



# R. S. E.

## Formación Ocupacional y Continua

### Contenidos formativos

**ERCoVa**  
Empresa Responsable  
de la Comunidad Valenciana



# AGRUPACIÓN DE DESARROLLO CRESCOVA





# **TALLER INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

## **CONTENIDOS FORMATIVOS**

**Una aproximación desde la  
Inserción de personas en riesgo de exclusión social  
y la Igualdad de Oportunidades**



**Autores Equipo ERCOVA:** José Manuel Gil Guzmán, Javier Uclés Muñoz, Paloma Alonso Stuyck, Dolores García López, Sergio Francés Valiente, Luz Templado Garrote, Carmen Sánchez García, Laura Cervera Soler, José Manuel Pardo Monllor, Mar Fernández Nager, Rocío Navarro Nohales, Francisco Puchades Magdalena, Verónica Aracil Martínez, Begoña Solsona Ibarra, Inmaculada Enguídanos Alcón, Laura Catalán Pérez.

El módulo denominado "La estrategia RSE" ha sido extraído de la guía de implementación de estrategias RSE realizada por el proyecto ERCOVA mediante una mesa de trabajo en la que participaron, además de las entidades que configuran la A.D, la Fundación Novafeina, Comisiones Obreras, Coepa, Capacita Consultores y Comis Lagun.



## **INDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>Pág. 6</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN A LA RSE</b>	<b>Pág. 7</b>
<b>4. LA ESTRATEGIA RSE</b>	<b>Pág. 45</b>
<b>5. LA COMUNICACIÓN RSE</b>	<b>Pág. 69</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>Pág. 82</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

---

*“La responsabilidad social de las empresas (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores. Hay empresas que deciden ir más allá de los requisitos jurídicos y obligaciones mínimos presentes en los convenios colectivos para abordar las necesidades de la sociedad. Mediante la RSE, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales. Así, la RSE se ha convertido en un **concepto cada vez más importante**, tanto en el mundo como dentro de la UE, y forma parte del debate en torno a la globalización, la competitividad y la sostenibilidad. En Europa, fomentar la RSE refleja la necesidad de defender valores comunes y aumentar el sentido de la solidaridad y la cohesión”<sup>1</sup>.*

Desde la aparición en el año 2001 del “Libro verde de la Comisión <<Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas>>” las propias instituciones de la Unión Europea, otras instituciones públicas y privadas y las empresas han realizado un extraordinario esfuerzo para que este fenómeno se desarrolle de acuerdo a los principios de colaboración con el desarrollo sostenible.

Debido a ello y por encontrarse en una etapa inicial, el concepto se encuentra en continua evolución y perfeccionamiento.

Desde el inicio en el cual las empresas realizaban buenas prácticas se ha evolucionado hasta la implantación de complejos sistemas de gestión y estrategias RSE en las que se potencian una filosofía y unos valores empresariales más acordes con la ética y los principios macroeconómicos de desarrollo sostenible. Se han incluido nuevas dimensiones más allá de la medioambiental (la inserción laboral de personas en riesgo, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la calidad en el empleo...) Para ello, han tenido que perfeccionarse metodologías, crear herramientas, objetivar todo el proceso o, algo más importante, dotar a la RSE de un marco socioeconómico donde encuadrarla y hacerla cómoda para las empresas y todas las organizaciones que dependen o afectan al tejido empresarial.

Esto conlleva la necesidad cada vez más fuerte de empezar a adquirir o actualizar los conocimientos sobre RSE, sobre sus dimensiones, su vinculación con el desarrollo sostenible, la creación de estrategias RSE a largo plazo...

Por este motivo, el proyecto ERCOVA ha estado realizando talleres de iniciación a la RSE en el que los técnicos del proyecto han transmitido a

---

<sup>1</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas



empresas y entidades sociales los contenidos que publicamos en este trabajo:

- Responsabilidad Social de la Empresa: concepto, características, dimensiones, evolución, factores de éxito, grupos de interés, etc.
- Implementación de la RSE en una empresa: Estrategia RSE.
- La comunicación como acción esencial de la RSE.

Considerando en la medida de lo posible el marco en el que nos encontramos: **la iniciativa comunitaria Equal** para la promoción de metodologías de lucha contra la discriminación en el mercado laboral.

Los módulos de formación que presentamos en este trabajo han sido diseñados para realizar acciones formativas o talleres prácticos de trabajo de iniciación a la RSE. La duración de los mismos ha oscilado entre 5 y 10 horas de duración.



---

## 2. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar con estos módulos de formación son los siguientes:

- **Objetivo general:**
  - Proporcionar a los/as alumnos/as unos conceptos básicos sobre el fenómeno de responsabilidad social, el papel que juega en el mismo la inserción de personas en riesgo y la Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
  
- **Objetivo secundarios**
  - Conocer la relación entre el concepto de responsabilidad social de la empresa y el concepto de desarrollo sostenible.
  - Poder identificar o diseñar indicadores de inserción de personas en riesgo e igualdad de oportunidades dentro de las acciones o estrategias RSE de una empresa.
  - Poder asesorar a una empresa sobre la situación RSE de la misma y en que grado puede implementar acciones RSE.
  - Conocer el concepto de "grupos de interés", en que grado influyen y cuales son sus funciones dentro del paradigma de la RSE.
  - Conocer las principales características y fases de una estrategia RSE.





## **3. INTRODUCCIÓN A LA RSE**

---

<b>1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSE</b>	<b>Pág. 8</b>
1.1. Introducción	
1.2. Conceptos RSE y desarrollo sostenible	
1.3. Desarrollo sostenible, RSE y bienestar social	
<b>2. CONCEPTO RSE</b>	<b>Pág. 12</b>
<b>3. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO EN EUROPA Y EN ESPAÑA.</b>	<b>Pág. 16</b>
3.1. Introducción	
3.2. El surgimiento de la RSE en la Unión Europea	
3.3. Desarrollo de la RSE en España	
<b>4. PRINCIPIOS, RECOMENDACIONES Y FACTORES DE ÉXITO QUE RIGEN LA RSE</b>	<b>Pág. 23</b>
4.1. Principios	
4.2. Recomendaciones	
4.3. Factores de éxito	
<b>5. DIMENSIONES DE LA RSE</b>	<b>Pág. 25</b>
5.1. Introducción	
5.2. Clasificación de las dimensiones de la RSE según el libro verde de la Comisión Europea	
5.3. Clasificación de las dimensiones según el Global Reporting initiative	
5.4. Buenas prácticas vinculadas a la inserción de personas en riesgo e I.O. entre hombres y mujeres	
<b>6. GRUPOS DE INTERÉS.</b>	<b>Pág. 31</b>
6.1. Introducción.	
6.2. Objetivo: El compromiso de los Grupos de interés	
6.3. La identificación de los stakeholders	
6.4. Beneficios de las relaciones con los grupos de interés	
6.5. Expectativas de los grupos de interés	
6.5.1. Sindicatos	
6.5.2 Administración	
6.5.3. Fundaciones	
<b>7. RSE: HACIA UN MODELO ESPAÑOL</b>	<b>Pág. 40</b>
<b>8. POLÍTICAS PÚBLICAS RSE</b>	<b>Pág. 43</b>

## 1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSE

### 1.1. Introducción

Desde los años 70 -Club de Roma- se ha incrementado la preocupación mundial por la limitación de los recursos y las repercusiones sociales y medioambientales que estas circunstancias tienen y tendrán para la humanidad.

Esto ha planteado la creación de nuevos modelos económicos que alcancen un equilibrio que parecía imposible hace tres décadas. Nos referimos al modelo de desarrollo sostenible y al paradigma de la RSE. Estos fenómenos contemplan la economía y la sociedad desde un punto de vista diferente; exigen a todos los agentes económicos y sociales un mayor compromiso y una mayor cooperación. Aunque, obviamente, el modelo enfatiza el papel de las empresas en la mejora del medioambiente y del bienestar de la Comunidad.

Las empresas, mediante la responsabilidad social, pueden contribuir al desarrollo sostenible. Aunque, como se aprecia, son conceptos que se complementan, consideramos importante profundizar en ellos para hacer comprender al/a lectora sus diferencias e incidir en el aspecto sobre el que, según el equipo de redacción, se ha trabajado con menor intensidad: la **dimensión social** del desarrollo sostenible.

### 1.2. Conceptos RSE y desarrollo sostenible

Para iniciar al/a lector/a en el apartado, invitamos al análisis de las definiciones de RSE y de desarrollo sostenible:

#### Desarrollo sostenible

*"Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender a sus propias necesidades"<sup>2</sup>*

#### Responsabilidad Social de la empresa

*"Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores"<sup>3</sup>*

De ambas definiciones avanzamos los siguientes posicionamientos teóricos.

---

<sup>2</sup> Informe Brundtland. 1987

<sup>3</sup> COM(2001) 366 final

Una aproximación teórica tradicional al funcionamiento de nuestra sociedad y nuestra economía sería la de buscar el desarrollo y satisfacción de las necesidades desde el punto de vista de la utilización de los recursos (humanos, económicos y sociales) para un incremento del producto y reparto inmediato del resultado de esa expansión. Un crecimiento indiscriminado del mercado y el capital se entendería como la mejor forma de atender a las necesidades de la población.

Por otro lado, podemos plantearnos una visión más "social" en la que predominen los valores y las necesidades humanas y en el que el desarrollo económico pase a un segundo plano.

El modelo del **desarrollo sostenible** defiende qué una postura radical en cualquiera de los polos anteriores está abocada al fracaso.

Por un lado, la utilización indiscriminada de recursos naturales en un desarrollo económico con miras al corto plazo genera fuertes desigualdades y pone en riesgo la existencia futura de los citados recursos. Por otro lado, un desaceleramiento económico pondría en riesgo el desarrollo económico, la confianza del inversor y la atención a la demanda inmediata de las necesidades de la población; es decir la economía de mercado.

Cuando se alcanza un modelo de economía global donde se conjugan el corto plazo (generación inmediata de riqueza, consumo incipiente de recursos, atención a las necesidades de la población, etc.) con el largo plazo (deterioro ambiental "0", equitativa distribución de recursos y necesidades de la población) se alcanza el modelo ideal de desarrollo sostenible.

La sostenibilidad de nuestra sociedad y economía se alcanza cuando conseguimos un equilibrio entre las **necesidades de todas las personas** de nuestra sociedad y las necesidades propias de una economía de mercado. Esto implica también un **equilibrio** entre las necesidades presentes y lo que permanezca para un futuro.

<< El bienestar a largo plazo de nuestra sociedad y el patrimonio que dejemos a nuestros hijos y nietos dependen de que el desarrollo sea sostenible<sup>4</sup>>>. Bienestar que consiste en una atención a las necesidades sociales y culturales de nuestra futura población, un futuro económico digno y un cuidado del medioambiente.

Este atributo –equilibrio- también impregna a la responsabilidad social de la empresa, en este caso desde un punto de vista microeconómico.

Saber conjugar el corto plazo (beneficio inmediato de la empresa) con el largo plazo (sostenibilidad de la misma y de la comunidad en la que la empresa desarrolla sus actividades) sería uno de los principios de la responsabilidad social de la empresa.

---

<sup>4</sup> COM (2001) 31final



Es decir, ponderar las necesidades de la empresa (generar beneficios económicos inmediatos, creación de riqueza y empleo...) con las necesidades de la sociedad de la cual depende (sociales, económicas y medioambientales).

La RSE, por lo tanto, es un fenómeno que maximiza la interdependencia de la empresa con su comunidad y del beneficio a corto plazo con la sostenibilidad a largo plazo. **Sería la contribución que cada empresa en particular puede aportar al desarrollo sostenible de toda la sociedad.**

### **1.3. Desarrollo sostenible, RSE y bienestar social**

El desarrollo sostenible trata de desarrollar un modelo económico en el que se satisfagan las **necesidades de las personas** sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

Pero se ha desarrollado una tendencia a vincular el desarrollo sostenible exclusivamente con aspectos medioambientales y la limitación de recursos naturales. Siendo cierto que nuestro modelo económico debe avanzar hacia la sostenibilidad mediante la disociación entre, por un lado, el crecimiento económico y, por otro, la degradación ambiental y el uso de recursos, hemos de recalcar que la sostenibilidad se alcanza -definición de desarrollo sostenible- cuando satisfacemos las necesidades del ser humano, como por ejemplo las de empleo, educación o cohesión social.

Así pues, vamos a dedicar el presente apartado a considerar el desarrollo sostenible incidiendo en los aspectos de **equidad social y cohesión**.

Para ello, vamos a basarnos en el informe de sostenibilidad en España 2005<sup>5</sup>, y en la "Declaración de principios rectores para el desarrollo sostenible" adoptada por el Consejo de Europeo del 16 al 17 de junio de 2005, centrándonos en aquellos indicadores que más se vinculan con la equidad social y la cohesión.

La declaración aprobada por el consejo Europeo se articula en unos principios rectores focalizados en 4 objetivos:

- Protección ambiental
- Equidad social y cohesión
- Prosperidad económica
- Cumplir las responsabilidades internacionales

---

<sup>5</sup> Observatorio de la sostenibilidad en España. Ministerio de Medio Ambiente, la Fundación general de la Universidad Alcalá de Henares y la Fundación Biodiversidad.



Estos cuatro objetivos son una referencia clave del informe de sostenibilidad mediante los cuales se ofrece una diagnosis general de la situación de la sostenibilidad en España:

- **El fuerte crecimiento español arrastra carencias graves en materia de cohesión social.**
- Parece improbable que se mantenga más allá de ciertas circunstancias coyunturales favorables que estamos viviendo.
- Implica un mayor uso de recursos naturales. En particular, energía y territorio.
- Conlleva una degradación ambiental persistente, aunque haya mejoras en ciertas áreas.

Y dentro del informe se apunta hacia tres situaciones pertenecientes al primer punto como preocupantes:

- **La tasa de riesgo de pobreza** se ha reducido en tan sólo dos puntos en los últimos 30 años.
- **La calidad del empleo**, con unos niveles excesivos de temporalidad y una siniestrabilidad laboral alta.
- **El desarrollo de género:**
  - o Las mujeres ganan un 34% menos que los hombres.
  - o La tasa de desempleo femenino duplica a la tasa de desempleo masculino.
  - o La tasa de mujeres inactivas duplica a la masculina.
  - o La discriminación educacional femenina también es patente y para todas las categorías educacionales.

Parece evidente, por lo tanto, que cuando hablamos de desarrollo sostenible estamos haciendo referencia a tres dimensiones (económica, social y medioambiental), que el desarrollo económico, la erradicación de la pobreza y la protección medioambiental están estrechamente ligadas y que ambas requieren de soluciones **globales** -más que locales o nacionales-: es decir, alcanzar un modelo mundial de “**desarrollo sostenible**”.

## 2. CONCEPTO RSE

El concepto de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) se puede entender desde diferentes corrientes sociales, económicas e incluso políticas. Es un concepto<sup>6</sup> que engloba una amalgama de dimensiones y que se encuentra en continua evolución.

Así pues, y dependiendo del carácter y objetivos de la institución (pública o privada), del ámbito de trabajo (docente, sindical, político...) y del sector económico donde nos encontremos, se hará incidencia en una u otra dimensión de este nuevo paradigma<sup>7</sup>.

También, como es obvio, nos encontramos con diferencias conceptuales vinculadas a la geografía o al tipo de economía en la que nos situamos. No hablaremos del mismo concepto o dimensiones en Estados Unidos - filantropía estratégica/marketing social-, que en los países escandinavos - amplia experiencia en la gestión medioambiental, negociación social y acuerdos/consenso/participación colectiva<sup>8</sup>-.

Además, el concepto también variará si comparamos economías subdesarrolladas, con las economías emergentes (India y China) o con las economías más desarrolladas (E.E. U.U. o Unión Europea).

Esta divergencia no es óbice para que no podamos posicionarnos hacia un concepto y unas dimensiones de RSE y que estas cumplan, además, con los objetivos y principios de la Iniciativa Comunitaria EQUAL y del proyecto ERCOVA.

Así pues, y a pesar de que al final del capítulo se incluye una tabla con diferentes definiciones de RSE, vamos a centrarnos en las dos que consideramos más vinculadas a nuestro proyecto y a la Iniciativa Comunitaria Equal: "Libro verde de la Comisión <<Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas>>" y el "Foro de expertos en RSE" del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Según la Comisión Europea, se entiende por Responsabilidad Social de la Empresa:

*"Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"*

Mientras que el Foro de expertos del MTAS entiende por RSE:

---

<sup>6</sup> En determinados foros se discute la inclusión de "Social" en el propio concepto o la sustitución de "empresa" por "corporativa".

<sup>7</sup> El lector encontrará en la siguiente página web un glosario de términos y enlaces de interés sobre RSE: <http://www.clubsostenibilidad.org/documentacion/2004/30.pdf>

<sup>8</sup> Greve, 2003

*“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.”*

Debemos mencionar que la definición del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales se encuentra mucho más desarrollada ya que ha sido redactada en el año 2006; la Comisión, por su parte, elaboró la suya en el año 2001.

De las dos definiciones podemos extraer algunas ideas que nos ayudarán a entender el concepto:

- Nos encontramos ante un fenómeno en el que el punto de referencia es la empresa.
- Posee carácter voluntario por parte de la empresa. Voluntariedad que asociada a la innovación y a la elaboración de unas estrategias adaptadas a la idiosincrasia de la empresa y a las necesidades de su comunidad.
- Una visión de empresa permeable. Una “osmosis” entre la empresa y la comunidad en la que desarrolla su actividad. La competitividad de la empresa depende del bienestar de la Comunidad y el bienestar de la Comunidad depende de la competitividad de la empresa. Cuanto más se ajusten los objetivos y necesidades de ambas, mejores resultados macroeconómicos y mayor bienestar social. Por el contrario, una disociación de intereses entre la Comunidad y la empresa conllevará a largo plazo perjuicios para ambas.



- En la creación, desarrollo y control de las estrategias y decisiones de la empresa se deberán tener en cuenta, en la medida de lo posible, las expectativas e intereses de los grupos de interés de la empresa<sup>9</sup>.
- Se impone una participación de todos los estamentos de la empresa (dirección, sindicatos, proveedores...)
- Se establecen en las empresas unos objetivos estratégicos diferentes: una menor incidencia del beneficio a corto plazo por un mayor peso de la estrategia a largo plazo y la obtención de ventajas competitivas duraderas (valores intangibles de la empresa)
- Por un lado, un cumplimiento de las obligaciones legales y, por otro, un avance más allá de los mínimos establecidos.

En definitiva, la RSE<sup>10</sup> es una plasmación microeconómica<sup>11</sup> del concepto macroeconómico de desarrollo sostenible. Mediante la incorporación en la empresa de estrategias RSE se contribuye al incremento del bienestar social y medioambiental de la comunidad. En contraprestación, la empresa –al mejorar el cumplimiento de las expectativas y necesidades de su comunidad- mejora competitivamente mediante la creación de una estrategia más sólida a largo plazo –incremento de la confianza y la reputación que la comunidad posee en la empresa-.

---

<sup>9</sup> Persona, comunidad u organización afectada por las operaciones de la empresa o que influye en dichas operaciones. Las partes interesadas pueden ser internas (trabajadores/as y asociados/as) o externas (consumidores/as, proveedores/as, accionistas, financiadores/as, comunidades (locales, Autonómicas o Nacionales), familias de trabajadores/as, fundaciones, asociaciones de consumidores/as, empresarios/as o sindicatos, ONGs, etc.)

<sup>10</sup> Dictamen del Comité Económico y social europeo (2005/C 286/04)

<sup>11</sup> Algunos autores consideran que el concepto RSE podría alcanzar en el futuro una dimensión macroeconómica si se consiguiese elaborar una red o alianza entre empresas.



**TABLA 1. Conceptos de RSE**

<b>Libro Verde Comisión</b>	<i>Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"</i>
<b>Ministerio de Trabajo y asuntos sociales</b>	<i>La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.</i>
<b>Fonética</b>	<i>La Responsabilidad Social de las Organizaciones es el fenómeno voluntario por el que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente.</i>
<b>Fundación Etnor</b>	<p><i>Por un lado, el concepto de Responsabilidad hace referencia a la idea de "dar cuentas" (accountability). Las empresas se ven obligadas a ser cada vez más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestionarse. Esta idea da respuesta a la exigencia de transparencia que la sociedad en su conjunto exige en la actualidad con mayor fuerza a las empresas.</i></p> <p><i>Por otro lado, el término Responsabilidad hace referencia a "dar respuesta" (responsability) a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa.</i></p>
<b>World Business council on Sustainable Development</b>	<i>"Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida".</i>
<b>CSR-Europe</b>	<i>"Es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones."</i>

### **3. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO EN EUROPA Y EN ESPAÑA.**

#### **3. 1. Introducción**

El fenómeno de la Responsabilidad social de la empresa ha estado y está en continua evolución. Este condicionante, aunque dificulta concretar cuando surge el concepto de RSE, no imposibilita delimitar algunos determinantes que han sido fundamentales en la evolución del fenómeno.

Los orígenes del concepto de RSE debemos buscarlos no en el propio fenómeno como tal, sino en alguna de las principales dimensiones que lo configuran, y que se desarrollaron con anterioridad al mismo.

Así pues, y para iniciar nuestro camino, debemos remontarnos al término de filantropía empresarial<sup>12</sup>, que, aunque surge durante la revolución industrial en Inglaterra, se desarrolló con una mayor incidencia en Estados Unidos durante la década de los 70.

Es, también, entre el final de los 70 y el principio de los 80 donde surge el término de “Grupos de interés” de la empresa y el propio concepto de RSE.

Si, por otro lado, consideramos la dimensión medioambiental, entonces deberemos remontarnos a los años 80.

También en esta década aparecen las primeras memorias que tienen en cuenta aspectos medioambientales y sociales, alcanzando lo que se puede llamar el “triple balance” al final de los años 80.

Con posterioridad (años 90) surge el interés por extender la RSE a la cadena de proveedores (calidad).

Y si por último, lo que queremos es centrarnos en la incorporación de procedimientos, políticas o estrategias RSE a largo plazo como parte de la sostenibilidad de nuestra sociedad, o la incidencia en los recursos humanos y la contratación de personas en riesgo -personas con discapacidad, por ejemplo-, deberemos situarnos a finales de los 90.

---

<sup>12</sup> “Utilización de un mecanismo de donaciones a grupos con carencias materiales o con condiciones específicas de falta de recursos” (Integrarse 2006)

**TABLA 2. Evolución del fenómeno de la RSE**

Concepto	Años 70	Años 80	Años 90	2000
Filantropía				
Desarrollo del concepto "grupos de interés".				
Creación de concepto RSE				
Memorias sociales/triple balance				
Gestión de la calidad				
Dimensión medioambiente				
Gestión de calidad medioambiental				
Participación de la cadena de proveedores				
Desarrollo sostenible y RSE				
Recursos humanos / diversidad / contratación de personas en riesgo				
Estrategias RSE a largo plazo				

### 3. 2. El surgimiento de la RSE en la Unión Europea.

Aunque podríamos ubicar el inicio de la RSE –o al menos de algunas buenas prácticas vinculadas directamente a ella- en la década de los 70, es cierto que el fenómeno se contempla como un nuevo modelo de gestión de las empresas desde hace unos pocos años. Los factores que han determinado este impulso han sido los siguientes<sup>13</sup>:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.
- Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de la información y la comunicación.

Así pues y teniendo en cuenta los factores impulsores arriba mencionados, podríamos determinar que el año 2000 establece el inicio de la RSE en el marco de la Unión Europea. En este año, el Consejo Europeo de Lisboa establece un nuevo objetivo estratégico para la próxima década: convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

<sup>13</sup> Libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas

Aunque el Consejo Europeo promueve la introducción de un nuevo método abierto de coordinación a todos los niveles, y determina la necesidad de mejorar algunos ámbitos esenciales propios de la empresa como:

- La formación continua.
- Fomentar todos los aspectos de la I.O.: segregación profesional, conciliación vida laboral y personal.
- Acciones específicas de empleo dirigidas a grupos específicos.

Hemos de resaltar que no aparece mencionado específicamente el concepto de RSE ni de desarrollo sostenible.

Es en diciembre de ese mismo año cuando El Consejo de Empleo y Política Social propone al Consejo Europeo de Niza que dé su aprobación a las siguientes orientaciones:

- Por un mayor número y una mejor calidad de los puestos de trabajo.
- Modernizar la protección social.
- Fomentar la igualdad entre el hombre y la mujer.
- Reforzar la dimensión social de la ampliación y de las relaciones exteriores de la Unión Europea.
- Anticiparse a los cambios del entorno laboral y sacar partido de los mismos desarrollando un nuevo equilibrio entre flexibilidad y seguridad.

Dentro de esta última orientación, se insta a apoyar las iniciativas relativas a la responsabilidad Social de las empresas y a la gestión del cambio, por medio de una futura comunicación de la Comisión.

Durante el año 2001 el Consejo Europeo de Gotemburgo lanzó una amplia estrategia para un desarrollo sostenible. A las dimensiones económicas y sociales de la estrategia de Lisboa se le añade una tercera dimensión: la medioambiental. Esta estrategia a largo plazo combina las políticas para el desarrollo sostenible desde el punto de vista medioambiental, económico y social, con el fin de mejorar de forma sostenible el bienestar y las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras. El objetivo de esta estrategia es servir de catalizador ante la opinión pública y los responsables políticos para influir en el conjunto de la sociedad.

La estrategia pone de manifiesto seis tendencias insostenibles que requieren una intervención. Dos de ellas ya se incluyen en la estrategia de Lisboa; luchar contra la exclusión social y la pobreza y paliar las consecuencias del envejecimiento demográfico. A estas dos debemos añadir:

- Limitar el cambio climático.
- Limitar los riesgos para la salud pública: cadena alimentaria, salud, epidemias...
- Una gestión más sostenible de los recursos naturales.



- Limitar los efectos negativos de los transportes y frenar los desequilibrios regionales.

Ambas estrategias, las de Lisboa y la de desarrollo sostenible se refuerzan mutuamente, apuntan acciones complementarias, utilizan instrumentos diferentes y producen sus resultados en distintos marcos temporales.

Unos meses después –Julio 2001- la Comisión lanzó el “Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” cuyos objetivos eran, en primer lugar, estimular el debate sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas y, en segundo lugar, definir los medios para desarrollar una asociación con vistas a la instauración de un marco europeo para la promoción de la RSE. En él, se reconoce que este nuevo paradigma puede contribuir a que se alcancen los objetivos establecidos por los Consejos Europeos de Lisboa, Niza y Gotemburgo.

A continuación (julio 2002) se redacta la “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de la empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” elaborada en seguimiento del Libro Verde adoptado el pasado año, donde la Comisión expone a lo largo de seis capítulos su propuesta de estrategia de promoción de la RSE.

Dentro de ella, la Comisión propone la creación de un Foro multilateral europeo sobre la RSE con el objeto de promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social, mediante:

- El intercambio de experiencia y prácticas correctas entre los agentes a nivel europeo;
- la asociación de las iniciativas existentes en la UE y el posible establecimiento de un enfoque europeo y unas directrices comunes que faciliten el diálogo a escala internacional con terceros países;
- la identificación y exploración de los ámbitos en los que es necesario reforzar la acción a nivel europeo.

Por último, la Comisión en marzo de 2006 ha presentado la Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité económico y Social Europeo denominada “Poner en práctica la Asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas.

Como hemos visto, en esta última década son numerosas las iniciativas de la Unión Europea destinadas a promover la adquisición por parte de las empresas de compromisos sociales y medioambientales que vayan más allá de sus obligaciones reglamentarias y convencionales.

Hay que constatar que el surgimiento y establecimiento del fenómeno de la RSE en nuestro espacio económico no sólo es fruto de las propias Instituciones de la Unión Europea. También han contribuido las empresas

privadas y públicas (tanto a nivel estatal como local), organizaciones pluripartitas, organizaciones de empresas, ONGs, sindicatos... a estimular el debate, difundir, crear herramientas y proporcionar un marco adecuado para la promoción de la RSE<sup>14</sup>.

### 3.3. Desarrollo de la RSE en España

Por último, con ámbito nacional debemos mencionar los siguientes hechos que han contribuido al desarrollo de la RSE en España:

- Constitución el 17 de marzo de 2005 del foro de expertos<sup>15</sup> creado para desarrollar los siguientes elementos:
  - o Concebir, construir y fraguar la RSE. Crear el marco de la RSE.
  - o Ponerla en práctica: las empresas deben progresivamente ir incorporando la rendición pública de su actuación.
  - o Dado que hablamos de responsabilidad "social", se trata de un compromiso y un deber públicos, por lo cual éste debe ser organizado por los poderes públicos.
- Creación de una Subcomisión del Congreso de los Diputados para el fomento de la RSC. Creación del libro blanco de la RSC en España.
- Creación de una mesa específica de diálogo social: gobierno, sindicatos y patronal.
- Creación por parte del "Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales" de la herramienta "Programa Optima" mediante el cual las compañías se adhieren al programa y obtienen certificación en relación a sus políticas de I.O.
- Creación del observatorio de la RSC.

El Observatorio de la RSC es una asociación integrada por once organizaciones representativas de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONGs, Sindicatos y Organizaciones de Consumidores. Pretende ser una red que fomente la participación y cooperación entre organizaciones sociales que, desde diferentes puntos de vista, vienen trabajando en Responsabilidad Social Corporativa.

---

<sup>14</sup> Para un listado de entidades relevantes en el desarrollo de la RSE puede visitar las siguientes páginas: [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/links/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/links/index_es.htm) ó el documento "Responsabilidad social empresarial; reporte global de instituciones de referencia" en [www.vincular.org](http://www.vincular.org) y [www.mtas.es](http://www.mtas.es)

<sup>15</sup> El foro de expertos, a fecha de redacción de este documento, se ha reunido en 4 ocasiones.



Se trata de un organismo independiente capaz de servir de complemento a la actividad de las empresas, colaborando con el sector privado, y a la vez velando por el concepto de RSC y por que su implantación en España sea plena y satisfactoria. Al mismo tiempo, el Observatorio se entiende como plataforma de estudios e investigación, centro de pensamiento y generación de opinión, comunicación y sensibilización, reforzando e integrando estos conceptos en cada una de las organizaciones miembros.

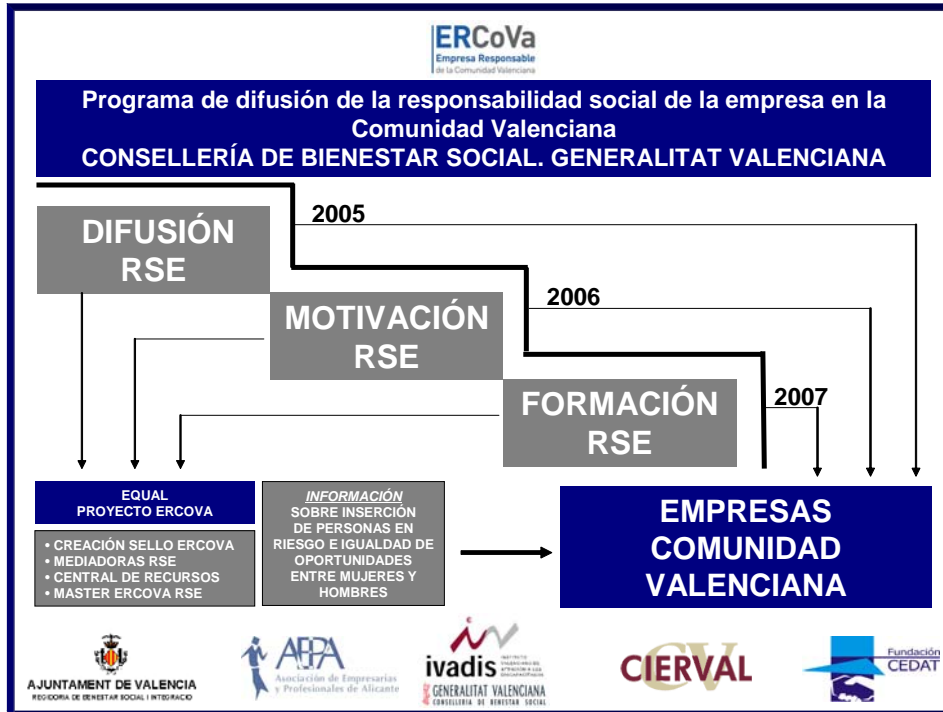
El Observatorio pretende acoger a todas las entidades de la sociedad civil interesadas por la RSC y que trabajan, de alguna forma, en este ámbito.

- Creación Por parte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores del nuevo código de buen gobierno para sociedades cotizadas (Código Conthe) que sustituye a los anteriores código de Olivencia y el informe Aldama.
- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Para terminar, debemos mencionar que algunas comunidades autónomas han desarrollado diferentes actuaciones o iniciativas. Algunos ejemplos serían:

- Gobierno de Aragón. Concede subvenciones a empresas que adopten prácticas en RSE: "Global Compact", SA800, AA1000, directrices de la OCDE, memorias anuales de sostenibilidad, etc. Cantidad hasta 12000€ que no puede ser más del 50% del coste de la iniciativa.
- Comunidad Valenciana. Programa de difusión de la RSE de la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana ([www.empresasolidaria.gva.es](http://www.empresasolidaria.gva.es)) o el Decreto 279/2004, de 17 de diciembre, del Consell de la Generalitat de fomento del empleo para personas con discapacidad.

**DIAGRAMA 1. Planificación y actividades del programa de difusión de la RSE de la Consellería de Bienestar Social y el proyecto ERCOVA**





## 4. PRINCIPIOS, RECOMENDACIONES Y FACTORES DE ÉXITO QUE RIGEN LA RSE

### 4.1. Principios

A continuación mostramos algunos de los principios que rigen la RSE sobre los cuales existe un mayor consenso:

- La RSE es una plasmación microeconómica del concepto macroeconómico de desarrollo sostenible<sup>16</sup>.
- La voluntariedad del fenómeno.
- Un planteamiento socialmente responsable debe basarse en una aplicación efectiva y dinámica de las normas existentes (Legislación y convenios colectivos) y además debe ir acompañado de compromisos voluntarios que vayan más allá de las normas<sup>17</sup>. Estas medidas nunca deben ser sustitutivas de la Legislación existente.
- Es importante desarrollar la RSE en todos los sectores de nuestra economía y para todas las empresas, desde las microempresas hasta las multinacionales.
- La RSE no es algo que pueda <<añadirse>> optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión<sup>18</sup>.

### 4.2. Recomendaciones

Las principales recomendaciones que se deben seguir en un futuro para mejorar el desarrollo de la RSE son las siguientes<sup>19</sup>:

a) Sensibilizar e incrementar el conocimiento en RSE:

- Concienciar sobre los valores y principios fundamentales de los siguientes documentos e instrumentos: declaración de principios de la OIT, directrices de la OCDE para empresas multinacionales y el pacto global de las Naciones Unidas.
- Recopilar, intercambiar y difundir información sobre la RSE.
- Investigar y mejorar el conocimiento sobre la puesta en acción de la RSE.

<sup>16</sup> Dictamen del CESE. 2005/C 286/04

<sup>17</sup> Dictamen del Comité Económico y Social sobre el libro verde

<sup>18</sup> COM (2002) 347 final

<sup>19</sup> Informe final foro multilateral Europeo sobre la RSE

- b) Desarrollar capacidades y competencias para ayudar a transferir la RSE
- Promover la capacidad de las empresas para entender e integrar la RSE.
  - Mejorar las capacidades de "actores clave" en el proceso de difusión e integración de la RSE.
  - Incluir RSE en la educación y en el curriculum.
- c) Posibilitar y asegurar un marco adecuado para el desarrollo de la RSE
- Crear las condiciones adecuadas para la RSE.
  - Resaltar la importancia de las Autoridades públicas y de la UE.

#### 4.3. Factores de éxito<sup>20</sup>

El forum multilateral ofrece también información sobre los factores clave de éxito para una creíble y efectiva implementación de la RSE:

- Compromiso de las personas clave de las empresas: directores/as, propietarios/as, ejecutivos/as, etc.
- Asegurarse que los valores y la visión del enfoque RSE se integran dentro de la empresa y de su cultura.
- Integrar el enfoque RSE y las prácticas y herramientas asociadas dentro de la estrategia de la empresa.
- Establecer objetivos y metas apropiados.
- Comunicar los enfoques, estrategias, objetivos y actividades de una forma transparente y con significado.
- Apertura a aprendizaje, mejora e innovación.
- Compromiso con grupos de interés externos.
- Incluir a trabajadores/as y a sus representantes en el desarrollo e implementación de los programas, actividades e iniciativas.
- Compartir experiencias y aprender de empresas similares.
- Una alta concienciación entre los consumidores e inversores.

---

<sup>20</sup> Informe final foro multilateral Europeo sobre la RSE



## 5. DIMENSIONES DE LA RSE

### 5.1. Introducción

Este apartado muestra al/a lector/a una clasificación de las dimensiones y actividades que contemplan la RSE. Al final del capítulo ofrecemos una recopilación de aquellas buenas prácticas vinculadas con las dimensiones de inserción de personas en riesgo e I.O. entre hombres y mujeres.

Como era de prever en un fenómeno tan complejo y dinámico, existen numerosos criterios de clasificación de la RSE. El proyecto ERCOVA ha considerado exponer dos clasificaciones: la ofrecida por el libro verde de la Comisión Europea y la realizada por el Global Reporting Initiative.

La motivación que nos lleva a esta determinación es la siguiente:

- El libro verde es el documento elegido por la Comisión Europea como comunicación “marco” para la promoción y difusión del fenómeno de la RSE en Europa. A tal efecto, debemos recordar que este contenido formativo se está creando en el marco de una iniciativa EQUAL subvencionada por el Fondo Social Europeo.
- Global reporting initiative. En esta segunda clasificación queremos permitir al lector realizar una categorización de las dimensiones con una alta coherencia, pertinencia y fiabilidad de las acciones con las que se trabaje. GRI proporciona un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

### 5. 2. Clasificación de las dimensiones de la RSE según el libro verde de la Comisión Europea.

El libro verde explica y clasifica la RSE en dos dimensiones:

- Dimensión interna. Dentro de la empresa, las prácticas responsables pueden afectar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.
- Dimensión externa. Lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las Comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONGs defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. En un mundo caracterizado por las inversiones multinacionales y las

cadena de producción planetarias, la RSE debe sobrepasar también las fronteras de Europa. El rápido avance de la mundialización ha estimulado el debate sobre el papel y desarrollo de una gobernanza mundial; la definición de prácticas voluntarias en el ámbito de la RSE puede considerarse una contribución al respecto.

El siguiente cuadro muestra la categorización de acciones y actuaciones según las dos dimensiones mencionadas:

**TABLA 3. Dimensiones de la RSE**

DIMENSIÓN INTERNA	
<b>Gestión de recursos humanos</b>	<p>Aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, <b>un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio</b>, una mayor diversidad de recursos humanos, <b>la igualdad de retribución y perspectivas profesionales para mujeres</b>, participación en beneficios o accionariado de la empresa...</p> <p><b>Prácticas responsables de contratación (no discriminatorias): minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas.</b></p> <p>Aprendizaje permanente: mejor definición de las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de formación y educación; fomentar el paso de los jóvenes de la vida escolar a laboral (acreditación del aprendizaje práctico previo: APEL). Creación de entorno que estimule el aprendizaje permanente, sobre todo para los trabajadores de mayor edad y menor nivel educativo y cualificación.</p>
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	<p>Mejorar la salud y la seguridad en la propia empresa y que se pueda medir, documentar y comunicar el resultado de dicha calidad.</p> <p>Promoción de la salud y seguridad en subcontratistas y proveedores de las propias empresas</p>
<b>Adaptación al cambio</b>	<p>Reestructuraciones de las empresas (cierres, disminución de plantilla...) desde un punto de vista responsable: colaboración con autoridades públicas y sindicatos, procesos de reciclaje profesional, procedimientos de información o gestión de empleo en otras empresas.</p> <p>compromisos con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo mediante su participación en las asociaciones a favor del empleo local o la inclusión social.</p>
<b>Gestión del impacto medioambiental</b>	<p>Oportunidades que ofrece la mejora de resultados ecológicos</p> <p>Sistemas de gestión y auditoría medioambiental</p> <p>Menor consumo de materias primas y por lo tanto de deshechos</p>
DIMENSIÓN EXTERNA	
<b>Comunidades locales</b>	<p>Integración de las empresas en su entorno local: ofrecimiento de plazas de formación profesional, colaboración con organizaciones de defensa del medioambiente, <b>contratación de personas socialmente excluidas</b>, guarderías a sus trabajadores, asociaciones con comunidades, patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o la realización de donaciones para obras de beneficencia.</p> <p>Conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y recursos del entorno local como activo de las empresas.</p>
<b>Socios comerciales, proveedores y Consumidores</b>	<p>Subcontratación de productos y servicios a empresas responsables socialmente como ejemplo de responsabilidad social suplementaria</p> <p>Fomentar el espíritu de empresa en la región de ubicación mediante tutorías por parte de las grandes empresas a las empresas de nueva creación y a las Pymes locales. Asistencia a las pymes sobre elaboración de memorias sociales o divulgación de las buenas prácticas.</p> <p>Corporate venturing: Inversión y fomento en nuevas empresas innovadoras.</p> <p>Creación de productos para su uso por el mayor número de personas: atención a la diversidad.</p>
<b>Derechos humanos</b>	<p>Actividades internacionales y cadenas de suministros mundiales</p> <p>Lucha contra la corrupción</p> <p>Creación de códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos a contratistas y proveedores.</p> <p>Control continuo de la aplicación y respeto de los códigos de conducta en todos los niveles de la organización.</p>
<b>Problemas ecológicos mundiales</b>	<p>Efecto transfronterizo medioambiental de las relaciones comerciales y producciones de las empresas.</p>

### 5.3. Clasificación de las dimensiones según el Global Reporting Initiative.

El GRI<sup>21</sup> organiza las categorías RSE en:

- Económica: la dimensión económica de la sostenibilidad afecta a los impactos de la organización sobre las condiciones económicas de sus stakeholders y sobre los sistemas económicos, a nivel local, nacional y global. Los indicadores económicos ilustran:
  - o El flujo de capital entre los diferentes stakeholders.
  - o Los principales impactos económicos de la compañía sobre el conjunto de la sociedad.
- Ambiental: la dimensión ambiental de la sostenibilidad afecta a los impactos de una organización sobre los sistemas naturales vivos y no vivos, incluyendo los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. La estructura de los indicadores ambientales cubre el desempeño en relación con los elementos entrantes (materia, energía y agua). La estructura de los indicadores ambientales cubre el desempeño en relación con la biodiversidad, el respeto por los acuerdos sobre el medio ambiente y otros datos relevantes tales como el gasto ambiental o los impactos de productos y servicios.
- Social: esta dimensión de la sostenibilidad está relacionada con los impactos que una organización causa en los sistemas sociales dentro de los que actúa. Los indicadores de desempeño social GRI identifican aspectos de desempeño clave relacionados con las prácticas laborales, los derechos humanos y temas más amplios que afectan a los consumidores, a la sociedad y a otros grupos de interés de la sociedad. Dentro del primer apartado -prácticas laborales y trabajo decente- se encuentran los siguientes aspectos:
  - o Empleo
  - o Relación empresa/trabajador
  - o Salud y Seguridad en el trabajo
  - o Formación y Educación
  - o Diversidad e Igualdad de Oportunidades

Procedemos a desarrollar los indicadores de desempeño con mayor vinculación a la inserción de personas en riesgo e I.O. entre hombres y mujeres. La clasificación a la que atendemos es la de "prácticas laborales y trabajo decente" y dentro de ella la de "empleo", "Relaciones empresa/trabajador" y "diversidad e igualdad de oportunidades".

---

<sup>21</sup> Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Versión G3.



**TABLA 4. Clasificación de indicadores según el G.R.I.**

<b>TIPOLOGÍA SOCIAL</b>		
<b>PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Indicadores de desempeño centrales<sup>22</sup></b>	<b>Indicadores de desempeño adicionales<sup>23</sup></b>
<b>Empleo</b>	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de contratación y por región	Beneficios mínimos ofrecidos a los empleados de jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada
	Número total y promedio de rotación del empleado, desglosados por grupo de edad y sexo	Numero de demandas legales presentadas por los/as trabajadores/as contra la empresa  Creación de puestos de trabajo estable en los tres últimos años
<b>Relaciones Empresa Trabajador</b>	Porcentaje de empleados que están representados por sindicatos independientes o que están cubiertos por acuerdos colectivos	Número de sugerencias/propuestas de los/as trabajadores/as  Porcentaje de sugerencias puestas en prácticas
	Periodo mínimo de preaviso y prácticas de consultoría y negociación con los empleados y/o con sus representantes, en relación con cambios operacionales	
<b>Formación</b>	Horas de formación desglosada por categoría profesional y género	Formación y mujer: formación específica para mujeres, formación en I.O., facilidades de formación para la mujer
<b>Diversidad y oportunidad</b>	Composición de los departamentos superiores de gestión y gobierno corporativo, atendiendo al sexo, grupo de edad, pertenencia a grupo minoritario y otros indicadores de diversidad	Relación promedio de retribuciones de hombres y mujeres, desglosada por categoría de empleado.  Porcentaje de personas en riesgo en plantilla desglosada por tipo de colectivo  Iniciativas para la conciliación de la vida laboral y familiar  Iniciativas para el fomento de la contratación de personas en riesgo desglosadas por tipo de colectivo  Personas contratadas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión desglosada por tipo de colectivo.

#### **5.4. Buenas prácticas vinculadas a la inserción de personas en riesgo e I.O. entre hombres y mujeres**

Para finalizar, mostramos una clasificación de buenas prácticas vinculadas a las dimensiones de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión e I.O. entre mujeres y hombres:

<sup>22</sup> Indicadores centrales son aquellos de interés para la mayoría de los stakeholders, y se da por sentado que son importantes a no ser que se demuestre lo contrario según los principios para la elaboración de memorias de GRI.

<sup>23</sup> Indicadores adicionales representan prácticas emergentes o están en destinados a resolver cuestiones que pueden ser importantes en el contexto de determinadas organizaciones, pero que no lo son para la mayoría.

- **Integración de personas en riesgo**
  - Contratación directa de personas en riesgo
  - Compra de suministros a una empresa de inserción o C.E.E.
  - Contrato servicio a una empresa de inserción o C.E.E.
  - Creación enclave laboral
  - Patrocinio de proyectos de inserción de personas en riesgo.
  - Creación y/o participación en una entidad sin ánimo de lucro con objeto de promover la integración laboral de personas en riesgo.
  - Creación de un C.E.E.
  - Voluntariado corporativo.
  - Colaboración mediante aportaciones en especies o servicios.
  - Compromiso empresarial para el apoyo del autoempleo de personas en riesgo de exclusión.
  - Cofinanciación trabajador/a-empresa de acciones vinculadas a la inserción de personas en riesgo.
  
- **Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres<sup>24</sup>**
  - **Área de selección:**
    - Sensibilidad especial con las candidaturas de mujeres
    - Establecer principios de igualdad de oportunidades para la selección de personal
    - Revisión y corrección de los procesos de selección
    - Sensibilización a los responsables del reclutamiento de personal
    - Inclusión de mujeres en los equipos de reclutamiento
    - Nueva orientación en la redacción e imagen de los anuncios de selección publicados en prensa
    - Cambio en la nomenclatura de los puestos
    - Sensibilización a las consultoras externas que realicen proceso de selección.
    - Captación de mujeres en los centros de formación , universidades...
  
  - **Área de formación**
    - Formación específica para mujeres
    - Facilitar el acceso a la formación: horarios, ayudas,...
    - Subvencionar la formación externa
    - Formación específica en igualdad de oportunidades
    - Formación en Igualdad de oportunidades para los Comités de Empresa
  
  - **Área de Promoción y desarrollo profesional**
    - Detección de mujeres con potencial
    - Identificación de barreras para la promoción

---

<sup>24</sup> Programa Óptima. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

- Fijar porcentajes mínimos anuales de mujeres promocionables
- Subvenciones a la formación complementaria
- Sistema de publicación de vacantes
- Sensibilización de mandos intermedios-dirección
- Evitar una descripción de puesto que implique género
- **Área de conciliación de la vida familiar y profesional**
  - Horarios flexibles
  - Jornadas reducidas
  - Trabajo compartido
  - Escuelas infantiles
  - Teletrabajo
  - Desarrollo de servicios para el cuidado de personas dependientes
  - Trabajo durante el curso escolar/horario escolar
  - Sensibilización en el reparto de las responsabilidades familiares
  - Campamentos de verano
  - Flexibilidad en el espacio
  - Excedencias y permisos retribuidos
  - Beneficios sociales y asistenciales
  - Servicios de asesoramiento personal y familiar
- **Área de salud laboral**
  - Sensibilización en materia de salud laboral
  - Acciones de prevención en riesgos laborales para mujeres
  - Detectar riesgos laborales propios de la mujeres
- **Área de relaciones laborales**
  - Convenio colectivo
- **Comunicación**
  - Comunicación interna
  - Acciones de información y sensibilización
- **Comité de impulso**



## 6. GRUPOS DE INTERÉS.

### 6. 1. Introducción.

La globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las presiones y tendencias de consumidores, así como las nuevas formas de organización de las empresas han provocado un cambio en la economía de mercado y un aumento de la complejidad y dinámica del contexto estratégico y operativo de las mismas.

Como resultado de esta evolución las empresas han empezado a valorar en su toma de decisiones no sólo las expectativas e intereses de propietarios/as y directivos/as, sino las opiniones de todos aquellos grupos que se ven afectados por las operaciones de la empresa o que afectan, de alguna forma u otra, en el funcionamiento de la misma.

Este nuevo concepto de empresa la hace más interdependiente del entorno que la rodea y más participativa del mismo. Esto da lugar a que determinadas personas o grupos de personas (que antes eran considerados como externos a la empresa) participen ahora más del funcionamiento de la misma. A todas estas personas o grupos de personas (entidades, asociaciones, agrupaciones, empresas, fundaciones...etc.) que se ven afectados –o podrían verse afectados- o afectan –o podrían afectar- en el funcionamiento de la empresa se les denomina “**grupos de interés**”.

### 6.2. Objetivo: El compromiso de los Grupos de interés<sup>25</sup>.

El objetivo del trabajo con los Grupos de interés sería construir un compromiso efectivo entre los grupos de interés y la empresa que contribuya al desarrollo sostenible y a la vez que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo económico y financiero.

En este contexto definimos “**compromiso**” con los grupos de interés como las acciones desarrolladas por las empresas para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos. Este derecho a ser escuchado va acompañado con el compromiso de **responder** a los requerimientos de los “grupos de interés”. El responder no significa necesariamente complacer a los grupos de interés sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. Las relaciones de intercambio entre la empresa y los grupos de interés proporcionan una plataforma de aprendizaje, innovación y en definitiva mejora en los resultados financieros, pero también económicos, sociales y medioambientales de la empresa.

---

<sup>25</sup> El compromiso con los stakeholders. Stakeholder research associates Canada Inc, Accountability, United Nation environment programme.

Se trataría de que la organización se comprometiese a reflejar, en todas las etapas de un proceso de relación, los puntos de vista y las necesidades de todos los grupos de interés involucrados. Las opiniones de los grupos de interés se obtienen a través de un proceso participativo que les permite expresarse sin temor a restricciones. A este término se le denomina “**Inclusividad**” y se logra mediante la adhesión a tres principios fundamentales:

- **Relevancia:** requiere saber qué temas preocupan y son importantes para su organización y sus stakeholders.
- **Exhaustividad:** supone la comprensión y la gestión de los impactos relevantes y las opiniones y necesidades pertinentes de los grupos de interés, además de sus percepciones y expectativas.
- **Capacidad de respuesta:** implica responder a los impactos relevantes y a las inquietudes de los grupos.

### 6.3. La identificación de los stakeholders<sup>26</sup>

Los stakeholders son **individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.**

No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ni siquiera para una sola compañía (ya que cambian con el tiempo). Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders.

A continuación se describe un listado de los posibles grupos de interés de una empresa:

Consumidores/as, clientes/as (clientes potenciales), proveedores/as, accionistas, financiadores/as, medios de comunicación, líderes de opinión, Comunidad Local, Autonómica, Nacional (gobierno y entes reguladores), familias de trabajadores, asociaciones de consumidores/as, asociaciones de empresarios/as, sindicatos, fundaciones, Ongs, universidades, centros de formación no universitarios, trabajadores/as y líderes de opinión.

La identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones:

1. **Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

---

<sup>26</sup> El compromiso con los stakeholders. Stakeholder research associates Canada Inc, Accountability, United Nation environment programme.



2. **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
4. **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
5. **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Metodología sugerida para describir y definir a los stakeholders:

*El propósito de esta actividad consiste en asegurar que, dentro de lo posible, se identifiquen todos los stakeholders relevantes.*

**1º-. Convoque un grupo interfuncional de personas** que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización, el proyecto, el departamento o, incluso, el tema específico para el cual desea identificar a los stakeholders relevantes. Este grupo puede incluir a personas de los departamentos de asuntos legales, gestión de riesgo, comunicaciones externas, compras, seguridad ambiental, recursos humanos y relaciones institucionales. También se puede convocar a consultores y especialistas externos.

**2º-. Genere una lista de categorías de posibles stakeholders** que contemplen las tres dimensiones que se detallan a continuación (según el tamaño del grupo, es posible que prefiera realizar este debate en parejas o grupos reducidos antes de compartir las conclusiones en un gráfico de pared): personas con las que usted tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización; y stakeholders afectados por las operaciones de la organización.

**Agrupe a los stakeholders en distintas categorías** (puede utilizar las categorías genéricas detalladas anteriormente o establecer sus propias categorías) **y subgrupos** que compartan perspectivas similares. Por ejemplo, el grupo de "Organizaciones No Lucrativas" puede incluir organizaciones humanitarias, organizaciones de derechos humanos, grupos de protección animal y grupos ecologistas. Esta diferenciación resulta de importancia crítica, ya que es aquí donde la identificación de los stakeholders adquiere significado y sirve para determinar la relevancia de los distintos grupos y los pasos a seguir.

#### 6.4. Beneficios de las relaciones con los grupos de interés<sup>27</sup>

Un compromiso efectivo con los grupos de interés podría proporcionar a la empresa los beneficios que vemos en la siguiente tabla:

**TABLA 5. Beneficios de las relaciones con los grupos de interés**

**Las relaciones con stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven para:**

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

Para **ser** efectiva, la relación con los stakeholders debe ser relevante y estar alineada con su estrategia de negocio. El establecimiento de objetivos estratégicos para la relación con los stakeholders constituye un paso útil hacia el desarrollo de un enfoque sólido y la evaluación del éxito.

• **Considere los objetivos estratégicos del negocio**, ya sea para la compañía en general o para el departamento o proyecto al que apunta su análisis. Si dichos objetivos no se determinan explícitamente, asegúrese de acordar algunos objetivos estratégicos con el equipo responsable del departamento o proyecto. Por ejemplo, los objetivos estratégicos del negocio pueden ser:

- "Obtener un 10% de aumento en la facturación anual de la región X en los próximos cinco años".
- "Satisfacer la mayoría de las expectativas de nuestros clientes a través de bienes producidos de forma responsable".

<sup>27</sup> El compromiso con los stakeholders. Stakeholder research associates Canada Inc, Accountability, United Nation environment programme.

- "Asegurar las licencias para operar a largo plazo en los países donde están ubicadas nuestras plantas".
- "Detectar y aprovechar las oportunidades que se presentan en los países en vías de desarrollo".
- "Asegurar que nuestros productos cumplan todos los requerimientos legales actuales y futuros del mercado iberoamericano".
- "Minimizar los impactos sociales negativos producidos por el cierre de plantas de producción".

• **Facilite el diálogo en relación a estos objetivos, con especial atención a las implicaciones para las relaciones con sus stakeholders.**

Considere las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se relacionan estos objetivos generales del negocio con nuestros grupos de interés más amplios?
- ¿Cuáles son los factores externos que nos impulsan a convocar a nuestros stakeholders? (y ¿cuáles son los riesgos si nos relacionamos con ellos?)
- ¿Qué queremos lograr a través de la relación con los stakeholders? ¿Cómo sería la situación si tuviéramos éxito?
- ¿Por qué es importante que lo hagamos? ¿Cómo afecta a nuestros objetivos y estrategias de negocio?

• **Identifique los objetivos estratégicos de la relación y vuélquelos en declaraciones breves** que vinculen la relación con los stakeholders a los objetivos estratégicos de la empresa:

- "Controlar los riesgos relacionados con..."
- "Desarrollar un nuevo enfoque para..."
- "Aprender más sobre..."
- "Colaborar para resolver..."
- "Mejorar nuestra relación con..."
- "Llegar a un acuerdo sobre..."
- "Desarrollar políticas de..."
- "Tomar decisiones fundamentadas sobre..."

La relación con los stakeholders requiere tiempo, recursos y compromiso, hecho que se suele subestimar.

Si bien no es posible determinar el nivel de recursos necesarios hasta que se haya desarrollado un plan más detallado, resulta importante comenzar el proceso con la adhesión y la participación de los directivos.

La participación de los niveles directivos más altos en la determinación de objetivos ayuda a asegurar la alineación y el compromiso.

Tal vez resulte conveniente agrupar los objetivos y/o clasificarlos en objetivos de corto, medio y largo plazo.

## **6.5. Expectativas de los grupos de interés.<sup>28</sup>**

El papel que juega cada uno de los grupos de interés en su relación con la empresa es diferente. Esta heterogeneidad de funciones e intereses viene determinada porque las expectativas y necesidades de cada uno de ellos son diferentes.

Analizar todas ellas es una labor muy compleja. Así pues, vamos a desarrollar tres ejemplos de las funciones de los grupos de interés que consideramos influyen más directamente en la inserción de personas en riesgo de exclusión social y laboral. Se trataría de: sindicatos, La Administración y las fundaciones.

### **6.5.1. Sindicatos**

Las funciones que se espera que los sindicatos realicen como grupo de interés son las siguientes:

1º.- Tareas relacionadas con el asesoramiento, sensibilización, difusión y formación sobre los siguientes conceptos vinculados a la RSE:

- a) Desde la Organización Sindical: informar, asesorar, sensibilizar y formar sobre el concepto general de RSE, buenas prácticas y mecanismos de implantación de la RSE en entidades y empresas.
- b) Desde la participación interna en la empresa:
  - A trabajadores y afiliados: legislación laboral, derechos y deberes, igualdad de oportunidades (salarial, hombres/mujeres, promoción y formación) y calidad en el trabajo.
  - A empresas o/y al comité de empresa: orientación laboral y prácticas de contratación responsable, implantación de la RSE en una empresa y mejora de la calidad en el empleo.

2º.- Velar por el cumplimiento de la legislación vigente y de las acciones RSE comprometidas por la empresa. En especial aquellas relacionadas con:

- Códigos éticos y de conducta,
- Prácticas responsables de contratación; en particular las no discriminatorias,

---

<sup>28</sup> RSE: Estudio de necesidades formativas. Proyecto Ercova.

- Igualdad de retribución y perspectivas profesionales para mujeres, minorías étnicas, personas con discapacidad...
- Diversidad de recursos humanos,
- Reuniones paritarias, mesas sindicales y negociaciones colectivas.

Colaborando en la evaluación y auditorías que realice la empresa y denunciando los incumplimientos de la Legislación vigente y del compromiso RSE de la empresa.

3º.- Participación en el diseño y ejecución del plan estratégico de la empresa, priorizando las siguientes actividades:

- Mediación y negociación: actividades de interlocución entre la empresa y trabajadores/as, conciliación, resolución de conflictos; así como negociación en el diseño y ejecución del plan.
- Comunicación. Participación en la estrategia de Comunicación de la empresa, principalmente en su dimensión interna: cambio de valores.
- Difusión y sensibilización: participación en los procesos de difusión, sensibilización y motivación de los trabajadores que desarrolle la empresa.
- Elaboración de indicadores: participación en la creación de los indicadores del plan estratégico RSE. En concreto aquellos relacionados con: mejora en la calidad en el empleo, defensa de los derechos del trabajador, igualdad de oportunidades y prácticas de contratación responsable.
- Formación en conceptos básicos de RSE y Legislación laboral dirigida a empresarios/as, delegados/as sindicales y trabajadores/as.
- Elaboración de estudios de mercado laboral, orientación laboral y necesidades de formación.

### **6.5.2. Administración**

Por otro lado, las funciones que se espera que la Administración realice como grupo de interés son las siguientes:

1º.- Asesoramiento e información a todos los agentes clave en relación al fenómeno de RSE y de las políticas existentes sobre responsabilidad social de la empresa.

2º.- Funciones de investigación y prospección en el marco de la RSE: Diseño y desarrollo de proyectos y programas, conocimiento de la evolución de la situación de las empresas y del contexto socio-económico en el que se desenvuelven, propuestas de mejora, creación de nuevas prácticas RSE, diseño de indicadores, conocimiento de la evolución del fenómeno RSE, estudio y propuestas de creación de nuevo marco legal.

3º.- Proponer, facilitar y desarrollar los mecanismos necesarios para que la Administración:



- Promueva, sensibilice y difunda prácticas y resultados,
- Mejore la Legislación vinculada a la RSE; incentivando y bonificando la incorporación de prácticas RSE,
- reconozca a las empresas responsables socialmente,
- Sea un modelo a seguir.

4º.- Funciones vinculadas al Control, censura y denuncia, si procede, de:

- Las decisiones acordadas en materia de RSE por las empresas, sobre todo con los sindicatos.
- La Legislación y normativa vinculada a la RSE.

5º.- Facilitación de recursos y mecanismos para mejorar la coordinación y conocimiento mutuo entre la empresa y su comunidad.

### 6.5.3. Fundaciones

Por último, las funciones que se espera que las fundaciones realicen como grupo de interés son las siguientes:

1º.- Tareas relacionadas con el asesoramiento, sensibilización, difusión y formación sobre los siguientes conceptos vinculados a la RSE a empresas: concepto de RSE, implantación de buenas prácticas y estrategias RSE y de políticas RSE; sobre todo aquellas relacionadas con **la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social**.

2º.- Tareas relacionadas con la sensibilización y difusión a la sociedad en general y a los agentes sociales clave en particular sobre la importancia de la colaboración de las empresas con su comunidad local.

3º.- Funciones de **intermediación laboral entre los colectivos en riesgo de exclusión y la empresa**.

4º Funciones de mediación e interlocución para establecimientos de convenios y alianzas entre fundaciones y ONG's y empresas.

5º.- Funciones de investigación y prospección: conocimiento de la evolución de la situación de la RSE y su marco legal.

6º.- Búsqueda de fondos: Públicos; diseño de proyectos e iniciativas y privados; contacto con empresas cofinanciadoras.

7º.- Diseño y creación de metodologías RSE (herramientas, buenas prácticas, procesos, estrategias de difusión) tanto para su propia entidad como para empresas externas.

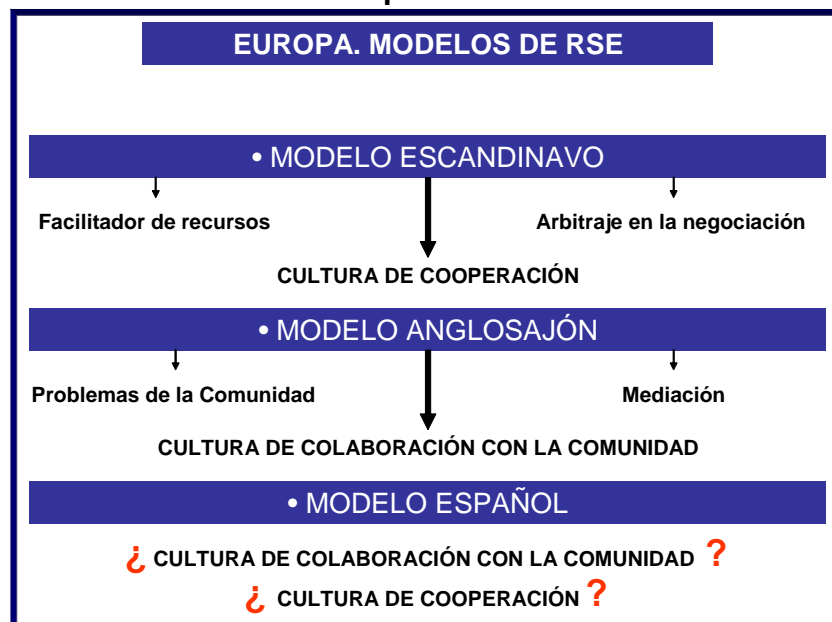
8º.- Funciones de seguimiento y evaluación interna (propia entidad) y externa (empresas) de la implantación de la RSE.

## 7. RSE: HACIA UN MODELO ESPAÑOL

En apartados anteriores hacíamos hincapié en la necesidad de que cada empresa tenga presente, a la hora de realizar acciones RSE, el marco socio-económico en el que la misma desarrolla su actividad económica.

Y debe considerarlo a nivel microeconómico (comprando productos o servicios a un centro especial de empleo de su comunidad o contratando a personas discapacitadas) pero también a nivel macroeconómico. Es decir, su política RSE debe ser coherente con las características y problemas de la sociedad de su provincia, comunidad o país.

**DIAGRAMA 3. Modelos de implementación de la RSE en Europa**



Por ejemplo, los países del norte de Europa tienen una amplia tradición histórica de negociación y amplias estrategias para conseguir metas mediante la **cooperación**. Por lo tanto, en estos países se considerará más positivamente estrategias y dimensiones RSE de acuerdo a estas premisas.

En cambio, en Inglaterra, donde existe una alta concienciación de colaboración con la comunidad o de resolución de conflictos utilizando la metodologías como la mediación, se desarrollan acciones RSE en las que se potencia la participación activa de la empresa y sus trabajadores/as en la solución de los problemas de la **comunidad más cercana** donde la empresa desarrolla su actividad empresarial: **voluntariado corporativo**.

Son países con un amplio bagaje, no sólo en aspectos generales de sostenibilidad y RSE, sino también en muchos de los valores que la sustentan: voluntariado, dedicación, mediación, cuidado del medioambiente, filantropía, etc.

Además, siempre se debe considerar que los problemas sociales, económicos o medioambientales que poseen las comunidades del norte de Europa no son los mismos de nuestra comunidad.

Parece obvio que, con una cultura diferente y con distintos problemas socio-económicos, las empresas españolas deberán aplicar propuestas diferentes a la de nuestras homónimas europeas.

Deberemos aplicar nuevas soluciones RSE a problemas diferentes. Tenemos la oportunidad de aprovechar los conocimientos que estos países han adquirido en 20 años y adaptarlos a los problemas que más acucian a nuestra comunidad:

- Prevención de riesgos
- Degradación del medioambiente
- Calidad en el trabajo
- **Igualdad entre hombres y mujeres**
- **Inserción social y laboral de personas en riesgo de exclusión**

Nos detendremos en los dos últimos, ya que son los objetivos centrales de la Iniciativa Comunitaria Equal, promotora del proyecto ERCOVA.

- **Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.**

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo se ha incrementado en nuestro país de forma significativa en los últimos tiempos. Esto es una buena noticia. A pesar de ello, todavía nos encontramos con algunos datos preocupantes<sup>29</sup>:

- Las mujeres ganan un 34% menos que los hombres.
- La tasa de desempleo femenino duplica a la tasa de desempleo masculino.
- La tasa de mujeres inactivas duplica a la masculina.
- La discriminación educacional femenina también es patente y para todas las categorías educacionales.

- **Inserción de personas en riesgo de exclusión social y laboral.**

Por otro lado, aunque se ha producido una fuerte subida en los últimos años en la creación de empleo (Los datos de la EPA del segundo trimestre de 2006 arrojan una tasa de paro del 8,5%), El mercado laboral español adolece de una serie de problemas:

- Una altísima temporalidad (mucho más alta que la de nuestros socios Europeos)

---

<sup>29</sup> VI Informe Randstad.

- Un índice muy alto de exclusión social. Algunos datos sobre los que debemos reflexionar son:
  - o Una de cada cinco personas que reside en España se encuentra por debajo del umbral de pobreza relativa<sup>30</sup>.
  - o 44,3% de los parados se encuentran por debajo del umbral de riesgo de pobreza<sup>31</sup>.
  - o La tasa de paro de muy larga duración (más de dos años) no disminuye (2,5%) a pesar del incremento de la creación de empleo.
  - o Las tasas de empleo de la población con discapacidad no sólo son extraordinariamente bajas (sobre el 15% de los que tienen edad laboral), sino que además los trabajos que ocupan frecuentemente son de inferior calidad que los de la población sin discapacidades<sup>32</sup>.

El desarrollo sostenible se alcanza incidiendo en todos los problemas de nuestra comunidad (económicos, medioambientales y sociales). Sólo de esta manera podremos asegurar las necesidades futuras de todos y todas.

Que las empresas realicen prácticas o adopten estrategias RSE es muy importante para alcanzar un desarrollo sostenible. Pero dejar de lado, dimensiones como la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres o la contratación de personas en riesgo de exclusión social, o incluirlas en el mercado laboral pero de forma discriminatoria, hace peligrar los principios del citado desarrollo sostenible.

Con los datos reflejados con anterioridad queremos hacer reflexionar a las empresas para que incluyan la inserción de personas en riesgo o la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres entre sus acciones o estrategias de responsabilidad social.

---

<sup>30</sup> INE 2004

<sup>31</sup> II Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social – Anexo I- Diagnóstico de situación.

<sup>32</sup> INE 2006

## 8. POLÍTICAS PÚBLICAS RSE

Como hemos repetido en varias ocasiones, el desarrollo de prácticas RSE va a depender de varios factores: característica de la empresa y de sus grupos de interés, cultura y sociedad que la rodea, problemas que sufre su comunidad, regulación existente o políticas aplicadas por La Administración.

Sobre este último aspecto, consideramos conveniente hacer un breve desglose de sus principales orientaciones y criterios:<sup>33</sup>

- **Promover la RSE:**
  - o Concienciación
  - o Investigación
  - o Asociaciones públicas-privadas
  - o Incentivos (premios)
  - o Herramientas de gestión
  
- **Asegurar transparencia**
  - o Códigos
  - o Informes (Reporting)
  - o Etiquetas
  - o Inversiones socialmente responsables
  - o Comunicación en medios
  
- **Desarrollar políticas de apoyo a la RSE**
  - o Desarrollo sostenible
  - o Políticas sociales
  - o Políticas medioambientales
  - o Políticas fiscales
  - o Contratación pública
  - o Políticas fiscales
  - o Políticas de comercio y exportación (directrices OCDE)
  - o Políticas de desarrollo

Para finalizar y a modo de ejemplo, vamos a mostrar algunas de las políticas públicas en materia de RSE desarrolladas por los gobiernos Europeos con mayor incidencia en la inclusión laboral de personas en riesgo o la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres:

- Dinamarca ha creado una red de 16 empresas públicas y privadas líderes que actúan como asesores del Ministerio en materia de la promoción de la inclusión social. Esta red concede premios anuales. Por otro lado, en 1998 creó "The Copenhagen centre" para fomentar la cohesión social en Dinamarca. Por último, El gobierno danés ha

---

<sup>33</sup> "CSR Nacional public policies in the European Union" European Commission.



colaborado en la creación del "Social index" para fomentar la inclusión social y empleo en las políticas de las empresas.

- Inglaterra creó en el año 2000 el "Minister for Corporate social responsibility". El gobierno Inglés apoya económicamente la entidad "Business in the Community", organización empresarial líder en RSE.
- En Alemania se ha desarrollado una "declaración de intenciones" donde empresas y organizaciones relevantes acuerdan mediante condiciones y calendario la supresión de barreras arquitectónicas.
- El gobierno Luxemburgués concede premios anuales para empresas que hayan desarrollado satisfactoriamente una cultura laboral de igualdad entre hombres y mujeres.
- De forma parecida, el gobierno Austriaco reconoce a las mejores empresas que desarrollan la igualdad de oportunidades y las políticas de ayuda a la familia.





---

## 4. LA ESTRATEGIA RSE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>Pág. 46</b>
<b>2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>Pág. 50</b>
<b>3. LA ESTRATEGIA RSE</b>	<b>Pág. 51</b>
<b>3.1. Introducción</b>	
<b>3.2. Fases en la elaboración de una estrategia RSE</b>	
<b>A) Planificación</b>	
<b>B) Diagnóstico</b>	
<b>C) Plan de actuación</b>	

## 1. INTRODUCCIÓN

En el año 2000 El Consejo Europeo de Lisboa estableció el siguiente objetivo estratégico en la Unión Europea para la presente década:

“Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

Aunque el Consejo Europeo promovió la introducción de un nuevo método abierto de coordinación a todos los niveles, y determinó la necesidad de mejorar algunos ámbitos esenciales propios de la empresa como:

- La formación continua.
- Fomentar todos los aspectos de la I.O.: segregación profesional, conciliación vida laboral y personal.
- Acciones específicas de empleo dirigidas a grupos específicos.

Hemos de resaltar que no aparecía mencionado específicamente el concepto de RSE ni de desarrollo sostenible.

Es en diciembre de ese mismo año cuando El Consejo de Empleo y Política Social propone al Consejo Europeo de Niza que dé su aprobación a las siguientes orientaciones:

- Por un mayor número y una mejor calidad de los puestos de trabajo.
- Modernizar la protección social.
- Fomentar la igualdad entre el hombre y la mujer.
- Reforzar la dimensión social de la ampliación y de las relaciones exteriores de la Unión Europea.
- Anticiparse a los cambios del entorno laboral y sacar partido de los mismos desarrollando un nuevo equilibrio entre flexibilidad y seguridad.

Dentro de esta última orientación, se insta a apoyar las iniciativas relativas a la responsabilidad Social de las empresas y a la gestión del cambio, por medio de una futura comunicación de la Comisión.

Durante el año 2001 el Consejo Europeo de Gotemburgo lanzó una amplia estrategia para un desarrollo sostenible. A las dimensiones económicas y sociales de la estrategia de Lisboa se le añade una tercera dimensión: la medioambiental. Esta estrategia a largo plazo combina las políticas para el desarrollo sostenible desde el punto de vista medioambiental, económico y social, con el fin de mejorar de forma sostenible el bienestar y las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras. El objetivo de

esta estrategia es servir de catalizador ante la opinión pública y los responsables políticos para influir en el conjunto de la sociedad.

La estrategia pone de manifiesto seis tendencias insostenibles que requieren una intervención. Dos de ellas ya se incluyen en la estrategia de Lisboa; luchar contra la exclusión social y la pobreza y paliar las consecuencias del envejecimiento demográfico. A estas dos debemos añadir:

- Limitar el cambio climático.
- Limitar los riesgos para la salud pública: cadena alimentaria, salud, epidemias...
- Una gestión más sostenible de los recursos naturales.
- Limitar los efectos negativos de los transportes y frenar los desequilibrios regionales.

Ambas estrategias, las de Lisboa y la de desarrollo sostenible se refuerzan mutuamente, apuntan acciones complementarias, utilizan instrumentos diferentes y producen sus resultados en distintos marcos temporales.

Unos meses después –Julio 2001- la Comisión lanzó el “Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” cuyos objetivos eran, en primer lugar, estimular el debate sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas y, en segundo lugar, definir los medios para desarrollar una asociación con vistas a la instauración de un marco europeo para la promoción de la RSE. En él, se reconoce que este nuevo paradigma puede contribuir a que se alcancen los objetivos establecidos por los Consejos Europeos de Lisboa, Niza y Gotemburgo.

A continuación (julio 2002) se redacta la “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” elaborada en seguimiento del Libro Verde adoptado el pasado año, donde la Comisión expone a lo largo de seis capítulos su propuesta de estrategia de promoción de la RSE.

Dentro de ella, la Comisión propone la creación de un Foro multilateral europeo sobre la RSE con el objeto de promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social, mediante:

- El intercambio de experiencia y prácticas correctas entre los agentes a nivel europeo;
- la asociación de las iniciativas existentes en la UE y el posible establecimiento de un enfoque europeo y unas directrices comunes que faciliten el diálogo a escala internacional con terceros países;
- la identificación y exploración de los ámbitos en los que es necesario reforzar la acción a nivel europeo.

Por último, la Comisión en marzo de 2006 ha presentado la Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité económico y Social Europeo denominada "Poner en práctica la Asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas.

Como hemos visto, en esta última década son numerosas las iniciativas de la Unión Europea destinadas a promover la adquisición por parte de las empresas de compromisos sociales y medioambientales que vayan más allá de sus obligaciones reglamentarias y convencionales.

Esta circunstancia ha provocado un sinfín de herramientas, instrumentos, estándares y corrientes teóricas que, aunque a veces entienden la RSE desde ámbitos diferentes, coinciden en la mayoría de los casos en los siguientes aspectos:

- Universalidad de la RSE. Todas las empresas, con independencia de su tamaño o sector, pueden realizar actuaciones vinculadas a la RSE.
- Voluntariedad del fenómeno.
- RSE como proceso y no como estado. Se entiende que la empresa - más que entrar en una dicotomía entre ser o no responsable- inicia o no un proceso gradual de incorporación de acciones RSE.

Pero sobre todo, y según la definición de RSE del Foro de expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales:

*“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la **integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos**, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.”*



Se establece un esencial cambio en la conceptualización que se ha tenido siempre del fenómeno RSE.

Lo innovador de este nuevo paradigma es que la RSE deja de entenderse como una o varias puntuales acciones sociales o filantrópicas de las empresas, y pasa a establecerse como un cambio en la cultura organizacional. Para ello, es necesario la incorporación en los **procedimientos, políticas y estrategias a largo plazo** de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales de sus grupos de interés.

Por este motivo, hemos considerado necesario incorporar un módulo formativo en el que mostremos algunos de los conceptos básicos de dirección estratégica y cómo una empresa puede desarrollar su propia estrategia RSE.

## 2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO VENTAJA COMPETITIVA

La globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las presiones y tendencias de consumidores o la mejora de la calidad están provocando un contexto socioeconómico extremadamente difícil para las empresas y unos profundos cambios en las mismas.

Las empresas se están viendo obligadas en un corto plazo de tiempo a invertir una gran cantidad de recursos para conseguir poseer la mejor información, las herramientas de negocio más útiles, las metodologías de trabajo más fiables o los trabajadores con las mejores competencias profesionales.

Pero, la situación se hace más compleja cuando la empresa, además de las adaptaciones a corto plazo mencionadas en el párrafo anterior, se ha visto en la necesidad de adaptar sus estrategias a largo plazo y vincularlas, en la medida de lo posible, a un nuevo contexto socioeconómico: El desarrollo sostenible.

Las empresas, más que nunca, han visto la necesidad de planificar estratégicamente como manera de obtener ventajas competitivas. Y que estas estrategias no sólo estén en la mente de propietarios/as o gestores/as, sino consensuarlas con todos los grupos de interés de la empresa y hacerlas explícitas mediante un plan estratégico, incorporando en él todas las amenazas/oportunidades del entorno y las fuerzas/debilidades de la empresa, entre ellas el riesgo de “no” considerar acciones medioambientales y sociales en la citada estrategia.

Por ello conceptos como participación, cultura organizacional, reputación, confianza, interdependencia con el entorno, medioambiente, bienestar social, valores intangibles son incorporados cada vez más frecuentemente en las estrategias de las empresas o, desde otro punto de vista, las empresas han empezado a implantar sus propias estrategias RSE.





### **3. LA ESTRATEGIA RSE**

#### **3.1. Introducción**

Desarrollar la Responsabilidad Social como estrategia empresarial implica ir más allá de actuaciones puntuales. Reside en integrar en la empresa la cultura y valores de la comunidad donde la organización realiza sus operaciones empresariales, teniendo en cuenta, en todo momento, las expectativas y preocupaciones de los diferentes grupos de interés de la organización.

#### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES UN PROCESO GRADUAL Y VOLUNTARIO DE MEJORA CONTINUA**

La RSE, por lo tanto, no es un añadido más. Implica un cambio cultural en la organización; desde su misión y visión hasta la integración en la estructura, políticas y procedimientos de empresa. Es decir, en las decisiones diarias de la organización.

Cometido que necesita de unas actuaciones, adaptaciones, fases y recursos que detallamos en el siguiente apartado<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Está módulo presenta una propuesta de elaboración de una estrategia RSE. Cada organización puede adaptarla a sus características (tamaño, sector, estructura...) y a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

### 3.2. FASES EN LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA RSE

Las fases para la elaboración de una estrategia RSE son las siguientes:

#### A) PLANIFICACIÓN

- A.1. Compromiso de la dirección
- A.2. Nombrar a la persona o comité responsable
- A.3. Comunicación

#### B) DIAGNÓSTICO

- B.1. Identificación de los grupos de interés
- B.2. Definición de metodología
- B.3. Recogida, análisis de datos e informe de conclusiones

#### C) PLAN DE ACTUACIÓN

- C.1. Planificación
- C.2. Ejecución
- C.3. Evaluación
- C.4. Comunicación

Los siguientes diagramas resumen los pasos y actuaciones de una ESTRATEGIA RSE:

**DIAGRAMA 4. Fases de un plan estratégico RSE**



**TABLA 6. Resumen de etapas y acciones de un plan estratégico RSE**

<b>RESUMEN DE ETAPAS Y ACCIONES DE UN PLAN ESTRATÉGICO RSE</b>	
<b>1ª ETAPA. PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Nombrar a persona o comité RSE responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de la persona o comité responsable y definición de sus funciones</li> <li>• Requisitos: estar formado, tener una visión global de la organización y capacidad de gestión y alta motivación</li> <li>• Funciones del comité: coordinar la implantación, comunicar y documentar el proceso</li> </ul>
<b>Compromiso de la dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de intenciones: pública, escrita, documentada</li> <li>• Identificación del objetivo social estratégico</li> <li>• Definición de misión y visión social de la organización</li> <li>• La organización debe reconocer y documentar su papel como agente social y comprometerse a mejorar sus impactos positivos y reducir los negativos</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación de los trabajadores en la definición y puesta en marcha</li> <li>• Establecer los canales de comunicación elaborando un plan de comunicación</li> </ul>
<b>2ª ETAPA. DIAGNÓSTICO</b>	
<b>Identificación de los grupos de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la influencia, intereses y expectativas de los grupos de interés clasificándolos por importancia y dependiendo de que sean externos o interno</li> <li>• Utilización de herramienta de autodiagnóstico y fichas para recogida de información externa e interna</li> </ul>
<b>Definición metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas, grupos de discusión, cuestionarios o mixtos</li> </ul>
<b>Recogida, análisis de datos e informe de conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación de la información para el caso de grandes muestras</li> <li>• Análisis e interpretación de los datos obtenidos</li> <li>• Informe de conclusiones que recoja las directrices para el diseño del plan de actuación.</li> <li>• Partes del informe: Introducción, metodología del diagnóstico, contexto socioeconómico de la empresa, buenas prácticas detectadas, los grupos de interés de la empresa: internos y externos y prioridades, conclusiones y una propuesta general de acción.</li> </ul>
<b>3º ETAPA. PLAN DE ACTUACIÓN</b>	
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar áreas de mejora y priorizar actuación</li> <li>• Contenidos del plan: objetivos generales y específicos, acciones concretas que se van a poner en marcha, asignación de recursos, elaboración del calendario</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución. El responsable o comité RSE debe dinamizar el proceso, coordinar y comunicar a los grupos de interés</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación interna: cumplimiento de objetivos y propuestas de mejora</li> <li>• Evaluación externa: impacto, clima laboral, imagen y reputación de la empresa, mejora de la sostenibilidad de la comunidad</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna y externa: elaboración del plan: ¿Qué quiero comunicar?, ¿A quién debe comunicarlo?, ¿Qué canales?</li> </ul>

## A) Planificación

Para iniciar una estrategia empresarial basada en la Responsabilidad Social, la organización debe plantearse un cambio de actitud que requiere de una planificación previa.

Los pasos lógicos que se pueden seguir para la planificación previa al desarrollo de la estrategia RSE son:

**A.1. Compromiso de la Dirección.**

**A.2. Nombrar persona responsable de la RSE o un Comité RSE.**

**A.3. Comunicación de la estrategia RSE a la empresa**

### A.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La dirección debe ser el motor que impulse el cambio actuando como modelo de referencia para el resto de la organización y favoreciendo un estilo directivo que dote de credibilidad a la estrategia. Por lo tanto, la dirección debe ser el primer implicado en la organización en la difusión y consolidación de la cultura de responsabilidad social.

La dirección debe asumir de forma voluntaria la intención de actuar en el marco de la responsabilidad social. Para ello deberá realizar una **DECLARACIÓN DE INTENCIONES**. Esta Declaración de Intenciones debe **reflejarse por escrito** y representar el posicionamiento de la organización en materia de RSE y desarrollo sostenible.

La Declaración de Intenciones debe estar **documentada y hacerse pública** tanto al resto de la Organización como a la Comunidad a través de cualquier medio a su alcance: página web, boletines, memorias, etc...

La Declaración de Intenciones puede contener los siguientes aspectos:

- a. **Identificación del Objetivo Social Estratégico.** El objetivo social es la guía que debe dar la direccionalidad a la empresa. Describe el futuro deseado, por lo que debe tener una relación muy estrecha con la visión.
- b. **Definición de la Misión y la Visión.** La Misión es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización. La Misión es la razón de ser de la organización, la meta que debe movilizar nuestras energías y capacidades. La misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. El propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización. La VISIÓN es la expresión sintética de los resultados que esperamos

alcanzar. En la medida que alcancemos los resultados estaremos respondiendo a la identidad de la organización, a aquello para lo que existe. Es, pues, la síntesis de los resultados esperados. Se formula de manera clara y concreta, de modo que resulte objetivable, comunicable y asimilable. Puede formularse como un deseo o como una realidad ya conseguida.

- c. La organización debe documentar *su papel como agente social y sus impactos positivos y negativos*, así como *comprometerse a mejorar sus impactos positivos y reducir sus impactos negativos*. Esta guía parte del principio de la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como excelentes actuaciones para desarrollar una estrategia RSE. Aunque para ello, será necesario conocer previamente cuales son las principales necesidades del entorno social de la organización y cuales son las acciones que, por acción u omisión, van a contribuir a un mayor y mejor desarrollo del entorno social de la organización.

## A.2. ELEGIR LA PERSONA RESPONSABLE DE LA RSE

La dirección ha de nombrar las personas responsables de las tareas relativas al desarrollo de la estrategia de responsabilidad social en la organización y definir sus funciones, así como la carga de trabajo necesaria para que puedan cumplir las funciones asignadas.

Más que el tamaño de la empresa, va a ser su implicación en la RSE lo que va a determinar la asignación de una persona responsable o, además, un Comité RSE que preste apoyo a esta persona responsable. Aspecto crucial sobre todo en la fase inicial.

La persona responsable de la Responsabilidad Social debe tener las siguientes **características**:

- Estar formada en materia RSE.
- Tener una visión global de la Organización.
- Tener capacidad de gestión y sobre todo estar motivada para llevar a cabo esta tarea.

El Comité RSE, en su caso, debe cumplir los siguientes **requisitos**:

- Estar formado por un número óptimo de personas que garanticen la operatividad. Se recomienda un máximo de cuatro personas.
- Los miembros del Comité deben pertenecer a diferentes departamentos/áreas de la empresa para garantizar que la RSE como estrategia alcance todos los niveles de la Organización.
- Deben tener unos conocimientos básicos en materia RSE.



El responsable de la RSE es el encargado de coordinar el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social cumpliendo las siguientes **funciones**:

- Coordinar la implantación de la estrategia RSE.
- Comunicar los progresos y resultados a la dirección de la organización.
- Documentar todo el proceso.

En el caso de PYMES la persona responsable de la RSE puede ser la Dirección o Gerencia junto con un trabajador de la Organización.

En el caso de grandes empresas, la persona responsable de la RSE puede ser el responsable de los recursos humanos y el Comité RSE puede estar constituido por representantes de diferentes departamentos: mantenimiento, producción, salud y seguridad, etc...

### A.3. COMUNICACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Además del compromiso de la dirección en la gestión de la responsabilidad social, desde el primer momento, es necesaria la **implicación de los/as trabajadores/as** en la definición y puesta en marcha de la estrategia RSE.

En este sentido, es necesario **establecer los canales adecuados** de comunicación para promover y facilitar la cooperación, el trabajo en equipo, así como la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

La persona responsable de la RSE y en su caso el Comité RSE deberán elaborar un Plan de Comunicación que garantice que todos los/as trabajadores/as **conocen y entienden** la DECLARACIÓN DE INTENCIONES de la organización.



## B) Diagnóstico.

El desarrollo de la estrategia RSE pasa necesariamente por una fase de diagnóstico de la organización con respecto a diferentes criterios de responsabilidad social. Se trata de saber cuál es el punto de partida de la organización con respecto a estos criterios de manera que, una vez obtenido un primer reflejo de su situación pueda identificar áreas de mejora que, de forma gradual, vayan acercando a la organización al modelo de gestión socialmente responsable.

Empezar a desarrollar una estrategia RSE no significa que nuestro punto de partida sea cero, pues el proceso natural es llegar a la estrategia RSE como consecuencia de una andadura previa de integración de Buenas Prácticas de responsabilidad social.

Un diagnóstico RSE debe identificar las acciones sociales, medioambientales y económicas que está desarrollando una organización, las demandas de los grupos de interés y las necesidades de la comunidad. Por tanto, se debe establecer una forma de recoger información que englobe a toda la organización al tiempo que las expectativas y opiniones de todos sus grupos de interés.

Cada organización debe establecer las **adaptaciones que considere oportunas** para la realización del diagnóstico de forma que la información que se recoja responda a sus necesidades.

**Diagnósticos más avanzados** pueden implicar la valoración de determinados aspectos que para la organización puedan ser de vital importancia: el clima laboral, la satisfacción de los consumidores, etc.... Para conocer el impacto que la estrategia de responsabilidad social ha tenido sobre ellos se debe realizar una medición previa utilizando los instrumentos comercializados destinados a la medición de estas variables o construyendo un instrumento "ad hoc" que recoja toda la información que sea de nuestro interés.

Un exhaustivo diagnóstico debe contemplar los siguientes pasos:

- B.1. Identificación de los grupos de interés. Stakeholders.**
- B.2. Definir la metodología de trabajo para la recogida de datos.**
- B.3. Recogida, análisis de los datos e informe de conclusiones.**

### B.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. STAKEHOLDERS

Los grupos de interés o stakeholders son las personas, comunidades u organizaciones afectadas por las operaciones de la organización o que influyen en dichas operaciones.

Conocer la influencia, intereses y expectativas que tienen estos grupos de interés sobre nuestra organización es fundamental para elaborar una estrategia de Responsabilidad Social y poder establecer el Plan de Actuación que materialice esta estrategia.

Para identificar los grupos de interés es necesario conocer quién se ve afectado por la organización y quien influye en las actividades de la misma.

Estas personas y entidades son las que tienen interés en mi organización y expectativas respecto a su comportamiento.

No hay una lista genérica de stakeholders de organizaciones, ni siquiera para una sola compañía (ya que cambian con el tiempo). Los grupos e individuos afectados y que afectan a las organizaciones dependen del sector, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders, por lo que los grupos de interés varían a lo largo del tiempo y también lo hacen sus necesidades y expectativas.

Los stakeholders los podemos agrupar en dos categorías: internos y externos.

Pueden ser grupos de interés internos:

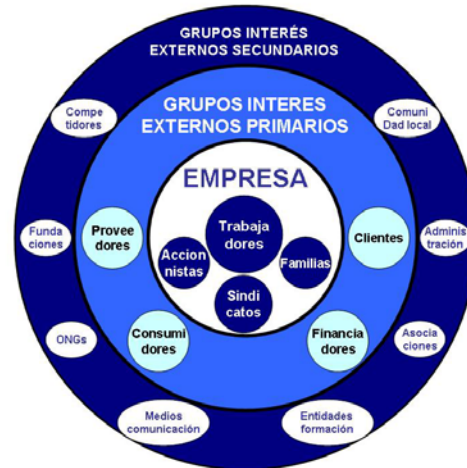
- Trabajadores/as
- Representantes sindicales
- Propietarios/as
- Socios/as

Pueden ser grupos de interés externos:

- Consumidores
- Clientes y clientes potenciales
- Proveedores
- Medios de comunicación
- ONGs y grupos de presión
- Sindicatos
- Comunidades locales
- Comunidad Autónoma
- Competidores
- Líderes de opinión
- Comunidad académica y científica

## Mapa grupos de interés de una organización <sup>35</sup>

DIAGRAMA 5. Mapa grupos de interés



### B.2. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La recogida de información procedente de los grupos de interés puede hacerse mediante diferentes técnicas de recogida de datos. La complejidad que supone la recogida de datos provenientes de los diferentes grupos de interés hace que se tenga que recurrir a una metodología tanto cuantitativa como cualitativa con el triple objetivo de enriquecer la información, poder descubrir nuevos aspectos sobre el tema a estudiar y, por último, paliar las limitaciones que presenta un sólo método, contrarrestándolas con las potencialidades de otros métodos.

Algunas de las técnicas de recogida de información más utilizadas son:

- **La entrevista en profundidad**
- **La encuesta**
- **Los grupos de discusión**

### B. 3. RECOGIDA, ANÁLISIS DE DATOS E INFORME DE CONCLUSIONES

Durante la etapa de **recogida de información** se debe decidir:

- Qué logística va a seguirse en la recogida de información.
- Qué potenciales sesgos van a producirse durante la recogida de información en los datos procedentes de los grupos de interés.

La *logística* implica aquellos pasos necesarios para realizar una correcta recogida de información. Exige diferentes tipos de tareas tales como:

<sup>35</sup> Fuente y criterios del equipo técnico del proyecto ERCOVA

- Establecimiento del calendario.
- Formación de los entrevistadores/as/encuestadores/as, en su caso.
- Solicitud de citas previas para visitas a informantes, autorizaciones para recogida de datos de archivo, etc...

Detectar los *potenciales sesgos* que la recogida de información puede acarrear como consecuencia, bien de la deseabilidad social, la influencia que el/a entrevistador/a pueda ejercer sobre el/a entrevistado/a, la ambigüedad de las preguntas, etc.. e intentar minimizar al máximo sus consecuencias.

El **análisis de la información** recogida conlleva, a su vez, un proceso a través del cual se elaboran, mediante procedimientos racionales y estadísticos, los datos. El objetivo esencial del análisis de datos es el de sintetizar la información obtenida de los grupos de interés para dar respuesta a los objetivos del diagnóstico. El tipo de análisis dependerá tanto de la naturaleza de los datos, como de las preguntas relevantes que hayan sido formuladas. Es muy diferente analizar datos cuantitativos obtenidos de encuestas que cualitativos procedentes de entrevistas o grupos de discusión.

Para la elaboración del **informe** se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

- Qué debe contener el informe.
- Quién debe informar y a quién se debe informar.

Sobre el **contenido del informe**, éste debe responder a los objetivos planteados al inicio de esta fase. Es decir, conocer cuál es el punto de partida de la organización con respecto a la responsabilidad social, de manera que, una vez obtenido un primer reflejo de su situación, pueda identificar áreas de mejora que, de forma gradual, vayan acercando a la organización al modelo de gestión socialmente responsable.

La **persona encargada de informar** debe ser la persona responsable de la RSE en la organización o el/a experto/a (interno o externo) en quien se delegue esta actividad. El contenido del informe **debe ser conocido** tanto por la dirección de la organización -quien debe tomar las decisiones- como por todos los grupos de interés que pueden contribuir a la consolidación de la estrategia de responsabilidad social.

Este informe contendrá, al menos, los siguientes aspectos:

- Buenas prácticas detectadas.
- Grupos de interés priorizados tanto internos como externos.
- Principales conclusiones del autodiagnóstico y del diagnóstico tanto interno como externo.
- Propuesta general de actuación.

### C) Plan de actuación

En base a las recomendaciones que se formulan en el diagnóstico llevaremos a cabo una programación en la que se establezcan unos objetivos, se planteen una serie de acciones para alcanzarlos, se establezca un calendario para la ejecución de estas acciones, se asignen los recursos y se establezcan los criterios de evaluación.

Los pasos a seguir en el Plan de Actuación responden al proceso de un ciclo de mejora, siguiendo la metodología de la gestión de la excelencia y la calidad total: Planificación-Ejecución-Evaluación.

- C.1. Planificación**
- C.2. Ejecución**
- C.3. Evaluación**
- C.4. Comunicación**

#### C.1. PLANIFICACIÓN

La fase de planificación implica, en primer lugar, seleccionar la/s área/s en las que se va a intervenir y priorizar la actuación en referencia a estas áreas.

Podemos tomar como referencia las áreas y actuaciones descritas en la Herramienta de Autodiagnóstico elaborada por el proyecto ERCOVA<sup>36</sup>:

- a. Ética empresarial
- b. Relación con los distintos grupos de interés: clientes, proveedores, la competencia, la comunidad local
- c. Relación con los trabajadores y sindicato. Participación de los empleados en la gestión y beneficios de la empresa. Calidad en el puesto de trabajo. Desarrollo profesional y formación
- d. Medio ambiente
- e. Marketing Social
- f. Integración de personas en riesgo de exclusión
- g. Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres

Las preguntas clave a las que debe responder un Plan de Actuación son:

¿PARA QUÉ?	Objetivos
¿CÓMO?	Acciones
¿PARA QUIÉN?	Destinatarios
¿CON QUÉ?	Recursos
¿CUÁNDO?	Calendario

<sup>36</sup> [www.equal-ercova.com](http://www.equal-ercova.com)

## **Los objetivos**

El primer paso consiste en establecer los **objetivos generales** que la organización se propone conseguir. Fijar una meta nos va a servir para saber dónde estamos y nos indicará por dónde debemos continuar.

Podemos establecer uno o varios objetivos generales dependiendo de cuáles sean las necesidades de cada organización.

Es previsible que la consecución de los objetivos generales se extienda más allá de la duración del propio Plan de Actuación. Es por ello aconsejable fijar objetivos específicos progresivos y coherentes con los objetivos generales que puedan cumplirse durante el calendario previsto en el Plan.

A la hora de decidir qué objetivos nos proponemos conseguir ***es muy importante tener en cuenta:***

- Las necesidades detectadas durante la fase de Diagnóstico.
- La situación, estructura y características de la organización.
- Los recursos que podemos dedicar al Plan de Actuación.
- El tiempo de duración del Plan.
- No tener miedo a los objetivos ambiciosos, pero al mismo tiempo, prever objetivos concretos y sistemáticos que produzcan resultados concretos y constatables.

## **Las acciones**

Una vez identificados los objetivos que queremos alcanzar, el siguiente paso es decidir qué acciones concretas vamos a llevar a cabo para conseguir estos objetivos. Es muy importante asegurar la coherencia entre objetivos y acciones, puesto que las acciones que proyectamos han de permitirnos alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Cada acción debe, por tanto, responder a un objetivo y cada objetivo debe tener asignada una o varias acciones.

Cuando planificamos las acciones que queremos realizar ***deberemos tener en cuenta:***

- Qué objetivo u objetivos satisface
- Qué prioridad tiene esta acción para el cumplimiento de los objetivos
- Quién es la persona responsable de su implantación
- Qué recursos se necesitan y asegurarse que son suficientes
- Cómo se medirá su cumplimiento

**DEBEMOS ASEGURARNOS DE QUE EXISTE UN ACUERDO EN TORNO AL PLAN DE ACTUACIÓN TANTO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN COMO DE TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.**





### **Asignación de recursos y calendario**

Por último, el Plan de Actuación debe establecer las fases que se deben seguir y las personas implicadas en cada una de ellas. Se incluirá también un calendario de actuación, así como una previsión de los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las acciones previstas.

**TABLA 7. Plan de actuación. Área: inserción de personas en riesgo**

<b>ÁREA</b>	Inserción de personas en riesgo de exclusión	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Convertirnos en empresa líder en la promoción laboral de las personas en riesgo de exclusión social.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Hacer una empresa accesible	
	Fomentar la contratación de personas en riesgo de exclusión social	
	Crear una actitud positiva de la plantilla en torno a la integración de las personas en riesgo de exclusión social	
<b>ACCIÓN 1</b>	<p>Adaptación de las instalaciones a las personas con movilidad reducida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar un estudio para la eliminación de las barreras arquitectónicas.</li> <li>- Priorizar las acciones propuestas en el estudio.</li> <li>- Establecer un calendario para el desarrollo de las acciones de eliminación de barreras arquitectónicas.</li> </ul>	
<b>FECHA INICIO:</b> enero 2007		<b>FECHA FINALIZACIÓN:</b> diciembre 2007
<b>PERSONA RESPONSABLE:</b>	Jefe de producción (miembro del Comité RSE)	
<b>RECURSOS:</b>		
<b>ACCIÓN 2</b>	<p>Establecer una reserva de plazas para personas con discapacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar esta reserva de plazas en la declaración de intenciones</li> <li>- Establecer contactos con entidades mediadoras entre la oferta y la demanda de empleo para el reclutamiento de trabajadotes con discapacidad.</li> <li>- Incluir en el proceso de selección al menos tres personas con discapacidad.</li> <li>- Utilizar criterios de discriminación positiva para las personas con discapacidad en la selección en igualdad de condiciones frente a otros aspirantes.</li> </ul>	
<b>FECHA INICIO:</b> enero 2007		<b>FECHA FINALIZACIÓN:</b> diciembre 2007
<b>PERSONA RESPONSABLE:</b>	Responsable de personal (Coordinador Comité RSE)	
<b>RECURSOS:</b>		



## C.2. EJECUCIÓN

Una vez elaborado el Plan de Actuación el siguiente paso es la puesta en marcha de las actuaciones en él reflejadas. Hemos llegado al momento crucial porque se pone en juego la credibilidad y el futuro de todo el proceso. Es muy importante en este punto el papel de la persona responsable de la RSE o, en su caso, del Comité RSE, ya que a ellos les corresponde ahora dinamizar el proceso, coordinar el desarrollo de todas las actuaciones previstas y comunicar la puesta en marcha del Plan de Actuación a todos los grupos de interés.

Durante esta fase se realizarán las siguientes tareas:

- Ejecución de las acciones
- Comunicación
- Seguimiento y control

### **Ejecución de las acciones**

Es importante afrontar la ejecución de las acciones con una cierta **flexibilidad** en la aplicación del Plan puesto que es previsible que en el día a día surjan dificultades que no se habían podido prever inicialmente.

### **Comunicación**

Se trata de asegurar que **todos los grupos de interés** están al corriente de las actividades realizadas en el marco del Plan. Esta comunicación debe estar integrada, en la medida de lo posible, en la estrategia RSE y en la de comunicación de la organización.

### **Seguimiento y control**

Para realizar el seguimiento del Plan es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Recoger las opiniones del personal sobre el desarrollo del Plan.
- Identificar los posibles problemas que puedan surgir durante el desarrollo del Plan y buscar soluciones.
- Recoger información acerca de las acciones realizadas que permita conocer los efectos del plan en la organización.
- Informar periódicamente al Comité RSE sobre la evolución del Plan.

## C.3. EVALUACIÓN

Transcurrido el tiempo establecido para la puesta en marcha de las actuaciones previstas en el Plan, se debe plantear la evaluación del Plan de

actuación con la finalidad de valorar la adecuación de las acciones realizadas y verificar su coherencia con los objetivos que nos hemos propuesto.

Podemos evaluar los siguientes aspectos:

- La planificación de las acciones (idoneidad del diseño):
  - Si el Plan es aplicable a la realidad de la empresa.
  - Si los objetivos propuestos son los adecuados.
  - Si las acciones previstas son coherentes con los medios y los objetivos marcados.
- La gestión del Plan:
  - Si se han realizado las acciones dentro del plazo previsto.
  - Si la infraestructura ha sido la adecuada.
  - Si la metodología utilizada ha sido la correcta.
- El resultado de las acciones:
  - Si se han cumplido los resultados previstos.
  - Si las personas que han participado en las acciones están satisfechas.
  - Si se han alcanzado los objetivos propuestos.

La evaluación debe ser realizada **durante toda la fase de ejecución del plan**: desde la fase de seguimiento y control, tal como hemos comentado antes, hasta el final del Plan para valorar hasta qué punto hemos conseguido los objetivos propuestos, de forma que:

- Si ha finalizado con éxito, debemos plantearnos nuevos objetivos y fijarnos nuevas metas.
- Si no se han conseguido debemos definir nuevas estrategias que sirvan de punto de partida para implantar nuevas acciones.

Se puede, además, hacer una **evaluación del impacto** que la estrategia empresarial ha tenido sobre aspectos de interés para la organización (clima laboral, imagen, reputación de la organización o satisfacción de clientes/as o consumidores/as). Para ello, deberán haber sido evaluados en la fase de diagnóstico con el objetivo de crear una línea base sobre la que establecer una comparación.

#### C.4. COMUNICACIÓN

La comunicación es uno de los elementos intrínsecos de la RSE. La organización puede comunicar las actividades y resultados del desarrollo de la RSE en cualquier momento del proceso; desde el inicio -haciendo público el compromiso de la dirección o buenas prácticas que realiza la organización- hasta su finalización -informando de los resultados conseguidos y nuevas propuestas de actuación-.

Para alcanzar una correcta difusión de todo el proceso y un alto compromiso de participación de los grupos de interés es fundamental elaborar una **estrategia de comunicación** que contemple los siguientes elementos básicos: fuente, mensaje, medio, receptor y respuesta. Dicho de otra forma, ofrecer respuesta a sus cinco interrogantes básicos:

- ¿Qué quiero comunicar?
- ¿Quién debe comunicarlo?
- ¿A quién?
- ¿A través de qué medios y con qué frecuencia?
- ¿Qué respuesta queremos provocar?

Una estrategia de comunicación que se fundamentaría en:

- **Determinar qué queremos conseguir, cuáles son nuestros objetivos.** Es importante tener claro qué pretendemos conseguir con la comunicación de las actuaciones de la organización en materia RSE.
- **Decidir a quién vamos dirigir nuestra comunicación.** Las personas y organizaciones destinatarias de esta información van a coincidir con los grupos de interés más relevantes o los colectivos afectados directamente por las actividades de la empresa.
- **Seleccionar los medios apropiados y la frecuencia de la comunicación.** Una vez identificados los grupos de interés a los que se va comunicar los resultados de la organización en materia RSE hay que seleccionar los canales más efectivos para cada grupo de interés a través de los cuales nos comunicaremos. Los más frecuentemente utilizados son:
  - Canales internos de comunicación: boletines, correo electrónico, tablón de anuncios...
  - Web de la empresa. Dedicar una sección a la responsabilidad social con contenidos como: memoria de sostenibilidad, buzón de sugerencias, declaración de intenciones, buenas prácticas....
  - Publicidad: Prensa escrita a través de notas de prensa.
  - Participación en actos públicos en que participe la organización: ferias, jornadas.

Aunque destaca de entre todos ellos el **informe social**<sup>37</sup>. El informe es la parte más visible y sistematizada de un sistema comunicación en RSE. El informe es un documento que se hace público y que, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, muestra el **resultado e impacto económico, social y medioambiental de la actividad de la organización que lo realiza en un periodo de tiempo determinado.**

---

<sup>37</sup> IV sesión de trabajo de foro de expertos en RSE. El informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social.



Debe contener datos cuantificables, contrastables y verificables, y se deben expresar de forma objetiva e imparcial para facilitar de esta manera a las diversas partes interesadas una opinión más fundamentada sobre los contenidos de la información publicada.

**El modelo de comportamiento social expuesto en el informe debe:**

- Crear un compromiso público con las partes interesadas.
- Atender a los requerimientos del mercado (exigencias de **transparencia** e información veraz de las operaciones de la empresa)
- Generar transparencia interna y externa para responder a las exigencias de buenas prácticas del gobierno corporativo.
- Incrementar la materialidad y relevancia de la información.
- Ofrecer un mecanismo de rendición de cuentas a las partes interesadas y a la sociedad.
- Mostrar los avances en materia de RSE e integración de la RSE en la gestión empresarial.

Si desea más información sobre este apartado, el proyecto ERCOVA ha publicado una **guía de comunicación RSE**, disponible en la página web [www.equal-ercova.com](http://www.equal-ercova.com).





## **5. LA COMUNICACIÓN RSE**

---

<b>1. LA COMUNICACIÓN RSE</b>	<b>Pág. 70</b>
1.1. Antecedentes.	
1.2. Proceso de comunicación RSE. Tipos de comunicación	
1.3. Los beneficios de una buena comunicación RSE.	
<b>2. ¿QUÉ DEBO COMUNICAR Y QUÉ CANALES PUEDO UTILIZAR?</b>	<b>Pág. 75</b>
2.1. ¿Que debo comunicar?	
2.2. ¿Qué canales puedo utilizar?	
2.2.1. Informe de RSE.	

## 1. LA COMUNICACIÓN RSE.

### 1.1. Antecedentes<sup>38</sup>.

En un contexto de globalización, la función de las organizaciones en la sociedad afecta a su contribución en las esferas tanto sociales como económicas y medioambientales. Y dicha contribución afecta a la razón de ser de las propias organizaciones: sus valores, su misión y su identidad. Ya no se trata, por lo tanto, de que cada organización encuentre su lugar en un sistema establecido, sino que debe comprender también la dirección que éste tomará y contribuir a su gobernabilidad.

Las organizaciones, sean públicas o privadas, deben encontrar y asumir su función como actor social dentro de una sociedad cambiante, mientras que los diversos actores sociales demandan ser tenidos en cuenta como variable importante en la toma de decisiones de cada organización.

En el fondo de la cuestión está la problemática del **desarrollo sostenible dentro de un contexto de globalización**, y cómo cada uno de los actores sociales se enfrenta a dicha problemática. Así pues, no es la organización quien decide por su cuenta la legitimidad de su actuación, sino que son también los otros actores sociales y los/as individuos/as (en tanto que, simultáneamente, ciudadanos/as, trabajadores/as y consumidores/as) quienes dan sentido a las actuaciones de la organización, a su visión y a su misión. Por ello cada uno de los actores utiliza herramientas y estrategias diferentes para enfrentarse a este mismo problema: el sector público a través de políticas públicas, la sociedad civil a través de movimientos sociales o colaboraciones con algunas organizaciones, la empresa a través de la responsabilidad social de la empresa, y la sociedad a través de la democracia entendida en su sentido más amplio de participación ciudadana.

Aceptado el contexto, el siguiente paso es, inevitablemente, preguntarse si los diferentes actores y la sociedad entienden lo mismo sobre sus respectivas contribuciones dentro de este marco de desarrollo sostenible.

Es en este punto donde la **transparencia** cobra un gran protagonismo, ya que supera su función de mero medio de comunicación entre partes y pasa a incorporar un discurso mucho más dialogal.

Por consiguiente, bajo la perspectiva del desarrollo sostenible en un contexto de globalización, los diferentes actores sociales entran en un proceso de interrelación y, eventualmente, de diálogo más específico en el que el vehículo conductor sigue siendo la transparencia, pero entendida

---

<sup>38</sup> "Auccountability. Comunicación y Reporting de la RSE". Marc Vilanova, Josep María Lozano y Marta Dinares. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. (Forética)

como proceso transversal de todas las actividades de la organización que los anglosajones denominan **“accountability”**. En el centro de este proceso de accountability se encuentra la necesidad de cada organización de reflexionar sobre su visión, sus stakeholders o grupos de interés y sus actividades, dónde cada actor se pregunta qué le exigen los otros y qué se exige a sí mismo.

La responsabilidad social corporativa o **responsabilidad social de la empresa**, es uno de los marcos de referencia que intenta dar respuesta a las principales preguntas que esta problemática genera: ¿qué responsabilidades debe asumir la empresa?, ¿cómo debe cambiar su organización para asumirlas? y ¿qué efecto tendrá en su funcionamiento y en sus resultados?

En este contexto, la empresa intenta asumir la responsabilidad que, desde su perspectiva, la sociedad le plantea, con todo lo que conlleva, y la sociedad, mediante sus diversos actores, redefine continuamente la función que tiene asignada la empresa.

Es decir, **dentro de un marco de RSE el “accountability” se centra en la información sobre RSE que dan las empresas**, tanto explícita (discurso consciente sobre RSE) como implícita (en la presentación de sus prácticas y actividades). En este sentido, debemos diferenciar dos ámbitos: por un lado cómo transmiten la información las empresas y por otro la información en sí y lo que ésta implica en términos de prácticas y estrategia de RSE.

Al final, desde una perspectiva de “accountability”, los stakeholders o grupos de interés deberían poder entender el modelo de RSE que adoptan las empresas y las estructuras de gestión de la RSE dentro de las mismas.

## **1.2. Proceso de comunicación de la RSE. Tipos de comunicación**

Al igual que hay miles de formas de ofrecer productos y servicios a los/as clientes/as, hay muchas maneras de ofrecer mensajes relacionados con la empresa; la elección de la mejor vía depende de las personas a las que quiera llegar, de sus propias aptitudes y recursos y, con frecuencia, del tema que quiera dar a conocer. La comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios/as –como sus clientes/as, consumidores/as o proveedores/as– que sea válido para su empresa y para los objetivos de dicho grupo.

Como ejemplos de herramientas de comunicación de RSE utilizados frecuentemente tenemos las etiquetas de los productos, el embalaje, las relaciones con los medios de comunicación, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos o, simplemente, el boca-oreja.

En pocas palabras, la comunicación eficaz requiere todos los esfuerzos necesarios para garantizar que sus destinatarios/as realmente “reciben el mensaje”.<sup>39</sup>

La comunicación en RSE no difiere de la comunicación general en la empresa. Al contrario, debe formar parte de ella e integrarse en el mensaje que esta lanza.

Diferenciamos en este apartado varios tipos de comunicación:

#### Según la Formalidad

- Formal: Convenida por la propia empresa de manera regulada y estable, con los canales y procedimientos definidos previamente por ésta

#### Ejemplo

*Elaboración de una memoria anual de sostenibilidad. Publicación en diversos formatos para permitir la lectura al mayor número de personas. Por ejemplo, formato MP3 para personas con deficiencia visual tal y como lo realiza “Mark & Spencer”*

- Informal: Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros. Ocurre en la medida que existe incertidumbre o el tema es importante para alguno de los grupos de interés

#### Ejemplo

*La falta de transparencia de determinada información importante para sus grupos de interés (regulaciones de empleo) puede originar rumores que desestabilicen su estrategia empresarial*

#### Según el ámbito

- Comunicación Externa: Conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes grupos de interés.

#### Ejemplo

*Creación de una página web y un correo electrónico para invitar a los grupos de interés a que pregunten dudas sobre la estrategia RSE de una empresa*

<sup>39</sup> Guía para una comunicación eficaz. Comisión europea. Dirección general de empresa

- Comunicación Interna: Es la que se dirige al personal de la empresa, al trabajador/a. Nace por la necesidad que las empresas tienen, en un entorno cambiante y globalizado, de motivar y retener a sus equipos de trabajo. El/a trabajador/a es considerado como el principal grupo de interés interno.

### Ejemplo

*Una organización que participa en nuestro Proyecto ha diseñado un proceso de formación en RSE y desarrollo sostenible. El objetivo es conseguir un clima de confianza y entendimiento mutuo con los empleados y empleadas, para que estos/as se sientan parte de la empresa y sean los mejores embajadores informales de la misma.*

La situación óptima es integrar la estrategia de comunicación RSE dentro de la estrategia de comunicación de la empresa.

### 1.3. Los beneficios de una buena comunicación RSE

Todos somos conocedores de los beneficios que obtiene una persona, organización, o gran corporación cuando alcanza una adecuada relación y comunicación con su entorno. En el ámbito de la comunicación RSE se acentúan algunos de ellos<sup>40</sup> :

- **Fortalecimiento de la capacidad para evaluar y gestionar riesgos** (sociales). Las operaciones empresariales tienen un impacto en la comunidad, además del económico, de tipo social. Una correcta comunicación con nuestros grupos de interés nos permite anticipar qué actividades de mi empresa pueden tener repercusiones negativas en la sociedad y, por lo tanto, dañar, si no se gestiona ese riesgo adecuadamente, la futura imagen o reputación de nuestra empresa.
- **Aprendizaje sobre productos y procesos.** La comunicación RSE nos permite conocer las necesidades e inquietudes (presentes y futuras) de nuestros grupos de interés. Esto se convierte en una ventaja competitiva si lo utilizamos para adecuar los productos y procesos de nuestra empresa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.
- **Incremento de la credibilidad.** Comunicar valores, cultura o principios éticos incrementa la transparencia corporativa aumentando la confianza que se deposita en mi empresa.

<sup>40</sup> De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Accountability, UNEP, Stakeholders Research Associates Canada Inc. Páginas 31, 32 y 33.

- **Mejor selección y nivel de retención de empleados/as.** La capacidad de atracción y retención de empleados/as de una empresa depende, hoy en día mucho más, de factores como formación, clima laboral, conciliación o valores culturales de la empresa que de la remuneración económica que se les ofrezca.
- **Aprendizaje y experiencias de fuentes no tradicionales.** Alianzas y convenios de colaboración con entidades sin ánimo de lucro o con la Administración, participación en redes, acciones de cooperación y negociación proveerán a su empresa de conocimientos, metodologías, sistemas de gestión y puntos de vista diferentes e innovadores.
- **Incremento en la eficiencia de combinación de recursos** (conocimiento, personas, dinero y tecnología). Permitiendo una más eficiente resolución de los problemas y alcance de objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.
- **Mejora en la comprensión del contexto de los negocios.** Estamos en la era del conocimiento y la globalización. Están surgiendo nuevos mercados más complejos y dinámicos que ofrecen nuevas oportunidades a las empresas que desarrollen mejores estrategias de comunicación y conocimiento de su entorno.
- **Colaboración para encarar problemas y oportunidades y cambiar “las reglas del juego”**



## 2. ¿QUÉ DEBO COMUNICAR Y QUÉ CANALES PUEDO UTILIZAR?

### 2.1. ¿Qué debo comunicar?<sup>41</sup>

La empresa posee una identidad única. Su misión, visión, valores son aspectos que reflejan dicha identidad y el compromiso de la empresa con el bienestar de la comunidad.

El clima laboral, diálogo social, compromiso y actividades que realizamos con la comunidad, desarrollo de la economía local, medioambiente o relaciones con proveedores/as y clientes/as son aspectos concretos que podemos comunicar para mostrar nuestro grado de responsabilidad social empresarial.

#### Respecto al mercado:

La información relacionada con el mercado debe mostrar cómo ha integrado su empresa el espíritu empresarial responsable en sus prácticas.

Entre los ejemplos se incluyen los esfuerzos de su empresa para mejorar el apoyo de los proveedores/as locales y el pago puntual de las facturas; la fidelidad y satisfacción de los/as clientes/as; la seguridad de los productos; la calidad del producto/servicio; la inclusión de información, el etiquetado y el embalaje; unos precios justos; la ética en la publicidad y el marketing y los derechos de los/as consumidores/as; el servicio posventa y la educación del consumidor/a; los criterios para la selección de los socios empresariales, y los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y de vida y los derechos humanos en los países en vías de desarrollo de donde pueden proceder sus materias primas.

#### Respecto al lugar de trabajo

La información relacionada con el lugar de trabajo debe centrarse en las medidas nuevas o innovadoras que tome la empresa, como la mejora de las condiciones de trabajo, salario, prestaciones sociales o creación de puestos de trabajo. Entre los ejemplos se incluyen las medidas para mejorar la satisfacción en el trabajo; la seguridad y salud; la formación y el desarrollo del personal; la igualdad de oportunidades en la contratación y la diversidad, y el equilibrio trabajo/vida (horarios flexibles, equilibrio de la familia y el trabajo, etc.) para sus empleados/as.

#### Respecto a la comunidad

La información relacionada con la comunidad debe centrarse en cualquier actividad voluntaria apoyada por la empresa y llevada a cabo por los/as

---

<sup>41</sup> Guía para una comunicación eficaz. Comisión europea. Dirección general de organización





dueños/as o empleados/as, en obras de caridad o patrocinios y en las distintas formas de regeneración económica promovidas por la empresa.

Entre los ejemplos se pueden incluir los esfuerzos de su empresa para mejorar la integración social (tolerancia étnica y cohesión social); la asistencia sanitaria o educación en la comunidad; la calidad de vida (deportes/cultura); las infraestructuras locales, y la seguridad.

### Respecto al medio ambiente

La información relacionada con el medio ambiente debe dejar constancia de las medidas que toma la empresa para proteger el medio ambiente.

Entre los ejemplos se incluyen las iniciativas de la empresa que potencien la conservación de la energía y el agua y la reducción de la contaminación del aire y el agua; que reduzcan el uso de sustancias químicas tóxicas, mantengan la biodiversidad y reduzcan la generación de residuos y los residuos tóxicos.

## **2.2. ¿Qué canales puedo utilizar?<sup>42</sup>**

Los canales que podemos utilizar para comunicar nuestros valores, filosofía, cultura empresarial, estrategia o actividades RSE son, esencialmente, los mismos que aplicamos en la comunicación empresarial. Existen muchas formas de comunicarse con los destinatarios. Entre las herramientas más utilizadas se incluyen:

### **A nivel interno de la organización:**

#### 1. Las reuniones periódicas con todos los empleados/as

Cuanto más pequeña sea una empresa más fácil será celebrar reuniones con todo el personal de forma periódica. Cada reunión representa una oportunidad para informar al personal sobre el progreso de la empresa en las iniciativas de espíritu empresarial responsable y es también una oportunidad única para conocer su opinión.

#### 2. Orientación de los nuevos empleados/as

Probablemente el momento menos utilizado –pero el más importante– para informar a sus empleados/as de los valores de la empresa es cuando son contratados/as. Tiene una oportunidad única de educar a los/as trabajadores/as sobre el espíritu empresarial responsable y el compromiso de la empresa en este sentido.

---

<sup>42</sup> Guía para una comunicación eficaz. Comisión europea. Dirección general de organización



### 3. Buzón de sugerencias

Los buzones de sugerencias son una gran forma de implicar a su personal en el espíritu empresarial responsable. Algunos de ellos/as tendrán nuevas ideas que la empresa podría querer adoptar, mientras que otros/as propondrán pistas para ayudar a mejorar o agilizar las iniciativas existentes.

### 4. Boletines informativos

Aunque probablemente no resulte demasiado rentable para una empresa muy pequeña, los boletines informativos internos pueden ser muy útiles para informar a la plantilla de lo que está ocurriendo en la organización.

### 5. Carteles y pancartas

Los carteles y pancartas son fáciles de hacer y relativamente baratos. Pueden colocarse donde quiera que sus empleados/as se reúnen y constituyen un potente recordatorio visual de los valores de la empresa.

### 6. Guías informativas y videos internos

Para las empresas con gran número de empleados/as y más recursos, las guías informativas o los vídeos que explican sus ideas sobre el espíritu empresarial responsable pueden ser muy útiles. Aunque la creación de guías o vídeos eficaces y creíbles puede resultar cara porque requieren profesionales externos, pueden añadir un gran valor a la formación y educación del personal.

### 7. Intranet

Las empresas tecnológicamente avanzadas pueden hacer uso de las intranets (sitios web de acceso controlado para uso interno) para informar a los/as empleados/as sobre las actividades de espíritu empresarial responsable.

### 8. Informes, correos electrónicos

Una manera sencilla de concienciar a su personal sobre los esfuerzos de la empresa en pos del espíritu empresarial responsable es enviar de forma regular memorandos o correos electrónicos que expliquen sus opiniones sobre el tema.

## **A nivel externo de la misma:**

### 1. Guías informativas de organización

Una guía informativa en condiciones puede requerir un poco de trabajo y gastos, pero es una manera excelente de alcanzar una amplia variedad de audiencias, especialmente clientes/as y consumidores/as.

## 2. Listas de correo

Mantener listas actualizadas de los nombres y direcciones de las personas que hayan mostrado un interés claro en su empresa es un valioso primer paso para comunicarse con ellas.

## 3. Las etiquetas de los productos y el embalaje

Lo que dicen las etiquetas de sus productos o el embalaje puede marcar una enorme diferencia para los/as clientes/as y consumidores/as. Las etiquetas pueden informarles de su actitud empresarial responsable y pueden distinguir a sus productos de los de sus competidores. Por ejemplo, los compradores quieren saber si su producto es "verde" (biodegradable, hecho con materiales reciclados, orgánicos, de animales criados en libertad, etc.), quién lo hizo (hecho a mano, hecho en el lugar, hecho en el extranjero con salarios justos, etc.) o si se destina una proporción de los beneficios a financiar las iniciativas sociales, obras de caridad u organizaciones sin ánimo de lucro.

## 4. Actos relacionados con los lanzamientos

Si tiene previsto lanzar una iniciativa empresarial responsable, tal vez deba considerar la organización de un acto en concreto (como una recepción o un pequeño encuentro con la prensa) para atraer la atención. Dichos actos son también una gran manera de celebrar unos excelentes resultados o el final de un proyecto. Además, su empresa podría plantearse enviar un conferenciante a los actos relacionados con la responsabilidad social de las empresas celebrados en clubes o asociaciones locales.

## 5. Visitas guiadas a la organización

## 6. Sitios web

Si su empresa dispone de sitio web, debería informar a los visitantes de su compromiso con una actitud empresarial responsable. Los sitios web son muy útiles para este fin porque ofrecen información a todos los/as destinatarios/as y porque es fácil y barato actualizarlos.

## 7. Anuncios e intervenciones en los medios de comunicación mediante entrevistas o comunicados de prensa

Los anuncios, como las etiquetas de los productos y los sitios web, ofrecen una oportunidad para llegar a muchos grupos de destinatarios/as, especialmente clientes/as y consumidores/as. Plantéese utilizar su publicidad para informar a la gente de los valores que su empresa propugna. Dichos anuncios también pueden atraer a nuevos empleados/as que deseen trabajar para una empresa responsable.



## 8. Informes de empresa

Si su empresa ya elabora un boletín informativo de empresa o un informe público (como un informe anual) que cuente con una distribución regular, tenga en cuenta que pueden ser una excelente forma de mantener al día a los clientes/as y a otras partes interesadas de lo que se hace en su empresa. Si avanzamos un paso más allá, tal vez quiera considerar la edición de una publicación o un **informe dedicado a sus actividades relacionadas con la responsabilidad social de las empresas**. Esto podría tener la ventaja añadida de permitir una mirada más objetiva y general al modo como su empresa gestiona la actitud empresarial responsable. También podría servir de referencia para comparar sus actividades futuras. Existen premios para este tipo de publicaciones.

### 2.2.1 Informe de RSE<sup>43</sup>.

El Informe de RSE es la parte más visible y sistematizada de un sistema de información en RSE. Entendido así, el informe de RSE es un documento que se hace público y que, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, muestra el resultado e impacto económico, social y medioambiental de la actividad de la organización que lo realiza en un período de tiempo determinado. Debe contener datos cuantificables, contrastables y verificables, y se deben expresar de forma objetiva e imparcial para facilitar de esta manera a las diversas partes interesadas una opinión más fundamentada sobre los contenidos de la información publicada.

El Informe de RSE persigue dar respuesta a determinados aspectos de la vida de las instituciones, concretándose sus objetivos en los siguientes:

- **Compromiso público con las partes interesadas:** El Informe responde a la necesidad de comunicación por las empresas de la evolución del grado de cumplimiento de los compromisos públicos asumidos con la sostenibilidad, así como de las medidas de corrección necesarias y, en su caso, de sus desviaciones y de la justificación de sus causas. Es la herramienta que permite facilitar el derecho a la información de las partes interesadas sobre la actividad de una organización, y se convierte en una pieza básica para asegurar la plena transparencia en su gestión.
- **Requerimientos del Mercado:** Un número cada vez más importante de consumidores/as exige a las empresas mayor transparencia e información veraz de su negocio, no solamente desde su perspectiva económico-financiera, sino desde una dimensión social y medioambiental amplia.

---

<sup>43</sup> IV Sesión de Trabajo del Foro de Expertos en RSE. El informe RSE como motor de la Responsabilidad Social

Por otro lado, son muchos los/as inversores/as, individuales e institucionales, que demandan información de la empresa, más allá de la estrictamente económico-financiera, contemplando en su gestión y control de riesgos criterios sociales y medioambientales. En este sentido existen otras iniciativas más explícitas como los Fondos de Inversión Socialmente Responsables y las de entidades financieras que basan el desarrollo de su actividad en conjunto bajo criterios de sostenibilidad.

- **Transparencia interna y externa:** El Informe de RSE responde a las exigencias de buenas prácticas de gobierno corporativo y a las normas de transparencia que derivan de las legislaciones nacional e internacional, así como a la creciente necesidad de fortalecer y consolidar la confianza sobre el compromiso social de las corporaciones públicas y privadas.
- **Materialidad y relevancia de la información:** El Informe de RSE es, ante todo, un mecanismo de rendición de cuentas a las partes interesadas y a la Sociedad. Por ello, un objetivo primordial del mismo es suministrar aquella información relevante que tenga que ver con derechos humanos, relaciones laborales, medioambiente, lucha contra la corrupción y otras prácticas de RSE, en su mayoría incluidos en los tratados, convenciones, y compromisos internacionales en materia de RSE. Esta información se hace tanto más relevante cuanto mayor sea la dimensión de la empresa, el alcance de su actividad, la variedad del entorno geográfico transnacional donde desarrolla la misma, los riesgos sociales y medioambientales internacionales o globales asociados a sus negocios y el apoyo público a su internacionalización.
- **Necesidad de mostrar los avances en materia de RSE:** Un sistema de informes permite e induce que las empresas y las organizaciones comuniquen periódicamente las medidas que están tomando para el avance en materia de responsabilidad social empresarial.
- **Integración de la RSE en la gestión empresarial:** El establecimiento de un sistema de informes con indicadores adecuados ayuda y motiva a integrar la RSE en la gestión empresarial, además de facilitar el análisis y la comunicación de sus realizaciones a las partes interesadas y a la Sociedad.

Como resumen, todo documento que busque reflejar y comunicar la Responsabilidad social de una organización debe reunir ciertos rasgos distintivos que permitan reconocerlo y diferenciarlo de otros informes de buenas intenciones. Estas características son<sup>44</sup>:

---

<sup>44</sup> "La medición de la responsabilidad social en las entidades del tercer sector" Daniela Toro Carnevali. Tutora Académica del Máster en Economía Social y Dirección de Entidades Sin Ánimo de Lucro y del Master en Responsabilidad Social Corporativa ambos de la Universidad de Barcelona, España. [www.neticoop.org.uy](http://www.neticoop.org.uy)

**Debe ser voluntario:** pues son las organizaciones quienes deciden si tienen la capacidad y el tiempo suficiente para elaborar un informe de Responsabilidad Social. Hasta ahora solo en Francia, Portugal y Argentina existen leyes que obligan a las empresas de determinada número de trabajadores a presentar un Balance Social según estándares específico pero para las entidades del Tercer sector este tema continúa siendo a voluntad de sus directivos.

**Debe ser comparativo:** El informe de Responsabilidad Social debe permitir medir su propio desempeño a través de los años así como con otras organizaciones del mismo sector, lo que se conoce como benchmarking.

**Debe ser regular:** Debe realizarse periódicamente para que sea posible realizar mejoras. No existe una periodicidad establecida. Hay organizaciones que lo hacen anualmente, otras consideran que dos a tres años es el tiempo ideal.

**Debe ser verificable:** Su información debe ser medida según parámetros de objetividad. De esta manera gana en credibilidad y confiabilidad.

**Debe ser transparente:** La organización que presenta un informe de Responsabilidad Social apuesta por la transparencia y por ello hace pública su imagen y al hacerlo se compromete a seguir las recomendaciones de sus stakeholders.

**Debe ser comunicable:** Su fin último es fortalecer la imagen pública de la organización así como comunicar las acciones que realiza. Es importante que llegue a todos sus stakeholders para que todos por igual tengan acceso a la información veraz y verificable de la organización y sus actividades.

Las normas y acuerdos internacionales por su carácter universal y representatividad, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos, relaciones laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción; la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para las empresas multinacionales; y las directrices **del Global Reporting Initiative (GRI)** son, entre otras, unas guías adecuadas para establecer un marco general del contenido de los informes RSE.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

- RSE: Estudio de necesidades formativas. Proyecto Ercova. (2006)
- Marketing social corporativo. Francisco Javier Barranco Saiz. (2005)
- Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Josep María Lozano, Laura Albareda, Tamyko Ysa, Heike Roscher, Manila marcuccio.
- La responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Tomas G. Perdiguero y Andrés García Reche (2005). Universitat de Valencia.
- La responsabilidad social corporativa interna: la <<nueva frontera>> de los recursos humanos. Manuel Carneiro Caneda (2004). Esic.
- The social Responsibilities of business. Morrell Heald (2005). Transaction publishers.
- Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and your cause. Philip Kotler & Nancy Lee (2005). Wiley.
- Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. (2001)
- Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible (2002)
- La Rse y la fundación Carolina. Ramón Jáuregui (2005)
- Políticas públicas de fomento de la RSE. Conferencia Cartagena de indias (2006)
- Informe CNMV sobre el buen gobierno de las sociedades cotizadas (2006)
- Fomentar la responsabilidad social de las Pymes en España. Fundación Empresa y Sociedad y CSR Europe (2003)
- Consejo Europeo de Lisboa (2000). Conclusiones de la presidencia
- Consejo Europeo de Niza (2000). Conclusiones de la presidencia.
- Comunicación de la Comisión (2001). Estrategia de la Unión Europea a favor del desarrollo sostenible.
- Comunicación de la Comisión sobre la Agenda Social (2005)
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Conclusiones foro de expertos (2005)
- Declaración sobre Medio Ambiente y el desarrollo (Río de Janeiro, 1992)
- Dictamen del comité Económico y Social Europeo sobre el tema <<Instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad Social de las empresas en una economía globalizada>> (2005)
- Sostenibilidad en España. Informe de Primavera 2005. Ministerio de Medio Ambiente, Fundación Universidad de Alcalá y Fundación Biodiversidad
- Los objetivos de desarrollo del Milenio. Naciones Unidas (2000)



- Towards a sustainable corporate social responsibility. European Foundation for the improvement of living and working conditions. (2003)
- Corporate social responsibility: National public policies in the European Union (2004)
- European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recommendations (2004)
- Mapping instruments for CSR. European Commission. 2003.
- Guía de la RSE. CEEI y Fundación Etnor. 2005
- El debate sobre el crecimiento Económico desde la perspectiva de la sostenibilidad y la Equidad. Jordi Roca Jusmet (2005)
- Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (2006)
- Memoria de sostenibilidad de acciona 2005
- Infome Abertis 2005.
- Memoria sostenibilidad de Unión Fenosa 2005.
- Infome Brundtland (1987)
- El compromiso con los stakeholders. Stakeholder research associates Canada Inc, Accountability, United Nation Environment Programme (2005)
- VI Informe Ranstad.
- Instituto Nacional de Estadística.
- Club de Roma (1972)
- "La medición de la responsabilidad social en las entidades del tercer sector". Daniela Toro Carnevali. Tutora Académica del Máster en Economía Social y Dirección de Entidades Sin Ánimo de Lucro y del Master en Responsabilidad Social Corporativa ambos de la Universidad de Barcelona, España. [www.neticoop.org.uy](http://www.neticoop.org.uy)
- "Los beneficios de una buena comunicación RSE". Kate Crawford, especialista en Comunicaciones RSE para Flag). Fuente: EC Newsdesk 2003-EthicalCorporation. [www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com). Traducción: DERES. [www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/beneficios.html](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/beneficios.html)
- Manual primeros pasos. Responsabilidad Social Empresaria. DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social)
- "Auccontability. Comunicación y Reporting de la RSE". Marc Vilanova, Josep María Lozano y Marta Dinares. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. (Fonética).
- Guía para una comunicación eficaz. Comisión Europea.