UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ERCoVa
Empresa Responsable
de la Comunidad Valenciana

CONCLUSIONES RSE

AGRUPACIÓN DE DESARROLLO CRESCOVA

ÍNDICE

1. Introducción

2. Sello Ercova: Una metodología de reconocimiento a empresas en RSE

3. Estrategias RSE

4. El perfil de mediador RSE

5. Formación en RSE

6. Conclusiones finales

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo elaborar unas conclusiones cualitativas referentes a la puesta en práctica de las siguientes acciones del proyecto Ercova:

- Sello Ercova
- Estrategias RSE
- Perfil de mediador RSE
- Formación en RSE

En cada apartado presentamos una introducción de la metodología/producto y de su implementación y unas conclusiones parciales.

Finaliza el documento con unas conclusiones generales sobre el proyecto Ercova, la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión y la Responsabilidad Social de la empresa.

2. SELLO ERCOVA: UNA METODOLOGÍA DE RECONOCIMIENTO A EMPRESAS EN RSE

2.1. Introducción

La Metodología del sello ERCOVA ha sido diseñada por la Fundación CEDAT junto con una mesa de trabajo específica formada por representantes de IVADIS, CIERVAL y la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. El objetivo de esta mesa fue garantizar que la metodología final cumplía los siguientes requisitos:

- **Rigurosidad** en su planteamiento teórico, en su desarrollo metodológico y en los requisitos para su concesión.
- Complementariedad con **La Estrategia Europea del Empleo** y la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible.
- La duración y principios de la **convocatoria Equal**. Sobre todo la atención a los principios vinculados con la inserción de personas en riesgo de exclusión social y la Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- **Coherencia metodológica** con la filosofía y el resto de productos/metodologías del proyecto ERCOVA.
- Comprensión de las características y dificultades de integración de la RSE en la **Pequeña y Mediana Empresa** de la Comunidad Valenciana.
- Capacidad de **transferencia** a las políticas de la Comunidad Valenciana.
- Poseer una clara aplicación práctica de mejora de los **objetivos de inserción** del proyecto Ercova.

Proyecto Ercova. Principios rectores de la RSE

Diálogo y comunicación	Es necesario fomentar una cultura de corresponsabilidad y una capacidad de compromiso entre los grupos de interés. Sólo así se podrá, de manera progresiva, integrar la gestión de la RSE en la cultura de la empresa
Transparencia	Las empresas son libres de optar o no por actuaciones en el ámbito de la RSE, pero es importante que si se apuesta por ello se realicen con claridad y rigor, evitando pérdida de credibilidad
La principal función de la empresa es la creación de riqueza y empleo	Cumpliendo la normativa y ética vigente y, a través de este fin y de actuaciones en RSE, la generación de empleo y bienestar al conjunto de la sociedad
La RSE es voluntaria	
Valor añadido	La RSE busca, en términos generales, la mejora continua y la eficiencia del proyecto empresarial, y ha de gestionarse teniendo en cuenta la viabilidad económica de la empresa
Integración	Las actuaciones de RSE deben integrarse progresivamente en las distintas políticas (procedimientos, estrategia, gobierno, gestión y toma de decisiones) de la empresa
Adaptabilidad/ Flexibilidad	Las iniciativas en materia de RSE deben permitir que las particularidades de la naturaleza del negocio, ámbito geográfico de actuación, tamaño de la empresa y otras especificidades, sean tenidas en cuenta a la hora de ejecutar actuaciones concretas
Universalidad de la RSE	Todas las empresas en su actividad diaria pueden desarrollar actuaciones vinculadas al ámbito de la RSE, con independencia de su tamaño y sector al que pertenecen
Continuidad	Las acciones RSE deben ser continuadas en el tiempo, al ritmo que la empresa pueda permitírselo.

De esta forma, y atendiendo a la definición de RSE del Foro de Expertos de 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. >>*

en la que se determina:

a) La RSE implica el cumplimiento, por parte de la empresa, de las obligaciones legales vigentes.
b) Debe existir algún mecanismo de relación y diálogo con los grupos de interés.
c) La empresa, en cierto grado, debe responder satisfactoriamente a sus grupos de interés, reconociendo de alguna manera su impacto social y medioambiental en la sociedad donde opera empresarialmente.
d) Debe ser un proceso de integración en los sistemas de gestión de la empresa y ser susceptible de ser verificado externamente.

El proyecto Ercova desarrolló la metodología para concesión del Sello ERCOVA para organizaciones de la Comunidad Valenciana, la cual queda explicada en la "Guía metodológica para la obtención del Sello Ercova"[1] y que de forma resumida, exigía a las entidades el cumplimiento de los siguientes requisitos:

[1]La guía completa está disponible en www.ivadis.com

a) Cumplimiento de la Legislación Vigente. Obligaciones Tributarias, Obligaciones de Seguridad Social y Ley de Integración Social del Minusválido (Ley 13/1982 de 7 de Abril).
b) Poseer un canal de Comunicación con los grupos de interés y una persona responsable del mismo.
c) Declarar públicamente su compromiso con el desarrollo de la RSE según los criterios del Proyecto ERCoVa.
d) La entidad debe demostrar una buena práctica en inserción de personas en riesgo de exclusión o Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

Se celebraron dos convocatorias durante 2007 (de Febrero a Abril y de Abril a Junio), siendo concedido en su primer nivel[2] a 9 entidades (7 empresas y 2 ONGs).

2.2. Conclusiones

Siguiendo el resumen de requisitos exigidos a las empresas para la obtención del sello ERCOVA, obtenemos las siguientes conclusiones:

a) Vinculadas al cumplimiento de la Legislación vigente.

Dentro de todo el compendio de Legislación exigible a una empresa, el sello ERCOVA se ha limitado ha solicitar el cumplimiento de:

a) Obligaciones Tributarias
b) Obligaciones de Seguridad Social
c) Ley de Integración Social del Minusválido (Ley 13/1982 de 7 de Abril)

Medida que consideramos acertada por la limitación temporal del proyecto, pero que debería ser revisada y ampliada si se desea hacer una transferencia de la metodología a las políticas generales.

Por otro lado, esta circunstancia ha agilizado la presentación y verificación de solicitudes y el incremento de sensibilización de las empresas hacia uno de los objetivos del proyecto: la contratación de personas con discapacidad beneficiarias de itinerario.

En el caso de los dos primeros requisitos –Obligaciones Tributarias y de Seguridad Social- no se detecta que haya supuesto ninguna barrera para las empresas.

No ha ocurrido lo mismo en el caso de la LISMI. Algunas empresas han desistido de solicitar el sello ERCOVA al conocer el requisito y

[2] La metodología del sello Ercova posee tres niveles. La prueba piloto ha sido realizada sólo para el primer nivel.

otras han tenido que aportar documentos aclaratorios de su cumplimiento. Sin duda, el cumplimiento de la LISMI sigue siendo una barrera para algunas empresas que desean iniciar su camino en la RSE.

b) Vinculadas a la comunicación con los grupos de interés.

Las conclusiones de este apartado las dividimos en dos tipos:

a) Creación de canales de comunicación y persona responsable.
b) Utilización del sello Ercova.

a) Creación de canales de comunicación y persona responsable

Si bien es cierto que no se ha detectado ninguna dificultad en el cumplimiento de este requisito por parte de las empresas, se han detectado ciertas dificultades de reconocimiento de quiénes son los grupos de interés de las empresas y de su priorización.

Por otro lado, la comunicación ha sido unidireccional (de empresa a sus grupos de interés), no se ha alcanzado el objetivo de diálogo o de entendimiento mutuo entre empresa y sus grupos de interés.

Los canales de comunicación RSE más utilizados para hacer público el compromiso RSE han sido:

a) Página web
b) Correo electrónico

Aunque también se han utilizado algunos otros canales como:

a) Cartas ordinarias
b) Entrega del compromiso junto a la nómina de los/as trabajadores/as.

Con respecto a la persona responsable, consideramos que, con demasiada frecuencia, la persona responsable tenía demasiadas dificultades para acometer la doble función que exige este nombramiento:

- Crear un entendimiento mutuo (diálogo y transparencia) con los grupos de interés.
- Integrar las acciones resultantes del compromiso RSE en los procedimientos, políticas o estrategia de la empresa.

Por otro lado, comentar que esta función ha recaído en la figura de la persona responsable de los Recursos humanos o de la calidad. Sólo en un caso la empresa ha creado un comité responsable de la RSE.

c) Utilización del sello ERCOVA.

A las empresas se les ha entregado la siguiente documentación junto con la concesión del sello ERCOVA:

- Certificado de concesión y características.
- Juego de Logos diferentes formatos.

Además de exhibición en la web, el logotipo Ercova apenas ha sido utilizado externamente por las empresas en sus relaciones con sus grupos de interés[3].

Se considera insuficiente el esfuerzo realizado por el proyecto en este aspecto y no ha ayudado a una correcta difusión de la metodología. Se propone, para una futura transferencia, una guía que contenga recomendaciones de uso del sello Ercova.

[3] A excepción de una empresa que lo ha utilizado en una jornada pública referente a la aplicación de la nueva Ley de Oportunidades entre Hombres y Mujeres.

c) Vinculadas a la incorporación en la empresa de una buena práctica.

La metodología del sello ERCOVA determina como buenas prácticas exigibles a las empresas solicitantes aquellas vinculadas con:

a) Inserción de personas en riesgo de exclusión social
b) Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

A pesar de reducir sólo a dos dimensiones la complejidad del fenómeno de la RSE, se ha detectado lo siguiente:

a) Desconocimiento por parte de las organizaciones del concepto de buena práctica. En demasiadas ocasiones la empresa aporta como buena práctica el cumplimiento estricto de la Ley o convenio sectorial. Algunos ejemplos ilustrativos son la formación exigida en el convenio o contratación de mujeres habiendo en la empresa un porcentaje muy inferior a la media del sector. En otros casos, un análisis minucioso ha reflejado la realización de buenas prácticas que la empresa desconocía que estaba realizando (flexibilidad horario laboral).
b) Desconocimiento por parte de las empresas de quién es una "persona en riesgo" o características de la misma.
c) Incapacidad de la empresa para demostrar algunas buenas prácticas por no existir documentos probatorios. Circunstancia que se agrava en las empresas más pequeñas, donde se carece de actas, registros o políticas. Un ejemplo sería el de las buenas prácticas vinculadas a la conciliación de vida personal y laboral. En una empresa de 6 trabajadores/as, tras visita in situ, se determinó que 4 de ellas (todas quienes las habían solicitado) poseían flexibilidad horaria, sin existir documento probatorio alguno (acta, política o procedimiento).

Circunstancias que ha forzado a los/as técnicos del proyecto ERCOVA poner a disposición de las empresas unos requisitos de consulta para hacer comprender qué es una buena práctica. Se determina que una acción es una buena práctica cuando:

- Produce un beneficio social, económico o medioambiental para alguno de los grupos de interés de la empresa.
- Es voluntaria y adicional a lo exigido por la normalización y la costumbre.
- No es fruto de la casualidad. Es impulsada por la propia empresa.
- Posee un alto impacto hacia el grupo de interés al que va dirigido.
- Universalidad: debe beneficiarse de la buena práctica un alto número de personas.
- Es permanente en el tiempo.

Y establecer qué el único documento válido para determinar que una persona se encuentra en riesgo de exclusión social y laboral es **el Certificado de exclusión de los servicios sociales del Ayuntamiento donde está persona reside**.

d) Vinculadas con la declaración de intenciones: compromiso RSE

El compromiso es un documento público firmado por el responsable de la empresa y que se estructura, generalmente, de la siguiente manera:

1. Autodefinición de la propia empresa
2. Alusión al valor social del producto o servicio que presta
3. Expresión de la convicción en la importancia de la RSE
4. Presentación de una breve lista de los compromisos concretos de la empresa
5. Párrafo de cierre

En relación al compromiso RSE se han obtenido las siguientes conclusiones:

a) Complejidad

El documento en global o las premisas estratégicas que lo componen (misión, visión, valores y reconocimiento del impacto social y/o medioambiental) son conceptos poco familiares para la mayoría de las empresas que han solicitado el sello.

Su redacción y publicación ha supuesto una **gran dificultad**, sobre todo para la pequeña empresa. En la mayoría de los casos se ha necesitado lo siguiente:

- Participación de un/a técnico RSE de Ercova (aproximadamente 40 horas)
- Formación de 2 horas (Introducción a la RSE) de parte de la plantilla laboral.
- La creación de un grupo de discusión interno heterogéneo de valoración de las premisas estratégicas (misión, visión y valores)

Sin la ayuda de los/as técnicos del proyecto ERCOVA se corría el riesgo de publicación de un documento que, aunque suficiente para la

obtención del sello ERCOVA, fuera contraproducente para la empresa al no ser un reflejo claro de su filosofía y estrategia a largo plazo.

b) Reconocimiento del valor.

Las empresas reconocen el **valor añadido** de hacer público un compromiso RSE (misión, visión, valores y reconocimiento del impacto social y medioambiental) de calidad y alineado con la estrategia de la empresa.

Circunstancia que ha redundado en **fidelización de la empresa al proyecto** y contratación posterior de personas beneficiarias de itinerario del proyecto ERCOVA.

3. ESTRATEGIAS RSE

3.1. Introducción

Siguiendo la definición de Responsabilidad Social de la Empresa del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales el proyecto Ercova ha desarrollado las siguientes acciones vinculadas con la integración en la empresa de la RSE a largo plazo:

- Guía de comunicación RSE
- Guía de implementación de estrategias RSE
- Bases de asesoramiento RSE

Productos que se han puesto en práctica mediante la realización por parte de los/as técnicos del proyecto Ercova de 5 estrategias que han permitido:

- Incrementar la inserción laboral de personas en riesgo del proyecto.
- Mejorar el proceso y herramientas definitivas.

3.2. Metodología de asesoramiento a empresas mediante elaboración de una estrategia RSE

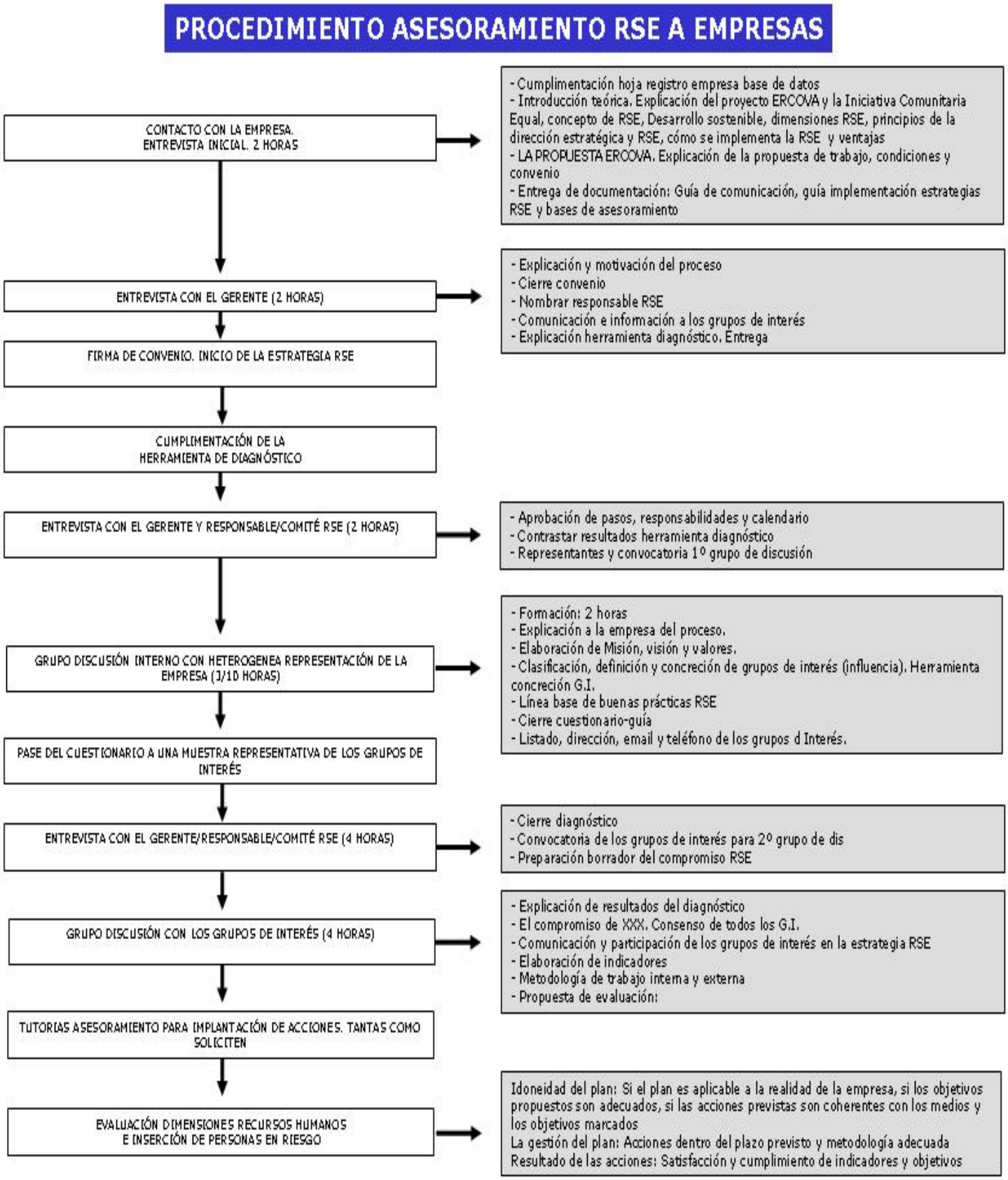
Aunque en la práctica la integración de una estrategia ha estado supeditado a las necesidades y características de la empresa y de su contexto socio-económico, podemos decir que, con carácter general, se han seguido las siguientes fases:

- Planificación:
    - Reuniones previas concreción de objetivos
    - Nombramiento de persona o comité RSE
    - Comunicación interna
- Diagnóstico:
    - Grupo de discusión interno
    - Entrevista a grupos de interés
    - Análisis de datos
    - Creación y publicación del compromiso RSE
- Plan de actuación
    - Ejecución
    - Evaluación
    - Comunicación

Tal y como se muestra en la siguiente tabla y posterior diagrama.

RESUMEN DE ETAPAS Y ACCIONES DE UN PLAN ESTRATÉGICO RSE	
1ª ETAPA. PLANIFICACIÓN	
Reuniones con el representante de la empresa	• Explicación de la RSE y Desarrollo Sostenible, formas de implementar la RSE y ventajas • Entrega de materiales y guías de consulta • Planteamiento de objetivos generales que se persiguen con las acciones de la estrategia
Nombrar a persona o comité RSE responsable	• Elección de la persona o comité responsable y definición de sus funciones (coordinar la implantación, comunicar y documentar el proceso)
	• Aprobación de propuesta de trabajo y calendario de acciones
Comunicación	• Implicación de los/as trabajadores/as en la definición y puesta en marcha
	• Establecer los canales de comunicación elaborando un plan de comunicación. Comunicar internamente el inicio de la estrategia
2ª ETAPA. DIAGNÓSTICO	
Herramienta de diagnóstico	• Reflexión sobre diferentes aspectos de la RSE y puesta en común de dudas
Grupo discusión con 7/8 trabajadores de la empresa	• Grupo representativo y heterogéneo (edad, género, antigüedad, área de la empresa, categoría profesional) de trabajadores/as de la empresa
	• 2 horas de formación en RSE
	• Concretar buenas prácticas de la empresa
	• Priorizar grupos de interés de la empresa
	• Creación/revisión de misión, visión y valores como principios fundamentales de dirección estratégica
Entrevista (20/30) grupos de interés de la empresa	• Visita a los principales grupos de interés para entrevista. Número que depende de las características y tamaño de la empresa. • Dimensiones consultadas: urgencia de la RSE, buenas prácticas, dirección estratégica (misión, visión y valores), comunicación con los grupos de interés
Recogida, análisis de datos e informe de conclusiones	• Tabulación de la información para el caso de grandes muestras/ Análisis e interpretación de los datos obtenidos
	• Informe de conclusiones que recoja las directrices para el diseño del plan de actuación. • 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, urgencia de intervención, principios de dirección estratégica (misión, visión y valores), comunicación y participación de los grupos de interés, conclusiones y una propuesta general de acción.
Grupo de discusión con los grupos de interés para determinar: **EL COMPROMISO RSE**	• Convocar a los grupos de interés para debatir el plan de actuación RSE
	• Seleccionar áreas de mejora y priorizar actuación
	• Contenidos del plan: objetivos generales y específicos, acciones concretas que se van a poner en marcha, asignación de recursos, elaboración del calendario y compromiso de participación de todos los grupos de interés. Indicadores de seguimiento.
	• Publicación del compromiso RSE. La organización debe reconocer y documentar su papel como agente social y comprometerse a mejorar sus impactos positivos y reducir los negativos.
3º ETAPA. PLAN DE ACTUACIÓN	
Ejecución	• Ejecución. El responsable o comité RSE debe dinamizar el proceso, coordinar y comunicar a los grupos de interés
Evaluación	• Evaluación interna: cumplimiento de objetivos y propuestas de mejora • Evaluación externa: impacto, clima laboral, imagen y reputación de la empresa, mejora de la sostenibilidad de la comunidad
Comunicación	• Comunicación interna y externa: elaboración del plan: ¿Qué quiero comunicar?, ¿A quién debe comunicarlo?, ¿Qué canales?

Desglosadas mediante el siguiente procedimiento:



De las acciones que implica el desarrollo de una estrategia en RSE, deseamos atraer la atención en dos de ellas que consideramos que son innovadores y nos van a aportar mucha información para el apartado de conclusiones:

a) El diagnóstico RSE
b) El compromiso RSE

a) El diagnóstico RSE

El diagnóstico RSE desarrollado por el proyecto ERCOVA es una compleja herramienta que ofrece a la empresa y a sus grupos de interés la siguiente información:

- Situación del sector económico y social de la empresa

- Buenas prácticas implantadas en la empresa.

- Preocupaciones de los grupos de interés. Dividas en aquellas que necesita la comunidad y las que deberían ser implantadas por la empresa. Las dimensiones que se cuestionan son las siguientes:

    - **Recursos humanos:** clima laboral, participación beneficios, conciliación vida laboral y familiar, promoción profesional, formación y aprendizaje permanente, Nivel salarial, participación de mujeres en la dirección, contratación indefinida, estabilidad de la plantilla…
    - **Seguridad y salud en el trabajo:** medidas de prevención, formación específica, reducción de accidentes laborales…
    - **Gestión del impacto ambiental y recursos naturales:** Reducción de consumos (agua, electricidad, papel), reducción de residuos, reciclaje…
    - **Buen gobierno corporativo y ética empresarial**
    - Mejora del **diálogo o comunicación** con mis grupos de interés: proveedores, trabajadores, clientes Administración.
    - **Comunidades locales:** pobreza de mi comunidad, inserción de personas en riesgo, creación local de empleo, Mecenazgo, agenda local 21, colaboraciones con ONGs, apertura a la Comunidad (visitas), oferta prácticas laborales…

- Los grupos de interés de la empresa: priorización según influencia, urgencia de intervención y expectativas con respecto a la empresa.

- Dimensiones generales/buenas prácticas/grupos de interés. Análisis y conclusiones parciales.

- La cultura organizacional y dirección estratégica de la empresa: la misión, visión y valores.

- Comunicación y compromiso de los grupos de interés en la participación activa de la estrategia RSE.

- Conclusiones generales y recomendación de implantación de la estrategia.

La metodología de recogida de información es la siguiente:

- Entrevistas (4/5 por término medio) con responsable de la empresa y persona responsable de la RSE.
- Cumplimentación herramienta de autodiagnóstico.
- Grupo de discusión con representación heterogénea de trabajadores/as. Objetivos:
    - Formación inicial en RSE
    - Creación/modificación de misión, visión y valores
    - Detección de buenas prácticas ya implantadas en la empresa
    - Priorización de grupos de interés
- Entrevista personalizada a representantes de los grupos de interés (20 por término medio)
- Grupo de discusión final con el objetivo de consenso del diagnóstico final.

Todos los pasos son tutorizados por los técnicos del proyecto ERCOVA.

b) El compromiso RSE.

De la información obtenida a través del diagnóstico y una vez escuchadas a todas las partes implicadas, la metodología del proyecto Ercova propone que la empresa redacte un documento a modo de "declaración de intenciones" junto con sus grupos de interés. A este documento se le denomina "Compromiso RSE" y posee las siguientes características:

- **Público.** Los grupos de interés principales de la empresa tienen que ser conocedores del mismo.
- **Coherente** con las necesidades y posibilidades de la empresa y con las expectativas de los grupos de interés.
- **Claro**. Utilización de indicadores fiables y entendibles del progreso de las acciones.
- **Participativo**. Abierto al diálogo, entendimiento mutuo y participación activa de todos los grupos de interés.

En la mayoría de las ocasiones este documento se ha concretado en un compromiso/carta firmado por el responsable legal de la empresa y enviado por correo electrónico en P.D.F. a los grupos de interés o expuesto en la página web de la empresa.

3.3. Conclusiones.

Las principales conclusiones obtenidas han sido las siguientes:

La Metodología para la integración de estrategias RSE desarrollada por el proyecto Ercova es una **correcta herramienta** de integración en las empresas de acciones RSE.

La supervisión del proceso por los/as técnicos del proyecto ERCOVA ha creado un **adecuado vínculo** con las empresas de mucha utilidad para la posterior inserción de personas beneficiarias de itinerario del proyecto ERCOVA.

Además, las empresas han desarrollado una mayor preocupación por mejorar su comunicación con los grupos de interés.

Por otro lado, la concreción de la estrategia mediante la creación del compromiso RSE (documento público consensuado con los grupos de interés) garantiza la **consolidación a largo plazo** de las acciones RSE una vez finalizado el proyecto EQUAL y la consecución de los objetivos marcados en la estrategia. Esto es, según nuestro criterio, un fuerte **valor añadido del proyecto**.

Se aprecia, por otra parte, la fuerte necesidad de **acompañamiento** (tutorizacion) por parte de los técnicos del proyecto ERCOVA para que las empresas (PYMES) alcancen los objetivos de la estrategia.

Difícilmente las empresas participantes hubieran implementado una estrategia RSE sin la ayuda del proyecto ERCOVA. Guías y herramientas de autodiagnóstico son eficaces para la realización de buenas prácticas pero son insuficientes para la integración de estrategias RSE en una empresa.

Algunos aspectos, en cambio deben ser tenidos en cuenta y mejorados en el futuro:

- **Complejidad de la estrategia.** Debemos considerar que la mayoría de PYMES de la Comunidad Valenciana no soportan sus acciones en procedimientos o políticas escritas ni poseen estrategia empresarial definida. La complejidad de una estrategia RSE (misión, visión, valores, comunicación con los grupos de interés, procedimientos escritos, sistemas de medición de indicadores, etc.) en ocasiones puede sobrepasar las capacidades y recursos de las PYMES.

Se ha de valorar en la fase de contacto con la empresa si es adecuado desarrollar una completa estrategia RSE. Otras opciones de integración pueden ser la realización de una o varias buenas prácticas

o la redacción de un procedimiento o política determinada. La complejidad de una estrategia RSE puede acabar frustrando a la PYME, con el consecuente abandono del proceso.

- **Duración** del proceso. La planificación, diagnóstico y plan de acción de una estrategia RSE es un proceso que sobrepasa la dimensión temporal de un proyecto Equal. Sólo el diagnóstico abarca unos 4/5 meses de trabajo. Al no poder iniciarse las estrategias hasta que se tuviera desarrollada la metodología y formados/as los/as técnicos, no ha sido posible completar todas las fases de todas las estrategias que se han iniciado. Las empresas y técnicos del proyecto ERCOVA han preferido establecer planes de acción de dos años para asegurar un mayor cumplimiento de los compromisos adquiridos y menor frustración por parte de la empresa. Medida que se considera muy acertada, pero que no permite realizar una correcta evaluación para conocer el resultado final de la estrategia tanto en la empresa como el impacto que han tenido las acciones RSE en la comunidad.
- **Dinamización del proceso.** Desarrollar una estrategia RSE ha exigido a los/as técnicos un enorme esfuerzo de dinamización. Sin su alta dedicación y empuje existe el riesgo de paralización del proyecto. (Circunstancia que ha sucedido en una ocasión)
- Participación de los **grupos de interés**. Si bien es cierto que se ha detectado una **excelente actitud de los grupos de interés** para participar en el proceso (acceder a entrevistas personalizadas, hacer seguimiento de los compromisos RSE y participar activamente en la estrategia), cuando se ha requerido su participación en los grupos de discusión que determinan el compromiso RSE, su **aparición ha sido escasa o nula**. Circunstancia que puede ser debida a:

    - Falta de conocimiento del fenómeno de la RSE y del importante papel de los grupos de interés en este proceso.
    - Falta de representatividad de la persona entrevistada.
    - Conocimiento insuficiente sobre la empresa que elabora la estrategia RSE.
    - Precaución por parte de la empresa de hacer partícipes a demasiados grupos de interés.

Por todo ello, se considera necesario la creación de mecanismos que garanticen la participación de los grupos de interés en el proceso: mejor comunicación, más información, incentivos, proyectos conjuntos, etc.

- El proyecto ERCOVA basa la integración de la RSE en dos dimensiones:

- Intensidad de las acciones
- Compromiso a largo plazo.

- Se ha detectado una tendencia por parte de las empresas a inclinarse hacia una mayor intensidad de las acciones RSE antes que un alto compromiso RSE a largo plazo. El término **compromiso RSE** ha costado demasiado de entender y cuando se ha comprendido **ha impuesto gran respeto a las empresas**.

- **Formación e información**. Tanto para las personas responsables de la RSE en una empresa como para los grupos de interés se ha denotado una amplia falta de conocimiento de este fenómeno. Puntos críticos han sido:

  - Desconocimiento del concepto de grupos de interés para una empresa obligando a grandes esfuerzos para su delimitación.
  - Desconocimiento del concepto de buena práctica.
  - Desconocimiento de quién es "una persona en riesgo de exclusión social y laboral"
  - Desconocimiento de la implicación y repercusiones del compromiso RSE.

- **Diálogo con los grupos de interés.** La comunicación con los grupos de interés, siendo correcta, ha sido sólo **unidireccional**. Excepto en contadas ocasiones la comunicación se ha limitado a que la empresa matriz de a conocer sus buenas prácticas o compromiso RSE, pero **no se ha alcanzado un verdadero diálogo (entendimiento mutuo)** con los grupos de interés.

- **Herramientas de ayuda.** Las herramientas mas importantes creadas para el desarrollo de la estrategia RSE son las siguientes:

  - Transparencias formato power-point.
  - Dinámica delimitación de grupos de interés.
  - Dinámica delimitación de buenas prácticas.
  - Entrevista diagnóstico para los grupos de interés.

Para la última herramienta, El proyecto debería haber contemplado la posibilidad de simplificarla y adaptarla para cada estrategia y para cada grupo de interés. Circunstancia que hubiera facilitado su entendimiento y cumplimentación.

4. EL PERFIL DE MEDIADOR/A RSE

4.1. Introducción

Una de las acciones iniciales del proyecto Ercova consistía en el diseño y puesta en práctica de un nuevo perfil profesional (mediador/a RSE) que compaginase la doble función de:

a) Realización de itinerarios personalizados e intermediación en el empleo con colectivos con dificultades de inserción
b) Asesoramiento a empresas en materia de RSE.

Buscando un punto de intersección entre la RSE y la contratación de personas beneficiarias de itinerario del proyecto ERCOVA.

4.2. Conclusiones

A pesar de los esfuerzos realizados por el proyecto ERCOVA para la adaptación del perfil a las necesidades del proyecto y las del mercado laboral, se considera como **poco probable la consolidación de este perfil profesional** debido a:

- El nombre del nuevo perfil "Mediador/a RSE" está, desde la percepción del mundo empresarial, demasiado vinculado al concepto de "conflicto", relación que no se muestra de agrado para el/a empresario/a. El proyecto optó por la sustitución del mismo por "Técnico RSE" o "Técnico especialista RSE".
- Ambas funciones (itinerarios y asesoramiento RSE) exigen demasiada especialización para una persona y es muy difícil –por no decir imposible- de alcanzar. En la práctica el proyecto ERCOVA ha optado, con acertado criterio, en especializar al personal en la realización de itinerarios e intermediación laboral, por un lado, o el asesoramiento RSE por otro.
- Del estudio de necesidades realizado se detectan que las competencias necesarias para realizar ambas funciones son, en ocasiones, demasiado diferentes para pertenecer a un mismo perfil profesional.
- Existe en la actualidad una mayor tendencia a incorporar las competencias asociadas a la RSE de forma transversal en otros perfiles profesionales (responsables de calidad y medioambiente) más que hablar de un nuevo perfil profesional de técnico RSE.

5. FORMACIÓN EN RSE

5.1. Introducción

El proyecto ERCOVA ha desarrollado tres acciones vinculadas a la formación en materia de RSE:

a) Estudio de necesidades y competencias RSE
b) Talleres de iniciación a la RSE
c) Formación postgrado de técnico especialista en RSE

a) Estudio de necesidades y competencias RSE

Para realizar este estudio se procesó la información de 152 cuestionarios procedentes de Inglaterra, Portugal, Italia y España. Los datos se clasificaron según el ámbito de trabajo en el que fue cumplimentado el cuestionario: empresa privada, sindicato, centro de formación, etc.

El planteamiento del estudio fue analizar las competencias y habilidades profesionales que debería poseer una persona que desarrolla su carrera profesional como mediador/a RSE; las carreras o estudios superiores que poseían mayor vinculación con la RSE; las funciones que debería desempeñar el encargado de RSE en los diferentes ámbitos laborales: sindicato, empresa privada, administración, etc.

En la página web "www.ivadis.com" el/a lector/a encontrará el producto denominado "Técnico RSE: estudio de necesidades y competencias formativas" donde puede leer el estudio completo que ha servido de base para la concreción del perfil profesional y de la formación necesaria.

b) Talleres de iniciación a la RSE

Módulos de iniciación a la RSE de 5 horas de duración impartidos por los técnicos del proyecto ERCOVA para las empresas y sus grupos de interés.

Aunque el programa ha variado para cada taller, los contenidos que por regla general han sido objeto de impartición han sido los siguientes:

Teoría:

- Introducción al concepto de RSE y desarrollo sostenible.

- Evolución del concepto.
- Dimensiones de la RSE.
- La inserción de personas en riesgo como buena práctica RSE.
- Ventajas de la RSE.
- Principios, recomendaciones y factores de éxito.
- Bases conceptuales de dirección estratégica.

Práctica:

- La elaboración de una estrategia RSE: Misión, visión, valores, compromiso de la dirección, diagnóstico y consulta a los grupos de interés.

Se han desarrollado 7 talleres con la participación de 93 personas. Amplia muestra que ha sido de máxima utilidad en la elaboración de las conclusiones.

c) Formación postgrado de técnico especialista en RSE

El proyecto Ercova tiene como principal acción la sensibilización y el asesoramiento a empresas en materia de RSE con el objetivo de insertar laboralmente a las personas beneficiarias de itinerario. Para lograr este objetivo ha sido necesaria dotar a los/as técnicos del proyecto Ercova de las competencias adecuadas. Para ello, se realizo una prueba piloto de formación (200 horas) con los siguientes módulos formativos:

- El papel de las organizaciones en el desarrollo social
- La ética empresarial y filosofía de la RSE
- El desarrollo de la RSE:

    a) Metodologías de análisis de stakeholders y memorias de sostenibilidad (GRI)
    b) Códigos éticos, auditorías éticas y certificaciones éticas
    c) Indicadores sociales de la RSC
    d) Indicadores medioambientales de RSC
    e) Plan estratégico RSE: teoría y práctica

- Metodología de intermediación sociolaboral
- RSE inserción de personas en riesgo de exclusión

    a) Pobreza
    b) Antecedentes penales y sanitarios
    c) Inmigración
    d) Personas con discapacidad
    e) Mujer
    f) Edad
    g) TICs

5.2. Conclusiones

En relación a la formación en RSE, las conclusiones del proyecto ERCOVA no difieren de las obtenidas en el "European multistakeholders Forum on CSR" o por el Foro de expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en las que se expone que la integración de la RSE en una organización, como fenómeno emergente, necesita de profesionales formados en competencias vinculadas a este paradigma.

El proyecto Ercova ha invertido una gran cantidad de recursos en formación, los cuales se estructuran de la siguiente manera:

1. Formación necesaria para el desarrollo de las funciones propias de mediador/a RSE en el proyecto ERCOVA (200 horas).
2. Introducción al fenómeno de la RSE y desarrollo sostenible para las empresas y sus grupos de interés (5 horas).

En relación a la primera acción, se concluye que esta ha sido **determinante en la mejora de las competencias de los/as técnicos del proyecto Ercova** necesarias para asesorar correctamente a las empresas en materia de RSE. Se entiende que la RSE es un fenómeno complejo que implica ir más allá de la realización de buenas prácticas (procedimientos, políticas, estrategias, sello ercova, etc.) y para ello es necesario un alto grado de especialización. Especialización que han agradecido las empresas, produciéndose un incremento de los resultados de inserción.

En relación a la segunda acción, los talleres de introducción a la RSE de 5 horas de duración son considerados como una **excelente vía de sensibilización y formación en RSE**, que requieren una mínima inversión económica (400€ aprox. por taller). Además, su temporización (una mañana o dos tardes) permite la participación de un alto número de grupos de interés, sobre todo trabajadores/as de empresas.

Por otro lado, nos gustaría transmitir las siguientes consideraciones:

- La necesidad de búsqueda de **metodologías sencillas y atractivas** (prácticas, juegos, etc.) que mejoren la **comprensión de algunos conceptos básicos** que, a priori parecen sencillos, pero que en la práctica han creado demasiada confusión:

    a) Distinción entre RSE y desarrollo sostenible
    b) Concepto de buena práctica RSE

c) Identificación de persona en riesgo de exclusión
d) Concepto de grupos de interés: priorización
e) Compromiso RSE

- La necesidad de ofrecer formación cada vez más especializada a cada una de las categorías profesionales y grupos de interés (ONGs, Administración Publica, empresas, Universidades, etc.) que participan del fenómeno de la RSE y el desarrollo sostenible.

6. CONCLUSIONES FINALES

- **Cumplimiento de la legislación vigente.**

La LISMI (LEY 13/1982 de 7 de Abril, de Integración Social de los Minusválidos), en el capítulo que exige que las empresas de 50 o más trabajadores/as deben tener en plantilla un 2% de personas con discapacidad ha supuesto una **clara barrera** para las empresas que han deseado iniciar el camino de la RSE según el modelo del proyecto ERCOVA.

Por otro lado, las acciones contenidas en el mismo, en concreto el **sello Ercova**, han sido una **correcta vía** de sensibilización de las empresas hacia esta problemática.

- **Estrategias en RSE**

Considerando que la RSE implica la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones diarias de las organizaciones, la estrategia en RSE desarrollada por el proyecto ERCOVA ha sido una **correcta herramienta** de integración de la RSE. Aunque se debe tener en cuenta y mejorar lo siguiente:

- Exige demasiada inversión por parte del proyecto en recursos humanos (300 horas de un técnico RSE) que no siempre garantizan la inserción laboral de las personas beneficiarias de itinerario. Se impone al principio de la estrategia un amplio **estudio** de la capacidad de inserción laboral de la empresa de colectivos desfavorecidos.
- La **dificultad que supone para una empresa** (sobre todo las Pymes) el desarrollo de una estrategia en RSE. **Consideramos necesario que un técnico acompañe a la empresa en todo el proceso**, al menos durante el primer año. A tal efecto, en algunas ocasiones, la mejor estrategia ha sido empezar con acciones o procedimientos más sencillos, para desarrollar, en un futuro, una compleja estrategia.
- Sin duda una estrategia RSE posee una **dimensión temporal** que supera la contenida en la convocatoria Equal. Esto ha provocado aceleramientos forzados de las acciones y la frustración en algunas empresas que, al finalizar el proyecto ERCOVA, han perdido la ayuda del/a técnico que las asesoraba.
- **Dinamización del proceso.** Como mencionábamos en el apartado 3.3., desarrollar una estrategia RSE ha exigido a los/as técnicos un **enorme esfuerzo de dinamización**. Sin una alta **dedicación y empuje** por parte del personal ERCOVA se ha constatado que existe un alto riesgo de paralización de la estrategia.

- **Los grupos de interés.** Conseguir primero el entendimiento del fenómeno y segundo la participación activa de los grupos de interés en la estrategia RSE, ha sido **la principal dificultad** en la elaboración de una estrategia RSE.
- A tal efecto, futuras políticas públicas de promoción de la RSE o acciones privadas en las empresas deberían encaminarse a:
    a) **mejorar la comunicación** (diálogo, transparencia y entendimiento mutuo) de la empresa con sus grupos de interés.
    b) **implicación y participación** de los grupos de interés en el fenómeno de la RSE y el desarrollo sostenible.
- No debemos olvidar que, aunque la realización de una estrategia es una correcta vía de integración de la RSE, el final del proceso debería conseguir la **integración transversal de la RSE dentro de la estrategia empresarial.**

▪ **Sello ERCOVA.**

El sello Ercova es una metodología de reconocimiento para empresas que inician un proceso de integración de la RSE. Su concesión, en un primer grado[4], implica el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Cumplir la Legislación vigente vinculada a la inserción de personas en riesgo de exclusión social y laboral.
- Implantar en la organización en el territorio de la Comunidad Valenciana una buena práctica sobre:
    - Inserción de personas en riesgo de exclusión.
    - Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Declarar públicamente su compromiso con el desarrollo de la Responsabilidad social de la empresa.
- Establecer un canal de comunicación con los grupos de interés
- Nombrar a una persona/comité responsable del mismo.

De la información aportada por técnicos, entidades y empresas se concluye que la metodología de concesión del sello ERCOVA es una **excelente, innovadora y rigurosa metodología** de reconocimiento a aquellas empresas que han iniciado el camino de la RSE. Además, se considera que posee **una alta capacidad de transferencia a las políticas generales.**

También debemos destacar:

- **Alto grado de satisfacción por parte de las empresas**. Motivado por:

    - El reconocimiento externo que obtienen las empresas mediante la exhibición del Sello Ercova en el tráfico comercial con sus grupos de interés.

[4] De los tres existentes ha sido el único puesto en práctica por el proyecto ERCOVA

- La percepción que tiene la empresa de que el ejercicio de reflexión interno previo (misión, visión, valores, publicación del compromiso, etc.) y las consiguientes modificaciones, ofrecen en sí mismas, mayores ventajas competitivas que la exhibición del sello ERCOVA.

- **La dificultad para la pequeña y mediana empresa.** Sobre todo en la comprensión, alcance y la elaboración **del compromiso RSE** y las premisas estratégicas que en él se incluyen: misión, visión y valores. Algunas empresas, confundidas por la burocracia, obviaron la importancia de crear y publicar un compromiso RSE de calidad y coherente con la filosofía y principios estratégicos de la propia empresa. Ha sido necesario, en casi todas las ocasiones, la completa tutorización del proceso (40 horas por parte de un/a técnico RSE) para la subsanación de este problema.

▪ **Formación RSE.**

- En relación a la formación impartida a los técnicos del proyecto ERCOVA (Prueba piloto de 200 horas), se concluye que esta ha sido **determinante en la mejora de las competencias de los/as técnicos del proyecto Ercova**[5] necesarias para asesorar correctamente a las empresas en el complejo paradigma de la RSE. Especialización que han agradecido las empresas, produciéndose un incremento de los resultados de inserción.
- En relación a los talleres de 5 horas de duración son considerados como una **excelente vía de sensibilización y formación en RSE**, que requieren una mínima inversión económica (400€ aprox. por taller). Además, su temporización (una mañana o dos tardes) permite la participación de un alto número de grupos de interés, sobre todo trabajadores/as de empresas. Esta acción es, sin duda, un **claro éxito** del proyecto ERCOVA.

Por otro lado, nos gustaría transmitir las siguientes consideraciones:

- La necesidad de búsqueda de **metodologías sencillas y atractivas** (prácticas, juegos, etc.) que mejoren la **comprensión de algunos conceptos básicos** que, a priori parecen sencillos, pero que en la práctica han creado demasiada confusión:

[5] Los contenidos y metodología de la prueba piloto han sido transferidos a la Universidad Politécnica de Valencia, la cual ha creado el Diploma de Postrado denominado "Técnico especialista en RSC".

a) Distinción entre RSE y desarrollo sostenible
b) Concepto de buena práctica RSE
c) Identificación de persona en riesgo de exclusión
d) Concepto de grupos de interés: priorización
e) Compromiso RSE

- La necesidad de ofrecer formación cada vez más especializada a cada una de las categorías profesionales y grupos de interés (ONGs, Administración Publica, empresas, Universidades, etc.) que participan del fenómeno de la RSE y el desarrollo sostenible.

  - **Perfil mediador RSE.**

En relación al desarrollo de un nuevo perfil profesional que contenga la **doble función** de:

a) Realización de itinerarios personalizados y búsqueda de empleo
b) Asesoramiento integral en materia RSE

consideramos lo siguiente:

- La alta especialización que exigen ambas funciones hacen **poco recomendable** abordarlas desde un mismo perfil. Parece más adecuado, tal y como se ha realizado en el proyecto Ercova, disgregar los perfiles en:

  - Técnico especialista RSE: asesoramiento a empresas (formación e implantación de acciones vinculadas con la RSE)
  - Técnico en intermediación laboral: realización de itinerarios personalizados con colectivos desfavorecidos.

- En relación al último perfil (técnicos/as en intermediación laboral), se considera **muy conveniente la formación básica en RSE y desarrollo sostenible** (concepto, ventajas y cómo se implementa), a la hora de sensibilizar a la empresa sobre la vinculación de la inserción de personas en riesgo de exclusión con el paradigma de la RSE y el desarrollo sostenible.

Por todo lo expuesto, concluimos diciendo que:

1-. El proyecto ERCOVA ha **entendido correctamente** los principios que rigen la RSE, el Desarrollo Sostenible y la Estrategia Europea del Empleo.

2-. Ha utilizado este conocimiento y los recursos que disponía para **desarrollar y poner en práctica metodologías** (estrategias, sello ERCOVA, formación, etc.) **coherentes** con dichos principios.

3-. Desarrollando metodologías complejas, innovadoras, con alta capacidad de transferencia y que, en la mayoría de los casos, han redundado en la **mejora de los resultados de inserción laboral** de las personas beneficiarias de itinerario.

Destacando lo siguiente:

- **La formación de postgrado en Técnico especialista en RSE** y su, ya realizada, transferencia a la Universidad Politécnica de Valencia.
- La buena acogida por parte de las empresas y sus grupos de interés de los talleres de 5 horas de **introducción a la RSE**.
- La complejidad y rigurosidad de la **metodología del Sello ERCOVA** y en las posibilidades de transferencia a las políticas de la Generalitat Valenciana.
- La buena **aceptación por empresas** y grupos de interés de la metodología del Sello ERCOVA.
- La **dificultad que las PYMES** han tenido en desarrollar una estrategia RSE o en crear el compromiso RSE.
- El consecuente acompañamiento de los técnicos del proyecto Ercova, **necesario** para que no se paralice el proceso y el **alto grado de satisfacción** de las empresas.
- La cantidad y calidad de la información recogida por el **diagnóstico RSE** de la estrategia. Metodología que también ha sido transferida con éxito al proyecto Ingles “Fresh futures in financial services”.
- La importancia y alcance que posee el **compromiso RSE** en la estrategia a largo plazo de una empresa.
- La importancia –por su dificultad- de mejorar el proceso de comunicación, diálogo y participación de los **grupos de interés** en la estrategia RSE de una empresa.