De la buena práctica a la estrategia en RSE

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ERCoVa
Empresa Responsable
de la Comunidad Valenciana

De la buena práctica a la estrategia en RSE

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

ERCoVa | Empresa Responsable de la Comunidad Valenciana

ERCoVa | Empresa Responsable de la Comunidad Valenciana

Esta publicación ha sido cofinanciada por el Fondo Social Europeo
a través de la Iniciativa Comunitaria EQUAL

maquetación: Alenda Inventa

imprime: Quinta Impresión

AUTORES/AS Y AGRADECIMIENTOS

La presente guía y el proyecto ERCOVA al que pertenece se enmarcan dentro de la Iniciativa Comunitaria Equal cofinanciada por el Fondo Social Europeo.

Realizada por la Asociación de Empresarias y profesionales de Alicante (AEPA), junto con las entidades que configuran la Agrupación de Desarrollo CRESCOVA y con la colaboración desinteresada mediante participación en mesas de trabajo de: Capacita consultores, Comis Lagun, Comisiones obreras, COEPA y Fundación Nova Feina, el Ayuntamiento de Alicante y El departamento de Proyectos de Ingeniería de la Universidad Politécnica de Valencia.

Entidades a las que, por su interés y dedicación, mostramos nuestro agradecimiento.

INDICE

página 9 — 1 | INTRODUCCIÓN

1.1 La influencia de la empresa en el desarrollo de nuestra sociedad

La empresa y su entorno

¿Empresa sostenible? ¿Qué quiere decir eso?

1.2 ¿Qué son los stakeholders o grupos de interés?

página 12 — 2 | PRINCIPIOS Y DEFINICIÓN DE RSE

página 14 — 3 | POR QUÉ SER UNA EMPRESA RESPONSABLE. RAZONES Y VENTAJAS

3.1. Razones

3.2. Sobre las ventajas competitivas de la RSE

A nivel interno de la empresa

A nivel externo de la empresa

página 17

4 | LA PUESTA EN MARCHA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MI EMPRESA

Fase1. De la teoría a la práctica "Como integrar/asumir RSE en las empresas".

Reflexión interna.

Comunico mi reflexión

Fase 2.- Identificación de los grupos de interés internos y externos.

Identificación de los grupos de interés

Fase 3.- Diagnóstico interno y externo

Revisión de las prácticas internas de la empresa

Reflexión externa-diagnóstico externo

Fase 4.- Mejora

página 29

5 | ANEXOS

página 39

6 | FUENTES

1 | INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es un término que se está incorporando desde hace algunos años al lenguaje empresarial, y que ha sido definida por la Comisión Europea como "La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores".

La RSE no es una cuestión que afecte únicamente a las grandes empresas. En este documento reconocemos su carácter voluntario, su flexibilidad y diversidad como elementos esenciales para permitir que todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño o ubicación, puedan estudiar y valorar la mejor manera de responder a las realidades de sus respectivos entornos a través de la RSE como valor añadido.

Así pues, el principal objetivo de esta guía es motivar a las pequeñas y medianas empresas a incorporar acciones vinculadas con la RSE desde su propia idiosincrasia y tamaño. Iniciarse en RSE es comenzar un proceso que, de acuerdo al momento de cada empresa, marcará un ritmo u otro en función del contexto de la misma. El objetivo no es hacer muchas acciones puntuales en poco tiempo, sino incorporar la RSE en la cultura de la empresa para que forme parte de sus valores de por vida.

Hacemos especial incidencia en la PYME puesto que constituye el motor principal de desarrollo económico y social en la Unión Europea y, particularmente, en España. En ocasiones se piensa que son "las grandes" quienes han de ser los motores de nuestro sistema productivo para que podamos alcanzar la tan ansiada "sociedad del bienestar". Pero es más bien a través de las "pequeñas", como venimos consiguiendo y sustentando el desarrollo socio económico de nuestro país, a la vez que se obtienen beneficios con ello.

1.1 | La influencia de la empresa en el desarrollo de nuestra sociedad

La empresa y su entorno

La percepción del papel que desempeña la empresa en el seno de la sociedad ha ido variando a lo largo del tiempo y se puede afirmar, hoy más que nunca, que las sociedades desarrolladas consideran la promoción del espíritu y las iniciativas empresariales como base del bienestar social y de progreso.

El empresariado siempre ha reconocido que, junto a otros agentes sociales, le corresponde un papel importante a la hora de contribuir al desarrollo del entorno en el que realiza sus actividades.

Esta concepción de la simbiosis empresa-entorno ha pasado a formar parte de un intenso debate acerca del papel de las empresas en el proceso de globalización y el desarrollo económico, medioambiental y social.

Desarrollo sí, pero no a cualquier precio.

¿Empresa sostenible? ¿Qué quiere decir eso?

· El Desarrollo Social es el desarrollo promovido por y para la Sociedad. Una definición puede ser:

La **evolución** de la sociedad y de las personas que la componen para que **todas las personas**, cada vez mejor, puedan **hacer plenamente realidad sus posibilidades** y vivir en forma productiva y creadora **de acuerdo a sus necesidades e intereses.**[1]

· Este Desarrollo sería Sostenible si:

La forma de organizar el consumo y acceso de todas las personas a los recursos disponibles, y la producción de alteraciones al medio ambiente, es tal que se consigue mantener el progreso y bienestar de forma indefinida.[2]

Es importante que la sociedad comprenda y valore que el principal desafío de la empresa es su propia viabilidad (creación de riqueza y empleo) pero, es importante a su vez que la pequeña y mediana empresa atienda a las necesidades e inquietudes de la comunidad donde opera empresarialmente para asegurar su sostenibilidad y la de la sociedad a largo plazo.

1. Basado en la definición de Desarrollo Humano del PNUD.
2. Basado en la definición del World Business Council on Sustainable Development.

- La empresa forma parte de la compleja red de agentes sociales en permanente interdependencia, implicados en el desarrollo y crecimiento
- La empresa es la fuente primordial de creación de riqueza, innovación y empleo
- La RSE es una respuesta positiva de la empresa al entorno en el que actúa
- La RSE es un concepto pluridimensional que abarca las inquietudes sociales, económicas y medioambientales y que evoluciona de manera continua dentro de la diversidad del mercado
- Cualquier acción RSE necesita, además, un COMPROMISO de participación de todos los grupos de interés

1.2 | ¿Qué son los stakeholders o grupos de interés?

El papel de los grupos de interés tiene especial relevancia para la alcanzar los objetivos marcados por el desarrollo sostenible de la empresa y del entorno en el que opera, sobre todo aquellos vinculados con la mejora de la cohesión social; es necesario contar con su participación (compromiso) para, entre todos, mejorar el bienestar de la comunidad.

Tan es así, que la literatura anglosajona los denomina stakeholders, que literalmente significa "los que sujetan la estaca", es decir, los que permiten que la empresa siga en pie.

Desde la RSE se trabaja sobre un modelo de empresa plural en el que se intenta dar respuesta a la diversidad de intereses que surgen en el desarrollo de la actividad empresarial.

- Los grupos de interés serían, por tanto, aquellos interesados/as, implicados/as, agentes o actores que se ven afectados/as –o afectan- por/a las actividades de una empresa.

¿A quién se puede considerar un grupo de interés?

- Aquél/lla que tiene interés en el éxito del proceso
- Aquél/lla que contribuye o está afectado por los objetivos del proceso
- Aquél/lla que puede influir en los problemas a los cuales va a responder el proceso
- Aquél/lla que puede influir en los recursos necesarios para el proceso

2 | PRINCIPIOS Y DEFINICIÓN DE RSE

Aunque la RSE es un fenómeno multidisciplinar y en constante evolución existe un amplio consenso sobre los principios sobre los que descansa este fenómeno[3]:

- **Diálogo / Comunicación:** Es necesario fomentar una cultura de corresponsabilidad y una capacidad de compromiso entre los grupos de interés. Solo así 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 una 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 como instrumento que ayude a la creación de valor añadido, que repercuta en la mejora de la empresa a medio y largo plazo, prestando atención a sus grupos de interés más relevantes, a la especificidad de su negocio y al entorno en que opera.

- **Eficiencia**: 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**. La acción de RSE debe ser continuada en el tiempo, al ritmo que la empresa pueda permitírselo.

---

3. Basado en "La empresa y la responsabilidad social" CEOE 2006

Una empresa responsable socialmente es un modelo y una referencia para otras empresas de su entorno.

Principios que inspiran las distintas definiciones de la RSE, como por ejemplo la siguiente definición:

La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores"[4].

Los referentes más significativos en el origen y desarrollo de la RSE son:

- Global Reporting Initiative (G.R.I.)[5]

Iniciativa de 1997, lanzada por CERES[6] y las Naciones Unidas, para crear el marco común para la elaboración voluntaria, de informes sobre el conjunto de prácticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas.

- The Global Compact. 2000[7]

Código de conducta para las grandes empresas, lanzado por Kofi Anan[8], en 2000, en el Pacto mundial de las Naciones Unidas, basado en los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

- Libro Verde

Manual presentado en 2001 por la Comisión Europea. 2001. Objetivo, fomentar el debate y desarrollo sobre RSE.- La RSE es un concepto pluridimensional que abarca las inquietudes sociales, económicas y medioambientales y que evoluciona de manera continua dentro de la diversidad del mercado.

4. Libro Verde de la Comisión (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas) 2001

5. www.globalreporting.org

6. Asociación sin ánimo de lucro de inversores, fondos de pensiones públicos, sindicatos, y grupos de interés públicos que trabajan en colaboración con las empresas para apoyar en todo el mundo el objetivo común de la responsabilidad ecológica de las empresas. http://ceres.org

7. www.unglobalcompact.org

8. Secretario general de las Naciones Unidas en el año 2000.

3 | POR QUÉ SER UNA EMPRESA RESPONSABLE. RAZONES Y VENTAJAS

3.1 | Razones[9]

· Es de justicia que las personas implicadas en las empresas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, propietarios o accionistas, no sean instrumentalizadas y sean tratados de forma digna.

· Es mucho más prudente e inteligente trabajar en una sociedad en la que las personas dentro y fuera de la empresa se rigen por el respeto, la confianza, la cooperación, en lugar de conflicto, y donde se respeten las normas básicas de mercado.

· Da ventajas y beneficios económicos. La empresa ciudadana, vive incorporada a la sociedad, satisface mejor las expectativas de los implicados generando capital, simpatía, y cohesión, es mucho más accesible, conocida, y tiene mejor imagen, está más preparada para afrontar el futuro, y asegura su permanencia.

3.2 | Sobre las ventajas competitivas de la RSE

Son muchas las ventajas que podría aportar a mi empresa integrar prácticas vinculadas con la RSE.

¿Cuáles de estas ventajas se corresponden con la visión y misión de mi empresa y cuáles me gustaría obtener?.

A nivel interno de la empresa-RSE[10]

a. Aumenta el sentido de pertenencia a la empresa por parte del empleado/a.

b. Desarrolla una cultura empresarial de la que todos/as se sienten partícipes.

c. Extrapolación de los valores de la empresa al/a empleado/a y viceversa, y de todos ellos a la comunidad, que revertirán de nuevo en la empresa.

d. Aumento de la motivación, rendimiento y disminución del absentismo.

e. Mayor retención de talentos.

f. Facilita la comunicación interna de la empresa y con ella las oportunidades de mejora continua.

---

9. Adela Cortina. Directora Fundación ETNOR. Guía de RSE de la Fundación ETNOR.

10. Proyecto ERCOVA.

g. Reducción de costes por disminución en el consumo de energía, ahorro de material fungible, emisión de gases, etc.

h. Ideas para innovar en los productos o servicios, ya que se observan las necesidades del cliente desde un ángulo diferente.

i. Predicar con el ejemplo en relación con los compromisos adquiridos.

j. Mejora la credibilidad de la empresa.

k. Mejora el acceso a la información.

l. Mejores relaciones con los diferentes grupos de interés de la empresa

m. Promueve la innovación y mejora.

A nivel externo de la empresa-RSE[11]

a. Contribuye al progreso de su comunidad mediante el desarrollo sostenible, en su triple dimensión económica, social y medioambiental.

b. Genera transparencia.

c. Refuerza el respeto por los derechos humanos.

d. Atrae a los trabajadores/as más cualificados/as.

e. Confianza en el/a consumidor/a.

f. RSE como elemento diferenciador para la empresa.

g. Fidelización de los/as consumidores/as.

h. Aumenta la confianza de los grupos de interés: proveedores/as, consumidores/as, accionistas, vecinos/as, etc.

i. Reconocimiento social.

j. Lealtad de los clientes trabajadores/as, proveedores/as, accionistas, autoridades y comunidad en general.

k. Se convierte en referente.

l. Se convierte en innovadora.

11. Proyecto ERCOVA

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS Y VENTAJAS ASOCIADAS

A nivel interno	**Ejemplo:** Programa de implicación de los/as empleados/as para que sientan la empresa como algo propio. **Ventaja:** Aumento de la motivación, rendimiento y disminución del absentismo. Mayor retención de talentos. Facilitación de la comunicación interna de la empresa y con ella las oportunidades de mejora continua. **Elena Fuertes. Fuertes Seller & Asociados. Economistas y Abogados. Alicante**
A nivel externo	**Ejemplo:** ¨La confianza y fidelización de los/as clientes/as y reconocimiento social es una ventaja para nuestro negocio, es por ello que cuidamos y practicamos la excelencia en la atención al cliente; nuestro cliente siempre es escuchado comprendido, asesorado, atendido en sus necesidades, es importante para nosotras¨. **Marisa Andrade, de Alicante Club de Ocio.** **Ventaja:** Generación de transparencia y confianza y reconocimiento social en la empresa. Fidelización de clientes

4 | LA PUESTA EN MARCHA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MI EMPRESA

Antes de empezar, recordamos que la RSE es **voluntaria**, y se fundamenta en el **diálogo** con los grupos de interés. Estos principios, junto con los mencionados en el punto 2 deben estar presentes en todo el proceso de integración y servir de guía al mismo.

Fase 1 | De la teoría a la práctica "Como integrar RSE en las empresas"

revisión → **diálogo** → **mejora**

Es el momento de revisar o plantear los valores de mi empresa.

Reflexión interna

· ¿Cuál es mi función como empresario/a, desde mi empresa?

· ¿Por qué es bueno que mi empresa exista?

· ¿Qué relevancia le doy al medio ambiente?

· ¿Quiénes formamos la empresa, quienes estamos dentro de la empresa (stakeholders internos)?

· ¿Qué opinión tienen de mí los grupos de interés internos?¿trabajadores/as, socios/as, accionistas, asesores/as?¿ Qué piensan mis stakeholders internos respecto al medio ambiente

· ¿Qué hacemos, cómo influimos en interacción con el medio ambiente?

· ¿Qué hacemos, cómo influimos en interacción con la sociedad?

Comunico mi reflexión

Como empresario/a, poseo:

Visión: qué concepto tengo de mi empresa, de las personas que la componemos y cómo son las relaciones con clientes/as, proveedores/as y comunidad. Y qué imagen estoy proyectando. Cuál es la imagen de empresa responsable que puedo visualizar.

Este es un momento oportuno para hacer partícipe a los empleados/as y dirección con una encuesta o grupos mixtos de trabajo, por ejemplo, para establecer la visión.

Misión: qué objetivos generales deseo alcanzar en el largo plazo. Cuál es la finalidad última de mi empresa. Y de qué modo el concepto de responsabilidad social me puede servir de impulso y ventaja en mi éxito empresarial.

Mi misión	**Ejemplo:** En mi empresa, mi misión consiste en alcanzar un equilibrio entre mi beneficio personal y económico, y el beneficio personal y económico de mi equipo, junto a un modelo de gestión basado en el respeto por el entorno (cuidado del paisaje urbano, reciclaje y ahorro de agua y energía). **La Luz Muebles. Pilar González López-Briones. San Juan-Alicante** **Ejemplo:** Afianzar la economía social y solidaria y la inserción socio-laboral de las personas en riesgo de exclusión, trabajar por un desarrollo sostenible de la Comunidad. **MEJORA. Economía Solidaria S.L. Julia Gomis. Alicante**
Mi visión	**Ejemplo:** Yo entiendo mi empresa con una cultura humanista, con alto valor añadido a las relaciones internas y externas, siendo referente para otras empresas de mi entorno. **La Luz Muebles. Pilar González López-Briones. San Juan-Alicante.**
Compromiso	**Hacer llegar a todos mis grupos de interés nuestra misión, vision y valores, así como el proyecto RSE que vamos a realizar, ofreciéndoles un canal de comunicación.**

Fase 2 | **Identificación de los grupos de interés internos y externos**

Los grupos de interés, no son sólo implicados/as, sino también interlocutores, poseen por tanto un poder estratégico y comunicativo.

En la identificación de los/as mismos/as e integración en las actividades de la empresa, debemos mantener siempre reciprocidad en las condiciones, sinceridad.

Nuestro objetivo es conocer a los implicados/as, analizar sus intereses, expectativas, inquietudes, puntos de vista, conflictos existentes y posibles futuros, fomentar la participación y su sentimiento de inclusión.

La empresa, atendiendo a sus específicas necesidades, debe identificar cuales son sus grupos de interés, centrándose en los más importantes para realizar su diagnóstico y elaborar su plan de actuación.

Para ello, es imprescindible cerciorarse de la existencia de una disponibilidad hacia el compromiso mutuo y la cooperación constructiva por parte de la empresa y los grupos de interés.

Conforme se van implantando las acciones, la empresa debe establecer canales de comunicación y diálogo con los grupos de interés para conocer de forma más precisa sus expectativas, intentando crear un clima de confianza y comunicación fluida y sincera.

POSIBLES CANALES DE COMUNICACIÓN CON MIS GRUPOS DE INTERÉS	
Diálogo	Cuestionarios -Encuestas
	Entrevistas personales o telefónicas
	Tablón de anuncios
	Ferias Comerciales- presentaciones
	Hojas-Panfletos-correos electrónicos
	Pequeños grupos de discusión temas concretos
	Comunicados de prensa
	Publicación de memorias
	Pagina web
	Buzones de sugerencias
	Foros

Identificación de los grupos de interés

Podemos identificar a los grupos de interés de varias maneras. Por su responsabilidad, por su influencia, por su representación o cercanía. De todas las clasificaciones, la más utilizada los divide en grupos de interés internos o externos.

Algunas preguntas pueden ayudarnos a clasificarlos

Grupos de interés internos. Para la reflexión:

· ¿Por qué quieren que mi empresa funcione?

· ¿De qué modo influyen en el desarrollo de mi empresa?

· ¿Qué concepto tienen de mi empresa? ¿Se corresponde con la imagen-modelo de empresa que quiero transmitir?

· ¿Qué esperan de la empresa?

· ¿Quiénes controlan o pueden influir en los instrumentos o recursos?

Grupos de interés externos. Para la reflexión:

· ¿Quiénes están relacionados con la actividad de mi empresa?

· ¿Qué opinión tiene de mí?

· ¿Cuál es el tipo de diálogo o interacción que mantengo con ellos?

· ¿A quiénes de los siguientes implicados externos influye el desarrollo de mi actividad?

Se puede empezar a trabajar con los grupos de interés internos, más controlables, que revertirán igualmente ventajas y resultados quizás más tangibles para la empresa en un primer momento, por lo que la satisfacción se verá aumentada y con ello la motivación de seguir adelante con elementos quizás algo menos controlables, pero también imprescindibles para el desarrollo de nuestra actividad como los/as implicados/as externos/as.

Para realizar este proceso debemos tener en cuenta, como empresas y grupos de interés que se están iniciando en la RSE, que para empezar con 3 o 4 sería más que suficiente.

POSIBLES IMPLICADOS/AS EXTERNOS E INTERNOS. CONSTRUYE TU PROPIA LISTA:

Internos:

Trabajadores/as · accionistas · propietarios/as · directivos/as · representantes sindicales

Externos:

Administradores/as de propiedad
Grupos arqueológicos
Arqueólogos/as
Arquitectos/as
Constructores/as
Negociantes
Cámaras de Comercio
Niños/as
Iglesias
Colegios
Grupos sociales o cívicos
Asociaciones de la comunidad
Líderes Comunitarios
Grupos forestales de la comunidad
Compañías
Grupos Conservadores
Filósofos/as
Personas con discapacidad
Ecologistas
Economistas
Ingenieros/as
Grupos medioambiente
Minorías étnicas
Agentes del estado
Famosos/as
Instituciones Financieras
Grupos de senderismo
Trabajadores/as de la salud
Personas sin hogar
Empresarios/as
Periodistas
Terratenientes
Abogados/as
Autoridades locales
Grupos históricos locales
Grupos mediadores y organizaciones
Inmigrantes
Grupos minoritarios
Asociaciones madres
Museos
ONGs
Organizaciones de padres y profesores
Fotógrafos/as
Urbanistas
Grupos de ocio
Policía
Carteros/as
Instituciones y grupos profesionales
Dueños/as de propiedades
Funcionarios/as
Excursionistas
Grupos religiosos
Asociaciones y grupos de residentes
Ayuntamientos
Colegios
Personas mayores
Pequeños comerciantes
Equipos de deporte
Ocupas
Barrenderos/as
Grupos estudiantiles
Profesores/as
Dirigentes políticos
Comerciantes
Transportistas
Universidades
Diseñadores/as urbanos
Proveedores/as públicos
Grupos de conservación naturaleza
Grupos de Mujeres
Institutos de la mujer
Obreros/as
Gente joven
Clubs guías y scouts
Etc.

EJEMPLO CON UNA CONSTRUCTORA: Para organizar toda la información que se llega a producir, puede resultar muy útil rellenar la siguiente tabla.

Implicados Externos

ID	GRUPO	INTERESES	RECURSOS	MANDATOS Y COMPETENCIAS	PROBLEMAS
L1	Grupos arqueológi cos locales	Desplazar la construcción de lugar	Apoyo institucional- Poder mediático	Mantener el patrimonio y l a historia y riqueza cultural	Boicot obra, pérdida económica
L2	Ecologistas	Luchar por el desplazamient o de la construcción de viviendas a otro lugar	Poder mediático, Apoyo vecinos, Apoyo grupos ecologistas nacionales	Protege una determinada especie de ave que solo anida en esta zona en su migración	Dificultad de conseguir las licencias. Mala imagen para la empresa. Posible pérdida económica por ralentización de la obra

Implicados Internos

ID	GRUPO	INTERESES	RECURSOS	MANDATOS Y COMPETENCIAS	PROBLEMAS
L1	Empleados	Conciliar, reducir jornada laboral	Talento Capital humano. Motivación-rendimiento.	Aumentar calidad de vida	Desmotivación. Disminución rendimiento
L2	Empleados	Formación continua	Motivación Capital humano	Aumentar profesionalización. Mejorar currículum. Aumentar rendimiento	Posibles costes formación. Beneficio medio plazo.

Grupo	Categorizar el grupo; se puede tratar de instituciones públicas, de entidades no gubernamentales, de cooperativas, asociaciones de productores, de colectivos no organizados (mujeres, pescadores, etc.).
Intereses	Ver qué intereses tiene este grupo en el área de análisis (mejorar su producción, acceder a la sanidad, organizarse, etc.).
Recursos	Ver de qué recursos disponen: local, dinero, tiempo, organización, etc.
Competencias	Cuáles son sus competencias (si se trata de una entidad pública) o si es una entidad privada, qué misión tiene, qué objetivo tiene.
Problemas	Qué problemas pueden surgir en el grupo que influyen o afectan a la empresa.

Fase 3 | **Diagnóstico interno y externo**

En relación con la misión y visión de la empresa y con el compromiso adquirido de mejora en la RSE, es necesario ahora hacer un diagnóstico de las actividades de la empresa que contribuyen a esa misión y visión y a esa mejora en la RSE, de las actividades que no están ayudando y de las actividades que pueden faltar. Este diagnóstico debería ser tanto en relación con los grupos de interés internos (diagnóstico interno) como en relación con los grupos de interés externos identificados (diagnóstico externo).

Revisión de las prácticas internas de la empresa en RSE:

- Políticas RSE que ya lleva a cabo la empresa aún sin ser conscientes de ello, y que podrían ser medidas, desarrolladas e importadas a otros ámbitos de la empresa.

- Aspectos que se deben mejorar en el mapa de las políticas de RSE

· ¿Cómo nos vemos? ¿Cómo nos ven?

· ¿Qué pasa con el medio ambiente? ¿Lo ves como un problema? Si lo es, ¿te ves como parte del problema o de la solución?

· ¿Qué aspectos ambientales tiene tu empresa?

· ¿Tengo buena relación con mis agentes sociales internos? ¿Es mala? ¿Tengo alguna relación?

· ¿Me preocupan sus problemas?

· ¿Le preocupa a los míos?

· ¿Cuáles de mis actividades contribuyen a la mejora del medio ambiente y de mis stakeholders internos?

· ¿Cuáles perjudican?

Puede ser muy útil rellenar la siguiente tabla.

PRÁCTICAS RESPONSABLES EXISTENTES EN MI EMPRESA[12]	IMPLICADOS INTERNOS	IMPORTANCIA PARA MI EMPRESA (de 0- 10)
Contratación de persona en riesgo de exclusión. **ALDESER Centro de Negocios. Delia Sanz**	Empleados Empresa	10

Reflexión a nivel externo-diagnóstico externo.

· ¿Qué podría hacer yo por los/as agentes externos?

· ¿Cómo nos ven?

· ¿Cómo te parece que está la sociedad? ¿La ves mal? Si lo es, ¿te ves como parte del problema o de la solución?

· ¿Qué aspectos ambientales tiene tu empresa?

· ¿Tengo buena relación con mis agentes sociales externos? ¿Es mala? ¿Tengo alguna relación?

· ¿Me preocupan sus problemas?

· ¿Le preocupa a los míos?

· ¿Cuáles de mis actividades contribuyen a la mejora del medio ambiente y de mis stakeholders externos?

· ¿Cuáles perjudican?

12. Listado de referencia en los ANEXOS

PRÁCTICAS RESPONSABLES EXISTENTES EN MI EMPRESA[13]	IMPLICADOS INTERNOS	IMPORTANCIA PARA MI EMPRESA (de 0- 10)
Reciclado del papel	Asociaciones Ecologistas Empresas Reciclaje Comunidad	7
Ahorro energía eléctrica pequeño electrodoméstico: impresora, fax, scanner	Empresa Asociaciones Ecologistas Empresas Reciclaje Comunidad	8
Consumo moderado A/A	Empresa Asociaciones Ecologistas Empresas Reciclaje Comunidad	10
Reutilización Papel usado	Empresa Asociaciones Ecologistas Empresas Reciclaje Comunidad	7
Colaboración equipos deportivos de la localidad	Empresa Vecinos/as-Comunidad Administración	7
Cesión de mis instalaciones para talleres de varios grupos bajos recursos	Empresa Vecinos/as-Comunidad Economía Comunidad Administración	8

13. Listado de referencia en los ANEXOS

Fase 4 | **Mejora**

En relación con la misión y visión de la empresa y con el compromiso adquirido de mejora en la RSE, es necesario ahora hacer un diagnóstico de las actividades de la empresa que contribuyen a esa misión y visión y a esa mejora en la RSE, de las actividades que no están ayudando y, de las actividades que pueden faltar. Este diagnóstico debería ser tanto en relación con los grupos de interés internos (diagnóstico interno) como en relación con los grupos de interés externos identificados (diagnóstico externo).

Revisión de las prácticas internas de la empresa en RSE:

Seleccionado los grupos de interés prioritarios y realizado el diagnóstico, la empresa determina qué políticas RSE son prioritarias en función de:

- Tipo de grupo de interés seleccionado
- Tipo de actividad
- Tamaño de la empresa
- Recursos económicos y humanos
- Valores de la empresa

En cualquier caso, los objetivos que nos planteemos han de ser realistas, alcanzables a medio-largo plazo y eficientes con el fin general perseguido

---

Puede ser muy útil rellenar la siguiente tabla.

ASPECTOS QUE PRETENDEMOS MEJORAR[14]	POSIBLES ACCIONES	IMPLICADOS	IMPORTANCIA PARA MI EMPRESA (de 0- 10)
Clima laboral Comunicación	Encuentros ocio empleados/as Jornadas deportivas Club	Empleados/as Empresa Proveedores/as Clientes Sindicatos Mutuas Administración	9
Flexibilidad Horaria	Acuerdos y ajustes entre los trabajadores/as	Empresa Familiares Trabajadores Clientes Mutuas Sindicatos Administración	10

Vuelta al inicio del ciclo y compromiso con el ejercicio permanente de la RSE.

14. Listado de referencia en los ANEXOS

5 | ANEXOS

Para responder a las diferentes preguntas en nuestra reflexión y realizar nuestro análisis, ofrecemos una relación por áreas, donde tomar medidas encaminadas a ser una empresa más responsable socialmente[15].

Siempre debemos tener en cuenta, a la hora de marcar nuestras metas, para que nuestros objetivos sean realistas y factibles, las posibilidades de la empresa, especialmente desde su tamaño y sector.

1 | Anexo 1

Listado de posibles acciones de mejora y líneas de actuación en Responsabilidad Social Empresarial[16]

Gestión de los recursos humanos

- Mi empresa recurre a servicios públicos de contratación a la hora de buscar nuevos empleados/as
- En la plantilla existen trabajadores/as inmigrantes o representantes de minorías étnicas
- Las mujeres ocupan puestos directivos en la empresa y constituyen un porcentaje importante en el total de la plantilla
- EL porcentaje de contratos fijos es mayor que el de eventuales
- Los salarios que perciben los/as trabajadores/as se sitúan por encima de lo estipulado por el Convenio Colectivo del sector
- La compañía no establece ninguna distinción en la contratación de nuevos/as trabajadores/as en función de su edad, su raza o su sexo
- La jornada media de trabajo en mi empresa no excede la duración de la jornada del convenio

15. Listados obtenidos del manual "Responsabilidad Social Corporativa en la Pyme" Vol. 7 de la colección Herramientas para la PYME.

16. Listado basado en el manual "Responsabilidad Social Corporativa, Vol. 7. de la colección Herramientas para las PYME.

- En mi empresa existen sistemas de ayudas y compensaciones a los trabajador/as con hijos/as (guarderías...)
- La compañía cuenta con un programa de actividades extra laborales para los trabajadores/as (deportivas)
- La empresa proporciona a los/as trabajadores/as un seguro médico
- Los/as trabajadores/as con baja por enfermedad por accidente laboral gozan de un servicio de seguimiento médico por parte de la empresa
- La empresa ofrece cursos de formación para los/as trabajadores/as que se incorporan a la plantilla
- La compañía cuenta con programas de formación enfocados a mantener el nivel de empleabilidad futura de los/as trabajadores/as con antigüedad.
- La plantilla de mis trabajadores/as es estable y más allá de las nuevas incorporaciones no sufre demasiadas alteraciones

Organización y administración de la empresa y sus recursos

- En mi empresa existe representación sindical
- Las fórmulas de negociación colectiva son muy habituales en la compañía
- En la empresa se acude o se ha acudido al arbitrio de agencias independientes (consultorios auditorias...)con el fin de resolver conflictos laborales
- Los/as trabajadores/as reciben habitualmente información de líneas a seguir en materia de objetivos y estrategias productivas
- Los/as trabajadores/as de la empresa participan activamente en los procesos, toma de decisiones, ya sea de forma asamblearia o a través de sus representantes
- En la compañía existen fórmulas para que los/as trabajadores/as puedan llegar a ser socios de la misma o participar en su titularidad jurídica
- Los/as trabajadores/as participan en los beneficios no reinvertidos de la empresa

Prevención de riesgos laborales y ambientales

-En mi empresa se cuenta con un capítulo específico dedicado a la evaluación de riesgos laborales

-La empresa realiza con cierta periodicidad auditorias de análisis de riesgos laborales

-La compañía imparte a trabajadores/as y directivos/as cursos de formación en pre-

vención de riesgos laborales

-En relación con el resto del sector , el número de accidentes laborales es significativamente menor

-La cantidad de accidentes laborales en mi empresa ha venido disminuyendo de forma sostenida durante los últimos cinco años

- La empresa cuenta con un seguro de responsabilidad civil en caso de accidente laboral

- En mi empresa se cuenta con un capítulo específico dedicado al análisis y evaluación de riesgos ambientales

- La empresa se ha adherido a alguno de los sistemas de auditoria y gestión ambiental (ISO 14.001)

- La empresa desarrolla planes de análisis y diagnóstico a lo largo del proceso productivo, la comercialización y la vida útil del producto con el fin de coordinar con otros agentes medidas de reducción del impacto ambiental global

- En la empresa estamos comprometidos/as con la reducción progresiva de consumo de recursos naturales

- La compañía desarrolla planes de gestión y tratamiento de residuos peligrosos más allá de lo establecido por la legislación vigente

- La empresa está comprometida a reducir contaminación acústica tanto en el interior como en el exterior de las instalaciones de trabajo

Capacidad de adaptación al cambio

- La empresa ofrece habitualmente cursos de formación a los empleados con relación a nuevas tecnologías, estrategias, y procedimientos de producción.

- La empresa está habituada a participar en programas de ayudas y subvenciones de organismos públicos, sobre todo aquellos cuyos objetivos van encaminados a mejorar el empleo local o la inclusión social

- La empresa ha realizado con anterioridad informes o auditorias de sostenibilidad (económicas, sociales y medioambientales)

Relación con el entorno comercial y productivo

- En la política de proveedores/as de mi empresa no se admite la obtención de suministros de empresas de economía sumergida

- En la empresa las relaciones con otras empresas del sector, con las asociaciones que nos representan y las instituciones públicas o privadas vinculadas a nuestra actividad económica son muy estables y duraderas

- En la empresa contamos con un código ético que impide la firma de acuerdos comerciales con aquellas empresas que no cumplan o que vulneren una serie de comportamientos éticos mínimos

- Cuando presentamos nuestros productos a nuestros/as clientes/as lo hacemos acompañándolos de toda la información necesaria sobre sus componentes u características

- En mi empresa existen fórmulas de compensación para el cliente cuando no queda satisfecho con nuestros productos o éstos resultan defectuosos

Vinculación con el entorno local

- Nuestra empresa acude primero a las bolsas de empleo de la zona donde está ubicada de cara a la búsqueda de nuevos trabajadores/as

- Nuestra empresa participa activamente en algún programa de inserción laboral con colectivos desfavorecidos

- Mi empresa cuenta con una vinculación formal con alguna asociación u organización de la localidad donde está ubicada

- La empresa en la que trabajo participa en la esponsorarización o apoyo de proyectos culturales, sociales o deportivos de la zona donde se ubica

- Mi empresa ha llegado a poner en marcha un programa de formación destinado a miembros de la comunidad local donde está ubicada sin que éstos/as sean trabajadores/as de su plantilla

- La empresa goza de buena imagen en el entorno local donde se ubica

- La empresa se preocupa por tener una imagen de empresa responsable y comprometida con su entorno local

Vinculación con el entorno internacional

- En nuestra política comercial no operamos con empresas o con Estados que no respeten los derechos humanos

- En nuestra empresa contamos con una línea específica de "Obra Social" o " Acción Social" para cooperación internacional

- En la empresa se destina de forma oficial una parte de los beneficios no reinvertidos a proyectos de cooperación y desarrollo

- Nuestra empresa ha participado en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo de países desfavorecidos

Otras posibles actividades de gestión empresarial relacionadas con la RSE.

· Mi empresa elabora periódicamente memorias de sostenibilidad

· Mi empresa integra la RSE dentro de su estrategia de comunicación

· Se ha establecido una persona, comité o departamento responsable de la RSE

· Poseemos un plan estratégico RSE o hemos incorporado políticas o procedimientos RSE en la estrategia de la empresa

· Hemos implantado sistemas de gestión vinculados con la RSE: (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, AA 1000)

· Mi empresa ha elaborado un código de conducta por escrito

· Inversiones responsables

2 | Anexo 2

Puestos a realizar memorias de sostenibilidad, debemos considerar las tres grandes dimensiones según el GRI[17] y sus indicadores.

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	ASPECTO
Económicos	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector Público
Ambiental	Ambiental	Materias Primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Ejercicio Transporte General
Social	Prácticas Laborales y trabajo digno	Relaciones de la empresa-trabajadores Estrategia y gestión Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos Humanos	No discriminación Estrategia y Gestión Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio Medidas disciplinarias Medidas de seguridad
	Sociedad	Comunidad Soborno y corrupción Contribuciones políticas Competencia y precios
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Publicidad Respeto de la intimidad

17. Iniciativa de 1997, lanzada por CERES y las Naciones Unidas, para crear el marco común para la elaboración voluntaria, de informes sobre el conjunto de prácticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas.

3 | Anexo 3

Ejemplos de buenas prácticas RSE en inserción de personas en riesgo.

· Contratación directa por parte de la empresa de personas en riesgo de exclusión social[18]

· Compra de suministros a un Centro Especial de Empleo o una empresa de inserción

· Contrato de servicios a un Centro Especial de Empleo o una empresa de inserción

· Patrocinio de proyectos de inserción de personas en riesgo de exclusión social

· Creación o participación en un Centro Especial de Empleo para la realización de parte del proceso de producción

· Creación o participación en empresas sin ánimo de lucro que tengan como objeto promover la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social

· Promoción del voluntariado corporativo

· Colaboración mediante aportaciones en especie o servicios

· Compromiso empresarial para el apoyo del autoempleo de personas en riesgo de exclusión social

18. La Ley 13/82, de 7 abril, de Integración Social de los Minusválidos y las Medidas Alternativas a la Ley contemplan unos requisitos vinculados a estas prácticas. Por lo que NO se considera buena práctica para empresas sujetas a esta Ley el simple cumplimiento de la misma.

4 | Anexo 4

Ejemplos de buenas prácticas RSE en igualdad de oportunidades[19]

Son buenas prácticas en el área de selección:

· Establecer principios de igualdad de oportunidades para la selección de personal

· Sensibilización a los responsables del reclutamiento de personal en Igualdad de Oportunidades

· 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 que no incorporen la perspectiva de género

· Sensibilización a las consultoras externas que realicen proceso de selección

· Captación de mujeres en los centros de formación, universidades, etc.

Son buenas prácticas en el 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

Son buenas prácticas en el área de promoción y desarrollo profesional

· Detección de mujeres con potencial

· Identificación de barreras para la promoción

· Fijar porcentajes mínimos anuales de mujeres promocionables

· Subvenciones a la formación complementaria

19. Programa Óptima del Ministerio

· Establecer un sistema de publicación de vacantes
· Sensibilización de mandos intermedios-dirección
· Evitar una descripción de puesto que implique género

Son buenas prácticas en el área de conciliación de la vida familiar y laboral

· Establecer horarios flexibles
· Facilitar las jornadas reducidas
· Promocionar el trabajo compartido
· Crear escuelas infantiles en entornos laborales
· Promocionar el tele trabajo
· Promocionar el desarrollo de servicios para el cuidado de personas dependientes
· Sensibilización en el reparto de las responsabilidades familiares
· Organizar campamentos de veranos
· Facilitar las excedencias y los permisos retribuidos
· Facilitar servicios de asesoramiento personal y familiar

Son buenas prácticas en el área de la salud laboral:

· Sensibilización en materia de salud laboral
· Detectar riesgos específicos del género femenino
· Implantar acciones de prevención específicas de género femenino

5 | Anexo 5

Ejemplos de algunas acciones e indicadores

ACCIÓN	INDICADOR
Mejora de diálogo con los/as trabajadores/as	Disminución del número de quejas Incremento en un 20% del número de propuestas de mejora
Contratación de personas en riesgo de exclusión	Porcentaje de personas en riesgo de exclusión contratadas Nº de convenios firmados con entidades trabajan con personas en riesgo de exclusión
Conciliación de vida laboral y familiar	Nº de hombres que se han acogido a la baja por paternidad Nº de personas que solicitan flexibilidad horaria, desagregado por género Nª de personas que solicitan reducción de jornada desagregado por género
Plan de formación continua	Nº de horas de formación que reciben los/as empleados/as Incremento del número de mujeres que participan en acciones de formación continua
Adaptación al cambio: teletrabajo	Nº de personas que solicitan este modelo de organización en el trabajo Nº de horas ahorradas por los/as trabajadores/as
Medioambiente: reciclaje	Disminución del gasto de compra de papel Cantidad (kilos) de productos de deshecho reciclado segregado por tipo de material
Medioambiente: eficiencia energética	Reducción del consumo de combustibles, electricidad y agua Reducción del número de horas de uso de equipos
Recursos humanos: programa de motivación a través de incentivos	Reducción del número de casos de rotación Reducción del número de casos de absentismo
Recursos humanos: mejora de condiciones laborales de los trabajadores	Incremento del porcentaje de contratos fijos

6 | FUENTES

- Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Proyectos de Ingeniería. Tomás Gómez Navarro. Félix Lozano.

- La Empresa y la Responsabilidad Social. CEOE. Noviembre 2006

- Domingo García-Marzá (2004).Ética Empresarial. Del diálogo a la confianza. Madrid Editorial Trotta

- Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la RSE. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas 18.7. 2001. COM(2001)366 final

- Pacto mundial de las Naciones Unidas. **www.unglobalcompact.org**

- Programa de Investigación de las Naciones Unidas sobre la RSE. **www.unrisd.org/engindex/research/busrep.htm**

- Global Reporting Iniciative (GRI). **http://globalreporting.org**

- Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social. **www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/index.htm**

- Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. **www.oecd.org/daf/investment/gudelines/**

- Principios de a OCDE para la gobernanza empresarial. **www.oecd.org/daf/governance/principles.htm**

- DG Empleo y Asuntos Sociales: sitio web sobre RSE y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. **http://europa.eu.int/comm/trade/miti/invest/oecd.htm**

- OIE. Organización Nacional de Empleadores.

NOTAS

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ERCoVa
Empresa Responsable
de la Comunidad Valenciana