras y el sector del mármol.

Estas iniciativas provenientes de la administración son una realidad, pero siguen existiendo lagunas. En concreto, destacamos el nuevo olvido de esta con/para el sector del mármol. En esta ocasión, por parte del Gobierno de España en relación a las medidas urgentes adoptadas en el Plan Nacional de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la Guerra en Ucrania publicadas en el Real Decreto-ley 6/2022 de 29 de marzo^[20]. Los CNAE que conforman nuestro sector se vuelven a quedar fuera, a pesar de las negociaciones llevadas a cabo desde AEMA y las reuniones mantenidas con el Subsecretario del Ministerio de Industria, D. Pablo Garde Lobo, para el traslado de estas nuevas medidas en respuesta al susodicho Real Decreto. A todo esto se unen los actos reivindicativos realizados por el sector en las canteras^[21] en relación a los precios de la energía y el combustible para del transporte debido a la guerra entre Rusia y Ucrania. Aunque se llegó a publicar en el B.O.E, por el momento no se ha producido ningún cambio.

Este desencuentro entre el sector marmolista almanzoreño y la administración ocurre debido a que las empresas del mármol, a pesar de ser de propiedad privada, tienen una altísima dependencia de las instituciones públicas y la legislación vigente. Hasta el punto de que la aplicación de medidas de RSC resultará fundamental para justificar el uso apropiado del material de las canteras que explotan. Por lo tanto, ambas partes están condenadas a entenderse y a cumplir con lo establecido en materia de protección del entorno y participación en la comunidad.

La reticencia a plantear una gestión empresarial más transparente a través de la comunicación y la RSC está llevando a las empresas a un punto de no retorno. En esta situación de crisis e incertidumbre resulta primordial una mayor colaboración con las otras empresas. En esto podrían ayudar, y mucho, la Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía, las instituciones públicas (ayuntamientos, diputaciones, administraciones, consejerías, etc.) y los centros y organismos vinculados con el sector (educación, técnicos, transporte, u otros sectores económicos). Aún se está a medio camino de entender que las acciones dirigidas a cumplir con las obligaciones de las empresas relativas a la RSC no son un gasto, sino una inversión de presente y futuro.

El desafío que enfrenta el sector del mármol consiste en evitar que en el imaginario general de los empresarios se instaure la idea de que en la industria del mármol no existen proyectos/propuestas de emprendimiento y que se tiende al estatismo y/o conservacionismo. El problema no radica en este nivel, sino en la implementación y consolidación a medio-largo plazo de estos proyectos. Al respecto, tanto las empresas como las instituciones, las asociaciones profesionales y los centros especializados comparten corresponsabilidad.

La conjunción de los cambios estratégicos y tecnológicos en la gestión de las empresas del mármol, el establecimiento de nuevos modelos de comunicación y la formación y capacitación de los profesionales en el área de la RSC producirá un efecto positivo en el sector. Sin lugar a duda. Sobre todo, porque las empresas marmolistas no están solas. Un asunto que debe quedarles muy claro a todos los empresarios. En esta línea, desde hace tres décadas, se han emprendido actividades dirigidas a fomentar estos aspectos en la comarca del Almanzora. Algunos de las principales propuestas fueron la creación del Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra (CTAP) en 2002; la Escuela del mármol de Andalucía en 1995 y la Oficina Técnica Colaboradora (O.T.C.) para el desarrollo del Plan Director de la Sierra de Macael^[22]. Este último plan se puso en marcha por parte de la Junta de Andalucía en 1988 y su implantación supuso un hito en materia de RSC desde la administración, ya que buscaba alcanzar una explotación racional con un grado de seguridad mayor en las operaciones que se realizan. Por lo tanto, existen infraestructuras públicas y privadas que apoyan el desarrollo del negocio del mármol y su sostenibilidad a nivel social y medioambiental y, por supuesto, económico.

Sin embargo, estos proyectos no están exentos de cierta polémica. La Escuela del mármol de Andalucía ha sido acusada de estar extremadamente politizada. Hasta el punto de llegar a: en primer lugar, la asfixia burocrática en la que está sumida la Administración en todo lo relativo a la formación; en segundo lugar, la falta de interés de los anteriores responsables de la Junta de Andalucía por solucionarlo y, en tercer lugar, la negociación constante para que la Consejería de Empleo, Educación y Hacienda sienten las bases del convenio que deben de realizar para que la Formación Dual de Grado Medio y Superior en Piedra Natural, la Formación para Desempleados y los Cursos Formativos para Trabajadores en Activo sean una realidad.

De igual modo, el Plan Director de la Sierra de Macael es un tema que ha llamado la atención desde el año 2011 cuando la Administración Autonómica lo dejó en vía muerta con la desaparición de la O.T.C. (Oficina Técnica Colaboradora) por falta de presupuesto. Un asunto que se lleva demandando desde hace tiempo y del que existe una propuesta firme de recuperación por parte del Secretario General de Industria y Minas de la Junta de Andalucía, D. Cristóbal Sánchez, a través de un convenio público/ privado para la puesta en funcionamiento de una oficina técnica colaboradora para temas relacionados con la sierra de Macael. Este convenio se establecería entre la Consejería de Transición Económica, conocimiento y Universidades de la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento de Macael y la Asociación de Empresarios del Mármol. Cada parte debería aportar personal técnico especializado y veinte mil euros anuales. La duración propuesta para el convenio es de 4 años.

Además, y de acuerdo con los grupos de interés asociados con la RSC de las empresas del mármol de la comarca del Almanzora, las agrupaciones del sector profesional de la piedra, entre las que quedan incluidas las asociaciones —AEMA, ASEMPAL—; los sindicatos —UGT, Comisiones Obreras—; las federaciones —FEDESMAR—; las cámaras de comercio —Cámara del Comercio de Almería— y los colegios profesionales —Colegio de Ingenieros de Minas— están obligadas a facilitar la transición del sector marmolista hacia una economía circular económicamente viable.

A pesar de lo dicho hasta ahora, existe una parte del sector del mármol que prefiriere mantener una postura sectorizada y unos modos de trabajo cuasi/obsoletos —bajo el eufemismo de "tradicionales"—. Dar la espalda al trabajo conjunto entre empresas, instituciones, organizaciones formativas y asociaciones profesionales no es lo más inteligente, ni adecuado. Hay una necesidad en el proceso de profesionalización del sector de mármol que parte de los propios profesionales, pero no depende todo de ellos. Y podemos dar gracias, ya que el nivel de profesionalismo de determinados profesionales sigue siendo limitado debido a la falta de concienciación de gremio y las rutinas de funcionamiento basadas en el clientelismo y los intereses creados.

A todas las relaciones creadas en el sector del mármol almanzoreño se une, le pese a quien le pese, la digitalización de la industria, que está solapando las estructuras analógicas que determinan las rutinas profesionales de los trabajadores. Una realidad que no tiene por qué ser negativa y que puede producirse de forma armoniosa. No se trata de una ruptura. La implementación de los avances tecnológicos, fundamentalmente puestos en práctica por las grandes empresas, y las prácticas "cuasi" artesanas de carácter local/familiar arraigadas a la tradición de las pequeñas y medianas empresas, conviven y convivirán en el día a día por muchos años. Mientras que en los proyectos de construcción más elementales se sigue trabajando de forma manual y rudimentaria, durante los procesos de producción de trabajos artesanales de carácter artístico se produce una conjunción de ambos factores. Un ejemplo visible de lo dicho es el caso de la escultura "Las manos que aplauden" (o "Aplauso infinito")^[22], elaborada a mediados de 2020 como homenaje a los sanitarios españoles que trabajaron durante la pandemia de la COVID-19 gracias a la participación de un compendio de empresas marmolistas y la Escuela del Mármol de Andalucía (Fines). En este trabajo, en primer lugar, se realizó un corte de desbaste y mecanizado gobernado por control numérico computarizado; en segundo lugar, se creó una maqueta en 3D con un software de última generación y, finalmente, se concluyó la talla de forma manual por

diferentes artesanos a martillo y cincel. ¿Qué mejor prueba podemos ofrecer para mostrar que las prácticas asociadas a la RSC son el estímulo para la conformación de un modelo híbrido de economía circular en el sector del mármol almanzoreño?

Para finalizar, damos respuesta a la pregunta retórica que da nombre a este apartado de discusiones finales referida a la capacidad de las empresas marmolistas almanzoreñas, con base en la RSC, para resistir y sobrellevar los estragos causados por la crisis económica de 2008 y, en especial, la crisis sanitaria de la COVID-19 de 2020. **Sí, por supuesto que tienen talento y capacidad de trabajo para sobrepasar y salir fortalecidas de esta grave crisis acumulada si apuestan por la implementación de la RSC.** Potencial de sobra hay. Un buen ejemplo, a pesar de las contradicciones, es lo expuesto en estas reflexiones finales e, incluso, apuestas como las de Macael. Este municipio formalizó el diecinueve de mayo de 2021 en FITUR su propuesta de candidatura de la Cantería del Mármol de Macael a Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. ¡Qué mejor marca que esta!

Por lo tanto, invitamos a las empresas marmolistas de la comarca del Almanzora a despejar sus dudas, a abrazar las innovaciones, a abandonar las posturas reactivas y de resistencia, a proponer un liderazgo proactivo y a cooperar como gremio. Una postura firme de RSC se convertirá en un mandato para aquellas empresas que deseen sobrevivir (Carroll, 2021: 1272). De esto depende y dependerá el futuro del sector.

5. Referencias bibliográficas

- [1] Aznar Sánchez, J.A. y Carretero Gómez A. (2017). Origen y evolución del distrito industrial de la piedra ornamental den Almería. *Revista de historia industrial*, 69, 207-238. <https://raco.cat/index.php/HistorialIndustrial/article/view/334463>
- [2] Carretero Gómez, A. (1999). Las canteras de mármol de Macael: 25 siglos de historia. *Demófilo*, 32, 153-166. <https://bit.ly/3IDQEdF>
- [3] Carretero Gómez, A. y Velasco Muñoz, J. F. (2018). Recursos endógenos mineros y desarrollo territorial. El caso de la Comarca del Mármol (Almería, España). *Revista de estudios regionales*, 111, 51-75. <https://bit.ly/3amEcwv>
- [4] Carroll, A.B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00076503211001765>
- [5] Fundación Cajamar (2010). El sector del mármol en la provincia de Almería Nuevos desafíos. *Informes y monografías*, 23. <https://bit.ly/39Oj0iz>
- [6]. Jha, A. y Moon, J. (2015). Corporate Social Responsibility and Social Capital. *Journal of Banking & Finance*, 60, 252-270. <https://bit.ly/3yVbj4E>
- [7] Kliksberg, B. (2012). La crisis y la responsabilidad social empresarial. En: Galán, J.I. y Sáenz de Miera, A. (Ed.). *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI*. (pp. 61). Salamanca: Universidad de Salamanca. <https://bit.ly/3GnQcJZ>
- [8] Martos Pedrero, A. (2020). Análisis de un modelo de antecedentes y consecuencias de la responsabilidad social en el contexto del sector agroalimentario almeriense. [Tesis doctoral, Universidad de Almería]. Repositorio Institucional UAL: <https://bit.ly/38RdjJH>

6. Notas

1. La gran excepción a la regla es Cosentino S.A.
2. Esta asociación agrupa al mayor y más importante número de empresas relacionadas con la industria del mármol en Andalucía. En concreto, un total de 66 empresas -47 marmolistas y 19 afines- ubicadas en la comarca del Almanzora forman parte activa de AEMA (2020).
3. Consultado en Plataforma digital Macael Turismo: <https://bit.ly/39Nz7gm>
4. Hago referencia a este Plan debido a que fue uno de los más destacados como parte de la solución a los problemas más acuciantes de la industria del mármol en ese momento. Sin embargo, cabe mencionar que hubo otros anteriores, como el Plan Director Territorial de Coordinación de Andalucía de 1978 que impulsó la Acción Prioritaria "Ordenación de la Zona del Mármol" y otros intentos a posteriori como en 1996, para reimpulsar al sector tras la recesión económica de los primeros años de los noventa, la APEM (Asociación Provincial de Empresarios del Mármol de Almería) promovió el Plan

Estratégico de Macael, que se encuadró dentro de las Acciones Integradas de Promoción en Sistemas Productivos Locales, realizadas por el IFA (Instituto de Fomento de Andalucía).

5. De acuerdo con su gerente en una entrevista personal realizada en junio de 2020.

6. Plataforma interna de comunicación: <https://bit.ly/3sUloUG>

7. El 28 de noviembre de 2006 se constituyó la Fundación Marca Macael como plataforma para el desarrollo de campañas de promoción de la marca "Mármoles de Macael" y del sector de la piedra natural: <https://bit.ly/3GnJ0NZ>

8. Información aparecida en el diario provincial La Voz de Almería: <https://bit.ly/3LKXokg>

9. Información aparecida en el diario digital Economista. es <https://bit.ly/3NALcEo>

10. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://bit.ly/3GhX2AL>

11. Información aparecida en El País procedente del Instituto Nacional de Estadística de España: <https://bit.ly/3IDBPHW>

12. Un ejemplo de lo dicho son las negociaciones que mi empresa comenzó con esta comunidad de regantes en el año 2012 con la intención de realizar la compra de ciertos terrenos en esta zona para poder formar parte de ella. Tras duras negociaciones con los miembros de dicha comunidad, debido a la desconfianza generada por ser una gran empresa la que quería formar parte y la idiosincrasia de las gentes de la zona, hubo que cambiar la junta directiva que hasta el momento había adoptado una actitud pasiva y no había realizado ningún avance durante años. En ese momento, se constituyó una nueva junta de la cual yo formé — y formo— parte como secretaria de esta. Después de disputas internas y con las administraciones correspondientes por agilizar los trámites, se pudo llegar a un acuerdo por el que pudimos comenzar a consumir el agua gestionada por esta comunidad dos años después — enero de 2014 —.

13. Esta acción consiste en transferir los derechos de explotación de una cantera de una empresa a otra. En el caso de Macael, siempre con la autorización del concesionario minero en primer lugar — Ayuntamiento de Macael—, quien autoriza e informa a la Administración de Almería su conformidad.

14. Una instalación de residuos mineros no debe clasificarse en la categoría A únicamente en función de los riesgos para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores de las industrias extractivas cubiertas por otras legislaciones. Requiere, además, establecer los requisitos que deben exigirse a las instalaciones de residuos mineros

15. Esta expresión se utiliza coloquialmente para referirse a: no verse como zona afectada dentro de los nuevos planes que se van a desarrollar y así no compute dentro del importe del cálculo global de los avales.

16. <https://bit.ly/3almCsJ>

17. La Asociación de Empresarios del Mármol de Andalucía (AEMA) queda constituida el 21 de febrero de 1977, aunque es en agosto de 1998 cuando abre de forma permanente sus oficinas.

18. Sin embargo, hay un sector de profesionales muy crítico por la falta de transparencia en la concesión de estas ayudas.

19. <https://bit.ly/3IHnrP2>

20. <https://bit.ly/3z128zF>

21. <https://bit.ly/3MNBfDI>

22. Resolución de 3 de diciembre de 2008 de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, por la que se hace pública la adjudicación definitiva del expediente G3 3/2008, "Constitución de la Oficina Técnica Colaboradora (O.T.C.) para el desarrollo del Plan director de la sierra de Macael".

23. Esta es una escultura homenaje a los profesionales sanitarios y trabajadores que han sido esenciales durante la pandemia de la Covid-19. Su autor, Navarro Arteaga, ha obtenido un reconocimiento en la XVII edición de los Premios Solidarios Ciudad de Sevilla.

ANEXOS

Tabla anexos1. Clústeres y palabras-clave del estudio de la RSC de las empresas del mármol en la comarca del Almanzora (Almería)

Clústeres	Composición	Grupos temáticos	PALABRAS-CLAVE (*#)
1. EMPRESA COMO ESTRUCTURA Y PROCESOS	33 palabras clave 509 recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección/ Gerencia • Control de gestión • Producción, compras/ventas y administración 	empresa/s (157), material/es (29), reunión/es (25), empresario/s (22), cliente (20), proyecto/s (20), mercado (16), comercial (16), producción (14), decisión/es (14), equipo (13), comité(13), producto (12), Cosentino (12), oficina (10), departamento (10), presupuestos (9), estructura (9), discusión (8), negocio (7), vender (7), empresarial (6), transformación (6), compras (6), comprado (6), poder (6), marca (6), industrial (5), gastos (5), financiera (5), contabilidad (5), asesor (5), ventas(5)
1.1 Sector empresarial del mármol	5 palabras clave 94 recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales • Industria extractiva 	pedra (34), cantera/s (30), sector (15), mármol (9), natural (6)
2. RSC	Palabras clave 520 recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Principios morales y valores • Evolución • Desarrollo sostenible 	persona/s(81), responsabilidad(43), social/es (59), cambio/s (31), formación (30), verdad (21), mundo (20), educación (16), personal (16), responsable (12), rsc (12), media (12), ambiente (12), evolución/ado (12), vida (11), sociedad (9), relación (8), corporativa (8), valor (8), capacidad (8), sostenibilidad (7), justo (7), agua(7), legal (7), valores (6), seguridad (6), confianza (6), salud(5), recursos (5), reciclado (5), ayuda (5), aprovechamiento (5), socio (5), ética(5), experiencia (5), conocimiento (5)
3. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DEL TRABAJADOR	26 palabras clave recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil profesional • Perfil personal 	trabajadores (39), trabajo (39), dinero (27), trabajando (23), trabajar (20), operario/s (19), trabajador (19), horas (17), dirección (13), compañero/s (10), perfil (9), ejecutivo (9), trabajamos (9), empleados (8), profesional (7), jefe (7), trabajado (7), laboral (6) trabajan (5) directivo (5), hijo/s (32), padre/papa (30), familiar (21), hombre (18), amigos (6), mujer (5)

Clústeres	Composición	Grupos temáticos	PALABRAS-CLAVE (r*)
4. ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO Y ORGANISMO Y ACTORES INSTITUCIONALES	17 palabras clave recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> Entorno social Instituciones Época Relaciones exteriores 	gente (70), hoy (47), tiempo (20), estado (16), internacional/es (15), sistema/s (14), comarca (13), macael (9), entorno (8), universidad (8), asociación (8), administración (8), organización (6), alcalde (6), nacional (6), extranjero (6), fundación (5)
5. TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN	11 palabras clave recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación digital Redes sociales Marca 	red/es (33), marketing (28), comunicación (28), medio (21), tecnología (13), web (8), imagen (8), Facebook (7), digital (7), video (5), mensajes (5)
6. CRISIS	6 palabras clave recurrencias	<ul style="list-style-type: none"> Planteamiento COVID-19 	problema/s (24), plan (23), crisis (22), COVID (8), mascarilla (7), ERTE (6)

Fuente: Elaboración propia a partir de AntConc*.

Recurrencia: número de veces que la palabra-clave aparece en las entrevistas.

Tabla anexos2. Muestra de estudio de las empresas marmolistas de la comarca del Alanzora

Nº	Empresa	Cargo/Funciones	Edad	Género	Formación	Años de experiencia
1	Hermasa & Cosaga Mármoles S.L.	Gerente	64	M	Estudios primarios	35
2	Mármoles Gutiérrez Mena S.A.	Presidente	58	M	Estudios Medios	30
3	Mármoles Camar S.L.	Gerente	48	M	Estudios Universitarios incompletos	25
4	Grupo Arriaga Stone	Gerente	61	M	Estudios Medios	35
5	Cosentino S.A.	Responsable área RSC	57	F	Estudios Universitarios	31

Fuente: Elaboración propia

Colección Mundo Digital

de Revista Mediterránea de Comunicación



COLECCIÓN MUNDO DIGITAL | 22

Mariana Oller-Alonso y Martín Oller-Alonso