

**GUÍA DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
PARA LAS PYMES**

Autora: Isabel Roser Hernández.
Coordinadores: Lorena Cabrerizo Sanz, Marta de la Cuesta González
y Orencio Vázquez.

GUÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA LAS PYMES



Esta Guía se terminó
de maquetar a finales de junio de 2005
y se utilizaron las fuentes
Trebuchet MS, Gill Sans,
Gill Sans Light, Papyrus
y Futura.



Objetivo de la Guía. ¿Qué es ser un RES?

1. ¿Cómo es el empresario RES (Responsable en la Sociedad) del siglo XXI ?	10
1.1. Qué es ser RES	10
1.2. Porqué ser RES	12
1.3. La RSC en PYMES	13

Comportamientos de un RES

2. ¿ Cuáles son comportamientos adecuados de un RES?	19
2.1. Con los Trabajadores	20
Pequeños grandes actos.	22
Sabías que	25
Casos	26
2.2. Con los Consumidores y Clientes.	27
Pequeños grandes actos.	28
Sabías que	30
Casos	30
2.3. La Comunidad	31
Pequeños grandes actos.	33
Sabías que	34
Casos	36
2.4. Las Autoridades Locales	38
Pequeños grandes actos.	39
Sabías que	40
Casos	41
2.5. Proveedores	42
Pequeños grandes actos.	44
Sabías que	45
Casos	47
2.6. Competidores	47

Pequeños grandes actos.	49
Sabías que	51
Casos	52
2.7. Medio Ambiente.	52
Pequeños grandes actos.	54
Sabías que	56
Casos	57
2.8. Gobierno Corporativo	60
Pequeños grandes actos.	61
Sabías que	62
Casos	63

Sistematizar ser un RES

3. ¿Cómo puedo sistematizar ser un RES?	65
3.1. Análisis y diagnóstico. Aspectos a contemplar en el análisis	68
3.2. Definición de la estrategia y planificación	73
3.3. Desarrollo e implantación del Plan de Acción	75
3.4. Evaluación y control del cumplimiento. Comunicación Externa	76
3.5. Actuar y aprender	77

Quien me puede ayudar

4. ¿Quién me puede ayudar en mi CC.AA.?	79
---	----

Anexos

Anexo I: Herramientas para el Análisis y Diagnóstico	87
Anexo II: Ejemplos de Misión, Visión y Valores en PYMES	97
Anexo III: Glosario	102
Anexo IV: Links.	106



OBJETIVO DE LA GUIA ¿QUÉ ES SER RES?

Objetivo de la Guía

La presente guía surge de la necesidad manifestada por la Comisión Europea (Comunicación de Julio de 2002), con respecto a que las prácticas y los instrumentos de la RSC deberían adaptarse a la situación específica de las PYMES, ya que, por un lado, las PYMES tienen un papel muy importante en la creación de empleo y en el desarrollo económico; por otro lado, el impacto que, por su proximidad, provocan en las comunidades en donde desarrollan su actividad; y, finalmente, la indefensión con respecto a las grandes empresas al ser en muchas ocasiones proveedores de las mismas.

Por todo, ello el Observatorio cree necesaria una labor de concienciación y promoción de la RSC dentro de estas organizaciones, que bien no han adoptado aún acciones expresas en relación con la RSC, bien están empezando a hacerlo y necesitan apoyo, bien no integran en su estrategia empresarial las actuaciones que realiza esporádicamente.

En concreto, se pretende sensibilizar y mostrar unas orientaciones prácticas para la PYME, como una primera aproximación a la RSC de su empresa, así como dotarla de

mecanismos para facilitar la integración de un modelo de gestión regido por los principios marcados por la RSC en el marco de la estrategia de negocio de cada PYME.

I. ¿Cómo es el empresario RES (Responsable en la Sociedad) del siglo XXI?

En la actualidad, está cada vez más asumido por gran parte de la sociedad que el “Desarrollo Sostenible” es la única salida viable de que dispone la humanidad para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras¹.

Esta nueva forma de pensar y de hacer, en definitiva este nuevo modelo cultural de observar el mundo, conlleva un nuevo modelo socioeconómico, e implícitamente de empresas y empresarios en consonancia, para conseguir una evolución equilibrada entre el desarrollo económico, el desarrollo social y el medio ambiente.

La sostenibilidad ha adquirido rango de derecho. Por lo tanto, asumir el desarrollo sostenible supone un compromiso de todo el conjunto de la sociedad, de todos sus componentes y todas sus organizaciones. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) nace cuando las organizaciones son las implicadas en este compromiso, ya sean públicas, privadas, del ámbito académico o social.

I.1. Qué es ser RES

Dado el peso y función en la sociedad de las organizaciones empresariales como agentes termodinámicos, transformadores y canalizadores de recursos, y las tendencias que esa sociedad apunta, las empresas y sobretudo las PYMEs deben hacerse conscientes de

¹ Recordar los datos aportados por diferentes estudios en relación a aspectos de población mundial, diferencias en la distribución de la riqueza, problemas medioambientales, abusos y violaciones de los Derechos Humanos...

que pueden y deben contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad (próxima y global) orientando sus operaciones hacia una gestión integradora que contribuya al desarrollo y mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias, su comunidad... con el fin de favorecer el crecimiento económico e incrementar su competitividad, garantizando la protección del medio ambiente y fomentando, con el ejemplo, la responsabilidad social Corporativa ².

Además, circunscribir la acción del directivo a la obtención del máximo beneficio del accionista/ propietario, es situar a la empresa al margen del objetivo integrador, de más amplio espectro, como agente principal de bienestar social. Dentro del marco general de evolución social del ser humano, esta concepción reduccionista de la empresa la situaría como elemento de confrontación de grupos de personas frente a otros con intereses encontrados ³.

Ser un RES es llevar a la práctica del día a día de la empresa:

- *Por una parte la escucha activa y de diálogo con los agentes con los que la organización interactúa, aprovechando las sinergias derivadas de la transición "de la rivalidad a la complicidad",*
- *Y por otra el fomento con el ejemplo (pro activismo activo) de, un desarrollo y evolución más igualitaria, justa, solidaria y equitativa integrando las preocupaciones medioambientales y sociales, en sus decisiones y operaciones comerciales y en las relaciones con sus agentes vitales.*



1.2. Por qué ser RES

Numerosos factores impulsan el avance de la RSC ⁴ en las empresas

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

Todas las empresas, desarrollan sus actividades en este entorno cambiante y ello las lleva a estar sometidas a una creciente presión para que se respeten nuevos “códigos de comportamiento y conducta” y cumplan estas renovadas expectativas de la sociedad. La creciente competencia supone que las empresas deben esforzarse por atraer y retener a los mejores empleados, proveedores, subcontratistas... Dada la naturaleza volátil de los mercados, el éxito de una empresa depende en gran parte de su capacidad de mantener-

² El Libro Verde de la UE “Fomentar un Marco para la Responsabilidad Social de las Empresas” COM (2001) 366 final, define RSC como la integración voluntaria, por parte de las empresas (organizaciones en términos generales) de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

³ Extracto de: “La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España” UNED- Economistas sin Fronteras. Noviembre 2002.

⁴ El Libro Verde de la UE “Fomentar un Marco para la Responsabilidad Social de las Empresas” COM (2001) 366 final.

se en contacto con las aspiraciones de los consumidores y de las comunidades locales donde operan. Para obtener los beneficios generados por el nuevo entorno social, las compañías deben pensar de forma estratégica, gestionar su actividad de forma efectiva y difundir los resultados obtenidos ⁵.

Y es que las empresas no actúan aisladas y totalmente desconectadas de otros ámbitos de la vida. El mercado y los beneficios no son las únicas referencias que deben tenerse en cuenta. Más que eliminar el objetivo de los beneficios, parece un planteamiento más razonable introducir otros objetivos, por ejemplo, objetivos morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones (Donalson, 1982). Ni el mercado, ni la ley agotan la expresión de lo que las sociedades esperan de las empresas y, por lo tanto, no pueden ser los únicos criterios y marcos de referencia para su actuación ⁶.

I.3.La RSC en PYMES

La RSC nació asociada a las grandes empresas multinacionales pero con el paso del tiempo y dada su importancia en la economía (ver los siguientes cuadros resumen), se ha visto la necesidad de trasladar el concepto a las PYMES.

La propia Comisión Europea, en el Libro Verde y en la Comunicación de Julio de 2002, dedica especial atención al tema de las RSC en PYMES: "El aumento de su práctica en las

⁵ Every Body's Business, Grayson and Hodges, Dorling Kindersley (2001).

⁶ Extracto de: "La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España" UNED- Economistas sin Fronteras. Noviembre 2002.

⁷ Datos DG Empresa. Observatorio PYMES 2003/ Informe 8.
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report8_fr.pdf

⁸ Pertenecientes al Espacio Económico Europeo (EEE) y Suiza.

pequeñas y medianas empresas incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y la creación de los puestos de trabajo” (Libro Verde) y más específicamente en la Comunicación, en la cual se dedica un apartado a “Fomentar la RSC entre las PYMES” (punto 4.5.), indica que las prácticas y los instrumentos de la RSC deberían adaptarse a la situación específica de las PYMES, que representan la gran mayoría de las empresas europeas.”

E U R O P A ⁷	
Total N° de Empresas (PYMES y no PYMES)⁸	19,3 millones
Microempresas (0-9 asalariados)	92 %
Pequeñas (10- 49)	7 %
Medianas (50-249)	<1%
Total PYME	99,8 %
Grandes (+250)	0,2 %
Empleo en la UE (Total n° de personas)	140 millones
Empleo en PYMES (2/3)	>60 %
Empleo en las Grandes (1/3)	<35 %
Empleo de la PYME, perteneciente a las Micro PYMES	56 %

E S P A Ñ A ⁹	
Total N° de Empresas (PYMES y no PYMES)	2.813.120
Microempresas (0-9 asalariados)	93,94 %
Pequeñas (10- 49)	5,17 %
Medianas (50-249)	0,75 %
Total PYME	99,86 %
Grandes (+250)	0,13 %
Empleo en las PYMES no societarias¹⁰	
Las PYME no societarias españolas son cerca de 3 millones (más del doble que las PYME societarias), ocupan a uno de cada cinco trabajadores de nuestro país (20%) y aportan aproximadamente el 10% de la producción de bienes y servicios	

En base al Estudio realizado, en toda la UE, por el Observatorio de la PYME ¹¹:

- Las actividades de RSC son habituales en las PYMES aunque estas no identifiquen dichas actividades con el concepto de RSC.
- La RSC depende de la cultura y de la sociedad donde se desarrollan dichas actividades y que por eso la RSC está más extendida en países donde la solidaridad y el respeto al medioambiente son valores fuertemente arraigados (Noruega,

⁹ Datos a 1/1/2003 DG de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. <http://www.ipyme.org> .

¹⁰ Según consta en el informe presentado por la Directora General de Política de la PYME, María Callejón (...) Estudio, titulado "Las PYME españolas no societarias: situación económica (ejercicios 2000-2001)" y perteneciente a la Colección Panorama PYME, publicado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. 22/3/05. <http://www.ipyme.org> .

¹¹ DG Empresa de la Comisión Europea. Observatorio de las PYMES Europeas 2002/ nº 4: Las PYMES Europeas y su responsabilidad social y medioambiental.

Islandia, Suecia, Dinamarca...). España pertenece al grupo de países donde la RSC no está extendida (según los criterios del estudio).

- Se asimila una política de RSC como una cesión de parte de sus beneficios económicos a la sociedad y no como un cambio en los valores y en la forma de gestionar sus negocios. Así, las actividades y métodos de RSC más habituales (esponsorización de actividades deportivas y culturales y donaciones) son actividades ajenas a la actividad empresarial, que le suponen un gasto económico pero no un cambio en los valores y en la forma de gestionar la empresa.
- Por lo descrito anteriormente, sus actividades de RSC son en su mayoría ocasionales y no forman parte de su estrategia empresarial: lo realizan cuando surge una ocasión concreta y cuando disponen de recursos para ello...

...Por ello las actividades de RSC son consideradas como un gasto sin contrapartida y no como una inversión que les proporcione beneficios actuales y futuros.

Pero, las PYMES por sus características:

- de proximidad: con la comunidad donde desarrollan su actividad y con los trabajadores y otros agentes sociales que posibilitan su progreso,
- de agilidad: por sus ligeras estructuras receptivas a los cambios y que permiten una comunicación más directa y eficaz,
- de efecto impulsor de la convicción de la dirección: detectan mejor los nichos de mercado e invierten más en innovación, en términos relativos a su volumen de Ingresos y Gastos que las grandes empresas...

...están capacitadas y posicionadas en ventaja para esta nueva (o recuperada) forma de entender los negocios y que rige (y regirá) las tendencias de la sociedad, basada en la transparencia, el sentido común y el respeto a las relaciones humanas y naturales.

Ahora bien, deben superar (y apoyarse en los mecanismos de impulso administrativo o de carácter privado existentes en cada territorio. Ver Apartado 4: ¿Quién me puede ayudar?), su gran “handicap”: la cuestión de los “RECURSOS”, que dificulta traducir las buenas prácticas en un planteamiento concreto y estratégico; así como la visión cortoplacista o no estratégica, ya que los beneficios económicos de la RSC se manifiestan a largo plazo, aunque a corto haya que invertir en tiempo y medios para ir implantando esta nueva forma de pensar y de hacer. Ello conllevará a la SOSTENIBILIDAD en MULTIPLICACIÓN: de la empresa en la sociedad y de la sociedad en la que opera la empresa, a nivel local y global.

En concreto las principales ventajas e inconvenientes, en términos generales, a los que se enfrentan las PYMES son:

Debilidades	Amenazas
Recursos limitados Poca formación y conocimiento Comunicación Falta de motivación Falta de estrategias comunes	Sanciones administrativas Supervivencia Pérdida de competitividad No acceso a mercado global
Oportunidades	Fortalezas
Ventaja competitiva Ayudas Administración Mejora la Reputación Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias Mejor conocimiento clientes Stakeholders Control de riesgos	Las Pymes son más adaptables y flexibles Menos Burocracia Conocimiento del entorno local Mayor confianza Menos exigencias

DAFO de la RSC en PYMES. Orencio Vázquez a partir de diversas Fuentes.

La RSC para las PYMEs debe promoverse simplemente porque es la “MEJOR” manera de hacer los negocios y tiene un beneficio con “mayor onda expansiva”:

- Mejorando su gestión medioambiental se reducen los costes,
- EL hecho de retener “mejores equipos de trabajo” por que estarán orgullosos de trabajar en la empresa, redundará en la productividad y calidad de los productos/ servicios que ésta ofrece...además el tener un buen clima laboral influye muy positivamente en la reputación de la empresa, lo cual a su vez se transmite a los clientes,
- El pasar de ser compañías pasivas a ciudadanos proactivos y activos en/ con la comunidad y sus inquietudes y,
- El hecho de “alimentar” la relación entre ellos y sus clientes/ comunidad, repercute en sus ventas,
- Y a su vez el ser “buenos” ciudadanos ofrece sólidas garantías ante entidades financieras y aseguradoras.



COMPORTAMIENTOS DE UN RES

2. ¿Cuáles son comportamientos adecuados de un RES?

La responsabilidad social Corporativa no es una nueva corriente de gestión empresarial, sobre todo para las PYMEs: ellas siempre han estado cerca de su comunidad y han intentado ser buenos miembros de ésta desde los inicios del comercio. Muchos empresarios son expertos en esta forma de hacer los negocios y saben de buena mano que ello influye en su cuenta de resultados.

Además, las PYMEs no necesitan “eslóganes” o “acrónimos” o “la comunicación obligatoria ante terceros” como las grandes empresas, para implantar la RSC, tan sólo deben tener esta visión y el liderazgo de la dirección como algo práctico y hermosamente robusto en términos de negocios, fundamentado en un horizonte de largo plazo.

La mayoría de las PYMEs por las características anteriormente mencionadas, “coleccionan” buenas prácticas y ello les hace estar muy capacitadas (por su carácter flexible y trato más humano) para lanzarse a un planteamiento estratégico de las iniciativas de

la RSC enmarcado en el progreso, en el que ellas se comprometen más fácil y rápidamente a los cambios para mejorar las relaciones con los proveedores (en general: de materiales y de capitales) o los clientes, la motivación de los trabajadores y la “atracción-seducción” de la empresa en el mercado local, adaptándose a las oportunidades que ofrece el mercado.

Simplemente las PYMEs deben mejorar y mimar sus relaciones con sus principales grupos de interés, integrando en ellas, en la toma de decisiones sus objetivos empresariales los aspectos medioambientales y sociales. Al responder positivamente a retos ¹ como la protección del medio ambiente, el respeto a la dignidad de los trabajadores, la creación de valor y del sentido de comunidad, las empresas envían un inequívoco mensaje a sus grupos del entorno: los temas clave que afectan a la sociedad, afectan también al sector empresarial.

Veamos a continuación una serie de recomendaciones prácticas y de casos para la relación con cada uno de los grupos de interés. Todas estas propuestas no es necesario implantarlas a la vez: cada empresa deberá establecer sus ámbitos prioritarios ² y los esfuerzos a realizar en cada uno de ellos. Cada empresa y su entorno es un micro mundo con unos fines e intereses particulares.

2.1. Con los Trabajadores

Para las empresas ³ en un mercado cada vez más competitivo donde el talento y los valores intangibles de los empleados son cada vez más recursos escasos, atraer y retener a los mejores empleados representa una ventaja evidente. Así lo manifestaron las

¹ Fuente: DG Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea. Artículo: “Fomentar la RSC y la Acción Social de las PYMES en España”. Febrero 2003.

² Ver Apartado 3: Matriz de relaciones con Partes interesadas.

PYMES consultadas por el “Observatorio de las PYMES 2002” como uno de los 4 mayores obstáculos que ellas poseen:

- La escasez de mano de obra cualificada: 20%
- El acceso a la financiación: 13%
- Las regulaciones y papeleos administrativos: 12%
- La infraestructura: 6%

Además, por vuestra experiencia lo sabéis: si ellos están “motivados e implicados” tu negocio marchará bien y obtendrás una mayor “fidelidad” por su parte.

La base de cualquier empresa la conforman el Capital Societario que aporta el dinero, pero igualmente importante es el Capital Humano que aporta su trabajo y experiencia para poder “reproducir” ese dinero. La persona es elemento fundamental dentro de la responsabilidad que la empresa tiene frente a la sociedad.

Las PYMES deberán propiciar el contexto y las circunstancias para que los trabajadores y trabajadoras estén orgullosos de la empresa en la que trabajan y sepan que se valora su contribución al negocio.

³ Fomentar la Responsabilidad y la Acción Social de las PYMES en España, CSR Europe y DG. Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea. 2003.

Pequeños grandes actos ⁴

En la siguiente tabla se plantean pequeños actos con un gran efecto:

Qué hacer	Cómo
Mantener el entorno y las condiciones de trabajo seguras y saludables	• Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en materia de seguridad y salud. • Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas. • Involúcrales a ellos tienen una mayor perspectiva de los problemas y posibles soluciones. • Aseguraos que todos en su puesto de trabajo conocen los procedimientos o indicaciones en materia de salud y seguridad.
Desarrollar las competencias/ recursos para un buen ejercicio del trabajo	• Hablad con los empleados/ as sobre las competencias/ recursos profesionales actuales y las precisadas para el buen desarrollo del trabajo. • Recapacita sobre las vuestras, puede ser un buen ejercicio para mejorar tu propio desarrollo. • La inversión en el desarrollo personal es un componente básico de la gestión empresarial.
Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar ⁵	En una PYME es fácil conocer la situación personal de cada uno. Interésate por ella y permite la conciliación con: • flexibilidad de horarios, • compatibilidad de turnos, • reparto equitativo del trabajo, • eliminación o reducción de horas extraordinarias, • fomentando el tele trabajo...
Fomentar la igualdad de oportunidades	Considerad por principios, desde la selección de personal, la contratación, la retribución, la formación continua, el desarrollo profesional, la participación, la publicidad...que el género, la procedencia cultural, discapacidad ⁶, orientación sexual, edad, religión...no afecta a la potencial contribución y a las capacidades que una persona puede aportar al puesto de trabajo.

Qué hacer	Cómo
Dar seguridad en el empleo, pago digno y oportunidades de progreso	• Priorizar el empleo estable y de calidad, frente a la subcontratación o los contratos temporales. • Conoced las habilidades de tus trabajadores y trabajadoras y potencia su progreso/ estabilidad en la empresa.
Desarrollar la comunicación fluida	• Consultadles y dejadles participar: vuestros trabajadores y trabajadoras son las orejas y los ojos del negocio, a menudo son capaces de ver los problemas y las soluciones de manera anticipada. • No os olvidéis de comunicarles las decisiones que toma la empresa en relación a sus objetivos, sobre todo en lo que respecta a la integración de aspectos sociales y medioambientales en los mismos.
Permitir la participación en la gestión, propiedad y beneficios de tus trabajadores y trabajadoras	• Implicadles en la toma de decisiones. • Recompensadles con participaciones en los beneficios o en la propiedad, no todo pago tiene que venir a través de salario mensual, hay otras maneras de recompensar mucho más efectivas.

⁴ "Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado". Charles Baudelaire.

⁵ Ver iniciativa "Empresa Familiarmente Responsable" IESE (Univ. Navarra): <http://www.iese.edu/es/RCC/ICWF/Investigacion/Proyectos/Proyectos-Indice.asp>

Beneficios

- El mantenimiento de la plantilla denota el compromiso de la empresa hacia los trabajadores/as y la fidelidad de éstos a la empresa, y es síntoma de un clima laboral adecuado.
- Sacar a relucir sus potencialidades y cualidades: estarán orgullosos de formar parte del negocio, en un mejor clima laboral, en una empresa que se interesa por ellos, en definitiva más motivados y estimulados.
- Las acciones en materia de conciliación repercuten en la motivación y el clima laboral, de una manera muy efectiva.
- Fomentar la igualdad de oportunidades, mejorará la gestión de vuestra plantilla y permitirá un acceso a un rango más amplio de habilidades. Una plantilla más diversa os proporciona oportunidades de negocio innovadoras y originales ideas en marketing. Aprovechar la riqueza de la igualdad y el mestizaje socio- cultural.
- Al hacerlos partícipes (decisiones, transparencia en la comunicación...) supondrá tener a trabajadores/as que conocen y sienten “el negocio”, y ello redundará en la competitividad y sostenibilidad de la compañía en el tiempo.
- Muchas de estas acciones son objeto de subvenciones o ayudas en las diferentes CC.AA. (ver punto 4. del presente documento) o en la administración central o puedes ser objeto de reconocimientos oficiales, por tu labor ⁷.
- Los clientes (y en general el resto de grupos de interés) apreciarán estas medidas, con su fidelidad, ya que todas estas acciones ayudan a aumentar la confianza de los trabajadores y trabajadoras en la empresa, mejorando su eficiencia y por ende la calidad de los productos/ servicios.

Sabías que...

...el 87% de los trabajadores europeos manifiesta que su lealtad a la empresa aumentaría si esta participase en actividades de Responsabilidad y Acción Social, según el estudio "To Whose the Profit? Building a Case for Sustainability, WWF y Cable & Gireles" (2002).

... Las europeas cobran sueldos un 15% inferiores a los de los europeos, según los recientes estudios elaborados por y para la UE. La discriminación salarial por razón de sexo apenas ha disminuido dos puntos en los últimos 10 años (EL PAIS, 7 de febrero de 2005)... La mujer española se encuentra entre las peor tratadas, junto con las griegas, en el mercado laboral frente a los varones, según revelan la mayoría de los indicadores recogidos en el 'Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2005' publicado hoy por la Comisión Europea.

La diferencia entre hombres y mujeres entre los 15 y los 64 años en la tasa de paro era del 19,5% en 1998 y del 15,8% en 2003, unas cifras duplicadas en España, solamente delante de Grecia y Malta. Suecia, Finlandia, Lituania, Estonia y Dinamarca son los países europeos con menos diferencias entre sexos (EUROPA PRESS, 15 de febrero de 2005).

... La OCDE y el CES (Consejo Económico y Social) advierten de la alta tasa de temporalidad del mercado laboral en España...De hecho, la OCDE critica en su informe de 2004 sobre perspectivas de empleo que una tercera parte de los asalariados tengan un contrato temporal, mientras que aquellos que disfrutan de un contrato permanente tienen un alto nivel de protección legal con respecto al destino. Mientras la OCDE recomienda a nuestro país flexibilizar su legislación laboral para crear "más y mejores puestos de trabajo", el CES afirma que la tasa de temporalidad en España continúa siendo "alarmante" pese a la ligera reducción de los últimos años. Esta "fuerte dualidad" del mercado laboral español, "sólo igualada por Corea del Sur", donde a una alta tasa de temporalidad se le suma la protección del

⁶ La Obra Social de Caja Madrid publica una guía práctica de accesibilidad (...). Cómo hacer accesible una vivienda, un baño, un probador o un mostrador, son algunas de las cuestiones que se plantean a través de 72 fichas. Más información: http://www.obrasocialcajamadrid.es/ObraSocial/templates/os_home/0,0,,00.html .EL PAIS (31/03/2005)

empleo permanente, podría ser corregida "suavizando" la legislación laboral para facilitar la contratación permanente. Por ello, la OCDE considera que España debería formular una agenda de reformas que sirvan para crear empleo de mayor calidad y facilitar la adaptación al cambio estructural, promoviendo al mismo tiempo objetivos sociales. (El Mundo, 8 de julio de 2004).

Casos

- A. "Las PYME gozan de importantes ventajas para promover condiciones laborales "socialmente responsables", por ejemplo mediante la aplicación de modelos avanzados de consulta del personal y participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Este es el caso de Fresh (Suecia: www.fresh.se) quien desde 1995, cuando estuvo al borde de la quiebra, aplica un modelo de participación basado en 5 equipos autogestionados: cada equipo se concentra en una categoría de clientes y planifica su producción, contrata el personal y se marca los objetivos de manera autónoma...Actualmente ocupa un lugar destacado en el mercado de la ventilación gracias al diseño, fabricación y comercialización de innovadores productos respetuosos con la naturaleza" (Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos y buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. DG Empresa. Comisión Europea. 2004).

⁷ A nivel Estatal: Programa Óptima del Ministerio de Trabajo "Para la acción Positiva en la Empresa" (www.mtas.es/mujer/optima.htm).

"Premio Empresa Flexible", organizado por CVA, IESE y VODAFONE, patrocinado por SANITAS, y que cuenta con la colaboración del Ministerio de Trabajo, las Cámaras de Comercio y la Comunidad de Madrid.

Reconocimiento del Instituto "Great Place to Work" y formar parte de su lista a nivel europeo y nacional: <http://www.greatplacetowork.es/best/list-es.htm>.

- B. “La cadena de supermercados Mercadona ha anunciado que, desde principios de este año, concede a las trabajadoras que tengan o adopten un hijo, un permiso de maternidad de cinco meses, un mes más de lo que establece la ley. El 65% de la plantilla está formada por mujeres, con una media de edad de 30 años”. (ResponsablesBiz, 2 de marzo de 2005).
- C. El Grupo Siro (<http://www.gruposiro.com/html/company04b.html>) tiene un firme compromiso con la sociedad española, y de manera especial con Castilla y León, ámbito en el que desarrolla gran parte de su actividad productiva. Éste es uno de los criterios esenciales de la compañía desde su nacimiento. Este compromiso del Grupo por la ética empresarial se traslada también al equipo humano y al entorno de los centros de producción. Así, en todos los procesos de adquisición de compañías y concentración industrial que ha realizado la compañía, se han buscado soluciones innovadoras que pusieran en primer plano la defensa de los intereses de los empleados. El Grupo Siro ha realizado una fuerte apuesta por la integración social y laboral de los discapacitados. Fruto de un acuerdo con Fundación ONCE, en 1998 se puso en marcha la fábrica de Snacks de Castilla y León en Venta de Baños, que emplea a discapacitados.

2.2 Con los Consumidores y Clientes

Se hace esta distinción ya que en muchas ocasiones las PYMEs son proveedores de otras grandes empresas y en este caso no se trata de consumo final. Este matiz de hecho puede influir mucho en la estrategia de RSC en la PYME.

Con respecto a los consumidores y clientes, la empresa es también responsable de sus productos/ servicios, así como del uso e impacto de los mismos a largo plazo, sobre los clientes, consumidores y la sociedad en general.

Pequeños grandes actos ⁸

En la siguiente tabla se plantean pequeños actos con un gran efecto:

Qué hacer	Cómo
Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de nuestros clientes	• Realizando encuestas periódicas o, • Preguntas directas en las negociaciones o procesos de venta, • Establecer canales de comunicación de quejas, reclamaciones, sugerencias... Analizarlas, clasificarlas periódicamente para tomar las acciones oportunas (p.e.: saber si están relacionadas con el proceso de venta o post-venta). • Identificando las tipologías de clientes, el grado y razones de su fidelidad...
Fomentar la comunicación fluida con los mismos	• Establecer canales de comunicación fluida y eficiente (recepción y respuesta sistematizadas): teléfono para clientes, teléfono de atención al consumidor, buzón de sugerencias, correo electrónico... • Crear una base de datos por clientes para tener un registro de la trazabilidad de la relación con los mismos. • Mejorar el etiquetado y presentación...p.e.: pensando en colectivos invidentes en productos de higiene y limpieza del hogar.
Sensibilización medioambiental y social (en la venta y la post-venta)	• Informar sobre los aspectos medioambientales y sociales contemplados en el producto y/o servicio suministrado (p.e.: en alimentación, los ingredientes procedentes de la agricultura biológica...o las partes de la cadena de producción realizadas a través de empresas de inserción...). • Implantar (e informar sobre ello) principios éticos en materia de comercialización y publicidad y en los derechos de los consumidores.
Acuerdos con Grandes Clientes	Realizar convenios con “Grandes Clientes” relacionados con el fomento y la mejora de aspectos RSC, tanto en sus relaciones como en los productos y servicios que se le suministran (p.e.: adaptar los productos o servicios a las necesidades especiales de los clientes con discapacidad, personas de mayor edad...campañas de sensibilización).

Qué hacer	Cómo
Garantizar la seguridad (salud, medio ambiental, sociedad...), trazabilidad y calidad del producto o servicio	• Los productos y servicios deben cumplir los requisitos legales y reglamentarios con respecto a la calidad y seguridad. • La empresa debe manifestar expresamente dicho compromiso y certificarlo, ante los clientes y consumidores. • La información suministrada a este respecto debe ser completamente transparente y en base a datos fiables y contrastados (certificados por entidades acreditadas...). • Ofrecer productos/ servicios que respondan a las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y fiabilidad. Consulta a tus clientes para que las expliciten.

Beneficios

- Los clientes y consumidores quieren consumir productos cuyo proceso de producción sea justo y que respete su salud y seguridad.
- El acrecentar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, al adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de la sociedad, reforzará la competitividad de la empresa.
- Se anticipará a los cambios al conocer mejor el mercado al que se enfrenta, obteniendo ventajas competitivas.
- Podrá acceder a la selección como “proveedora de grandes empresas”, que valoran muy positivamente en sus criterios de selección, las acciones de RSC.
- ¡Los clientes y consumidores son inteligentes y enseguida apreciarán, con su fidelidad estos cuidados!.

⁸ “Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire.

Sabías que...

...Según el estudio " La opinión y valoración de los ciudadanos sobre la RSC de la Empresa en España" realizado por el Observatorio de la RSC (www.obrsc.org , presentado el 29 de noviembre de 2004):

- Los ciudadanos se muestran especialmente críticos sobre la cantidad de información recibida sobre aspectos de la RSC de la empresa. En valoraciones del 0- 6, las empresas obtienen puntuaciones inferiores a 3. La fuente que más fiabilidad ofrece para informar sobre la RSC, son las ONGs (puntuación superior a 5),*
- Más del 70% de los encuestados (1.004 individuos, mayores de 18 años) no dispone de información nunca o casi nunca para guiar sus compras...y sólo un 3,4% dispone de esta información siempre,*
- Y de lo percibido se deduce que el ciudadano aboga por una mayor transparencia (tanto en cantidad, cómo en calidad/ fiabilidad) informativa en relación con los aspectos sociales y medioambientales de la empresa.*

Casos

- A. El GRUPO EROSKI (Cooperativa de Consumo, fundada en 1969. <http://www.grupoeroski.es/eroski/main.jsp>), ha sido una de las empresas pioneras en la sensibilización de sus clientes en aspectos sociales y medioambientales. Fue el primer grupo de alimentación que introdujo en su cadena de proveedores a productores procedentes del "Comercio Justo". Sus marcas blancas se ajustan a los criterios de "ECODiseño". Realiza habitualmente campañas con ONG, como la campaña iniciada junto a WWF/Adena (junio 2004), coincidiendo con la celebración de la semana del Medio Ambiente, en la que consiguió llegar a 78.500 personas en todo el país, que se interesaron por el respeto al Medio Ambiente y participaron en las diversas actividades organizadas por ambas entidades. Y desde el ejercicio 2003, publica su "Memoria de Sostenibilidad", donde se detallan sus iniciativas en pro

de la mejora de la calidad de sus productos, la información facilitada al consumidor y su implicación medioambiental y social.

- B. Connaught Electronics (www.cel-europe.com) PYME Irlandesa (con 200 asalariados a jornada completa), dedicada a la fabricación de material electrónico para vehículos ha aplicado una “política de satisfacción total” por medio de auditorías de Calidad externas realizadas por organismos independientes y por los “grandes clientes”. Ello ha consolidado unas relaciones de larga duración con sus clientes y ha asegurado así la sostenibilidad del negocio y una mejora de sus resultados comerciales. (Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos y buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. DG Empresa. Comisión Europea. 2004).
- C. “Travelsphere” (<http://www.travelsphere.co.uk/>) es un Tour Operador británico con 200 empleados, fue la primera empresa turística en ofrecer servicios especializados para personas con problemas de ceguera o visión reducida. Para trabajar con estas personas, la empresa realizó algunos pequeños cambios en sus procedimientos operativos, permitiéndole abrirse a nuevas expectativas de sus clientes. El resultado ha sido que han aumentado sus ventas en más de 100.000 libras esterlinas. (Informe “CSR Europe” para la DG de Empleo y AA.SS. de la UE. 2001).

2.3. La comunidad

La colaboración de la empresa con la comunidad ha sido considerada desde siempre parte de la RSC. Es más, muchos autores encuentran en el “principio de caridad” el origen de la RSC (Davis et al. 1988). Más tarde el principio de caridad se complementó con el “principio de administración”, instando a la empresa a mirar por el interés del público, en tanto que era responsable de la administración de recursos públicos, que afecta-

ban a los distintos miembros de la sociedad. Pero, al mismo tiempo, la filantropía ha sido utilizada como una herramienta de Marketing, con el fin de ganarse el favor de los públicos de interés ⁹.

La empresa actualmente “gestiona” la relación con la comunidad desde la doble perspectiva:

- Como herramienta para ganarse el favor de los públicos de interés
- Y para resolver las necesidades sociales y medioambientales.

Las empresas no pueden conformarse con el obsoleto argumento de que la generación de empleo y de riqueza ya justifica su contribución a la mejora de la sociedad. Es más, las PYMEs están muy bien posicionadas para consolidar su relación con las comunidades donde operan, ya que normalmente suelen ser un referente de las mismas y en muchos casos sus gestores están muy vinculados con la red social, medioambiental, cultural...Y pensemos que la reputación personal, en el entorno PYME, en muchas ocasiones se vincula directamente con la empresarial.

En términos de RSC, lo que se pretende es que esas “acciones sociales” se integren como un elemento natural en la estrategia de negocio. Es más, la reputación no se trata tan sólo de una cuestión de filantropía: las empresas deben realizar acciones que tengan un impacto positivo en su estrategia de negocio, desde distintos puntos de vista. Ser un “buen ciudadano” seguro que beneficiará más a su cuenta de resultados que si no lo es.

En el siguiente cuadro encontraréis acciones o modelos de colaboración de la empresa con la sociedad, para evaluar su aplicación en vuestra empresa.

Pequeños grandes actos ¹⁰

Qué hacer	Cómo
Donaciones o patrocinios a ONGs, iniciativas sociales, culturales, deportivas, medioambientales, de cooperación al desarrollo...	• Seleccionad causas sociales, medioambientales... locales, regionales o nacionales que sean relevantes o que vuestra empresa sea especialmente sensible a las mismas. • Involucrad a los empleados en este proceso: selección de los proyectos a apoyar. • Mediante donaciones monetarias o en especie (ordenadores usados, mobiliario de oficina, excedentes de comedores o de producción...) a instituciones de la región. • Realizad compras justas o solidarias (pe.: regalos de empresa procedentes de Comercio Justo o de Empresas con trabajadores del ámbito de la exclusión, Maquinas de Vending con Café del Comercio Justo ¹¹ ...). • Evaluad el impacto directo e indirecto de este apoyo. Incluid en las campañas de marketing dicha colaboración: nota en prensa, publicidad, patrocinio o esponsorización de actos...
Voluntariado corporativo	Los empleados/as deben involucrarse en este proceso. Es posible que ellos quieran aprovechar sus competencias profesionales (Know- How) para ayudar a grupos de la comunidad local. Pensad en trabajadores/ trabajadoras más receptivos a estos temas y consultad con ellos como puede concretarse esta acción de voluntariado.
Dar preferencia a proveedores locales	En la selección de proveedores dar preferencia a aquellos situados en la comunidad: mejoras el impacto social y medioambiental de tu empresa.
Marketing con Causa o Promoción con Causa	Realizad campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o medioambientales de la comunidad local o global, vinculadas a la venta de vuestros productos o servicios. Para que sea un éxito y permita la continuidad en la colaboración, lo más conveniente es apostar por la congruencia entre la causa y vuestra empresa.
Conocer el grado de impacto o implicación en la sociedad de vuestra empresa	• Premios, reconocimientos recibidos en los últimos años. • Tu creación neta de empleo en la región. • Apoyo a emprendedores o estudiantes en prácticas. • Proveedores procedentes del entorno local y/o de empresas de inserción. • Participación en procesos de desarrollo local: Agenda Local 21...

Beneficios

- Se mejora la imagen de marca y los trabajadores/as refuerzan su moral y satisfacción.
- Mejora la motivación y compromiso con la empresa de los trabajadores/as, y se contribuye a la formación.
- Se generan importantes ventajas sociales para la comunidad y nuevas perspectivas de crecimiento para la empresa.
- Se fortalece el tejido económico y social local (pe.: mediante la creación de viveros de empresas).
- Mejora de las relaciones con los clientes.
- Diferenciación con los competidores.

Sabías que...

...Según el “Anuario del Mecenazgo Empresarial de la Acción Social 2004” (de ámbito Estatal) elaborado por la Fundación Luis Vives, se destaca que la aportación de las empresas a la acción social es similar a la de los ciudadanos. Este estudio indica que las empresas españolas aportaron a las Entidades No Lucrativas de acción social tan sólo 215 millones de euros en 2001, cifra equiparable a la aportación ciudadana. Esta cifra se reduce a la mitad si se descuenta la aportación que realizan las Cajas de Ahorros -entidades que tienen un carácter no lucrativo.

⁹ Prof. Carmen Valor. Módulo II. Capítulo 5 “La colaboración de la empresa con la comunidad”. Curso post- grado UNED: “Experto en RSC”.

Esta cantidad también demuestra que las aportaciones de las empresas son similares a las que los ciudadanos realizan a través del IRPF, sin tener en cuenta a las Cajas de Ahorros. Según Antonio Sánchez López, director de la Fundación Luis Vives, este estudio refleja que "el proceso de aproximación entre empresas y ONG todavía es un fenómeno incipiente". En el mecenazgo empresarial, "hoy en día prima el marketing", es decir, priman los fines basados en obtener una rentabilidad. La cuantía del mecenazgo empresarial es todavía muy baja en España, pero además está altamente centralizada. Así, el 70% de los 215 millones de euros beneficiaron a tan sólo un 11% de las Entidades No Lucrativas (ENL) que recibieron fondos privados.

El estudio señala que el 50,5% de estos 215 millones de euros, -un 0,035% del PIB-, fueron aportados por Cajas de Ahorros, mientras que el 49,5% restante provenía de empresas ordinarias o de sus fundaciones corporativas. Además, los datos del informe muestran que la financiación de las empresas se dirigió a un 26,5% de las entidades del Tercer Sector, lo que implica que el "73,5% restante no recibió nada".

Asimismo, el análisis indica que se produce un "fenómeno de concentración de las aportaciones", ya que tres de cada cuatro que recibieron financiación desarrollaban sus actividades en el ámbito estatal, un porcentaje inferior al 3% de todas las incluidas en el análisis. Las organizaciones no lucrativas de ámbito estatal, concluye el informe, tienen unos ingresos medios "catorce veces superiores que las que desarrollan su actividad en ámbitos de menor amplitud".

Según los sectores de actividad de la acción social, "parece existir una pauta de selección que favorece a las entidades que realizan acciones fuera de España": casi el 70 por ciento de las organizaciones que recibieron ingresos de mecenazgo empresarial se dedicaban a la atención de personas con discapacidad, colectivos desfavorecidos en el extranjero, infancia y juventud, y colectivos desfavorecidos en general.

Existe, por tanto, una concentración debido, a que las empresas "tienen aversión a la controversia, por lo que prefieren temas que unánimemente son aceptados". Por ello, no aparecen organizaciones que, "por ejemplo, atiendan de forma directa a prostitutas, drogodependientes, etc.". (Noticia aparecida en la Agencia de Noticias Solidarias de la Fundación Bip Bip. El 31 de marzo de 2004).

¹⁰ "Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado". Charles Baudelaire.

¹¹ <http://www.e-comerciojusto.org/>
<http://www.intermonoxfam.org/tienda/index.asp?>
<http://www.comerciojusto.com>

Casos

- A. MRW (Fundación Empresa y Sociedad ¹²): La acción social es uno de los cuatro pilares definidos por la compañía, junto a la calidad, la comunicación y el liderazgo. La acción social de MRW se articula en torno a los siguientes programas:
- a. Programas de acción social relacionados con los servicios: descuentos o envíos gratuitos para organizaciones sociales y grupos de personas desfavorecidas. Incluye diez planes dirigidos, entre otros, a ONGs, personas mayores y personas con discapacidad, articulados a través de las 686 franquicias de MRW.
 - b. Formación y contratación de personas con dificultades de acceso al mercado laboral. La empresa tiene 37 empleados con discapacidad en sus oficinas centrales.
 - c. Compra de productos y servicios a centros especiales de empleo o empresas de inserción.
 - d. Adaptación de sus instalaciones y servicios, tanto para empleados con discapacidad como para atender a clientes con necesidades especiales.
- B. FAIRY y Acción Contra el Hambre (MK con Causa): Acción Contra el Hambre y Fairy lanzaron una campaña que pretende recabar, con la colaboración ciudadana, al menos 3 millones de platos de comida, que serán enviados a diferentes puntos de la geografía africana (...) La campaña consiste en que Fairy donará a Acción Contra el Hambre un simbólico plato de comida por cada producto que venda hasta el próximo 30 de marzo. En concreto, financiará una ración de la dosis terapéutica que la organización distribuye entre las personas desnutridas. La campaña se desarrollará en tres grandes áreas del citado continente:

África Austral, del este y del oeste (...). Para sensibilizar a los ciudadanos, Acción Contra el Hambre señaló que 24.000 personas se mueren de hambre cada día y que uno de cada siete niños nacido en un país pobre se muere de hambre antes de cumplir los cinco años. (<http://www.risolidaria.org.es/boletinsemanal/historico/boletin4/paginas/noticia5.htm> . 10 de febrero de 2003).

- C. GUNDLACH (www.gundlach-bau.de). PYME alemana (26 asalariados a tiempo completo y 14 a tiempo parcial), que trabaja en los campos de la promoción de proyectos y la construcción y actúa como agencia inmobiliaria. Ha realizado varias iniciativas en el campo de la RSC en relación con la comunidad. Un ejemplo fue la oferta de pisos económicos para los refugiados de las antiguas repúblicas yugoslavas, amueblados en cooperación con un grupo local de acción ciudadana. También se les aportó ayuda para su integración. Desde 1997 y a iniciativa de un empleado, constituyeron la iniciativa "Acción común contra la violencia", para combatir la violencia en el barrio y animar a los residentes a participar en tareas de trabajo social voluntario. Por ello ha recibido varios premios y reconocimientos, como el de ser cualificado y reconocido como "Buena Práctica" por la Comisión Europea. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_es.pdf).

¹² http://www.empresaysociedad.org//default.cfm?idseccion=499&tipoMenu=2&menu=7,1127,16,2,0&idsec_menu=1127.

2.4. Autoridades Locales

La relación con las Administraciones públicas es importante para muchas empresas, pero especialmente para las PYMES en el ámbito local. Además de vincular a la empresa con su entorno, la adopción de prácticas socialmente responsables tiene efectos positivos a la hora de participar en concursos y licitaciones para obras y compras públicas de ayuntamientos y otras administraciones locales o regionales ¹³. También interactúa con ella en la gestión del bienestar de la sociedad civil y en el mantenimiento de estaciones comunes.

Además, la Administración es uno de los principales impulsores de prácticas responsables. En cada una de las comunidades autónomas se están emprendiendo iniciativas para implicar a las empresas en materia de: igualdad de oportunidades, desarrollo local sostenible, bienestar social... (Ver punto 4. ¿Quién me puede ayudar?).

¹³ En relación con ello la noticia procedente de Infoecología 2 de Abril de 2004: "ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE EUROPA ANUNCIAN SU PARTICIPACIÓN EN LA CAMPAÑA "PROCURA+" PARA PROMOVER LAS COMPRAS PÚBLICAS SOSTENIBLES ". Coincidiendo con el Día de la Tierra (1 de abril) un grupo de Administraciones Públicas de toda Europa se han comprometido a realizar sus compras de una forma más sostenible fundando la Campaña Procura+ a favor de la compra pública sostenible. Con ello, los 17 municipios europeos (entre los que se encuentran los municipios de Vigo, Culleredo y Barcelona) quieren lanzar una firme señal a otras Administraciones y a los ciudadanos para favorecer la compra de productos ecológicos y de comercio justo. La campaña, que ha sido puesta en marcha por la asociación de autoridades locales ICLEI (Gobiernos Locales por la sostenibilidad), pretende ser un punto de inflexión para conseguir que las compras públicas sostenibles sean una práctica habitual en todo el continente y, en definitiva, alcanzar los importantes beneficios sociales y ambientales que puede suponer.

Pequeños grandes actos ¹⁴

Qué hacer	Cómo
Mejorar tu comportamiento ante la administración	• Llevar a cabo una “fiscalidad responsable”, evitando prácticas deshonestas en materia de evasión fiscal, pago en plazo, morosidad... • Informaos sobre las iniciativas en sostenibilidad y RSC que está llevando tu administración regional o local, y detecta en que medida puedes involucrarte en ellas. También puedes ajustar tus productos/ servicios a estas directrices: la sintonía te beneficiará.
Conocer tus cuestiones más relevantes en relación con las Administraciones Públicas	• Contratos o convenios firmados. • Multas o sanciones recibidas y grado de resolución. • Grado de integración en el desarrollo local: empleo joven, regeneración económica... • Adoptar una actitud vigilante con respecto a nuevas exigencias reglamentarias e iniciativas de promoción de la innovación y el desarrollo local sostenible.

¹⁴ “Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire.

Beneficios

- Las acciones de RSC tienen efectos positivos a la hora de participar en: concursos públicos y licitaciones, reconocimientos, concesión de subvenciones en todos los niveles administrativos (ver punto 4. ¿Quién me puede ayudar?).
- La capacidad de anticiparse a nuevas normativas, derivada de la actitud vigilante, le preparará ante las nuevas exigencias y por tanto podrá diferenciarse con ventaja de sus competidores.
- Contribuir al empleo local y la reconstrucción económica en caso de regiones deprimidas, mejorando la imagen y el impacto de la empresa ante la sociedad y la administración.
- Ser considerado como un “buen ciudadano” al cumplir con los requerimientos fiscales, ya que estos son los que engrosan los presupuestos de la administración, que son el mayor elemento de redistribución de la riqueza y del fomento del bienestar social.

Sabías que...

... La contratación pública favorecerá a las empresas que contraten mujeres (Noticia 4 de marzo 2005. Responsables.biz). El Gobierno aprueba 53 medidas para lograr la plena igualdad de la mujer (...)
El Gobierno ha aprobado un paquete de 53 medidas "para lograr la plena igualdad de la mujer en el trabajo, en el hogar y en su vida pública y privada", según afirmó la vicepresidenta del Gobierno, María Teresa Fernández de la Vega, tras la celebración del Consejo de Ministros.

... el Gobierno de Aragón tiene previsto exigir criterios de RSC en la adjudicación de obras públicas relacionadas con la Expo 2008, según declaraciones del Consejero de Economía y Hacienda de Aragón, Eduardo Bandrés, ante la subcomisión parlamentaria encargada de estudiar la Responsabilidad Social Corporativa (...). (Responsables.biz, Marzo 2005).

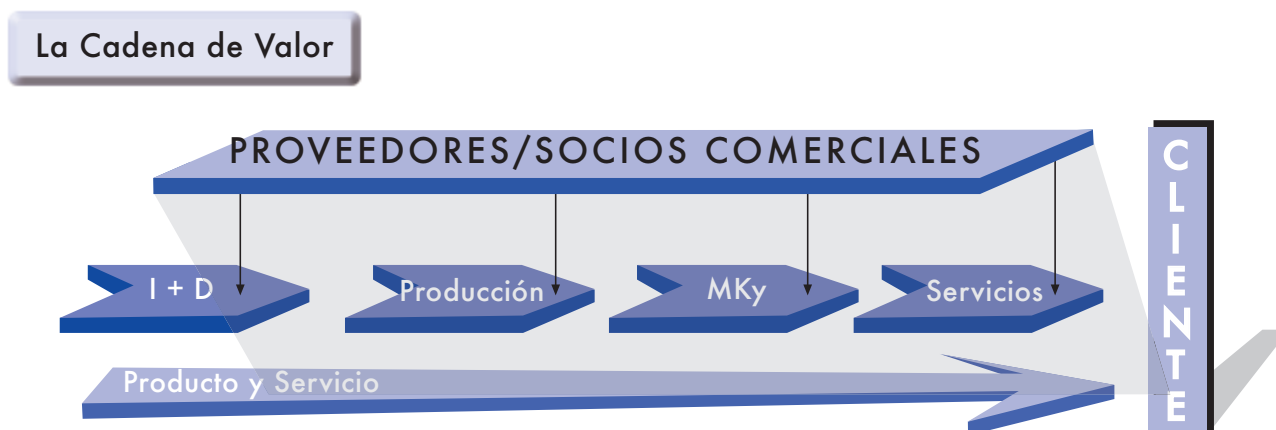
Casos

- A. "ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE EUROPA ANUNCIAN SU PARTICIPACIÓN EN LA CAMPAÑA "PROCURA+" PARA PROMOVER LAS COMPRAS PÚBLICAS SOSTENIBLES ". Coincidiendo con el Día de la Tierra (1 de abril) un grupo de Administraciones Públicas de toda Europa se han comprometido a realizar sus compras de una forma más sostenible fundando la Campaña Procura+ a favor de la compra pública sostenible. Con ello, los 17 municipios europeos (entre los que se encuentran los municipios de Vigo, Culleredo y Barcelona) quieren lanzar una firme señal a otras Administraciones y a los ciudadanos para favorecer la compra de productos ecológicos y de comercio justo. La campaña, que ha sido puesta en marcha por la asociación de autoridades locales ICLEI (Gobiernos Locales por la sostenibilidad), pretende ser un punto de inflexión para conseguir que las compras públicas sostenibles sean una práctica habitual en todo el continente y, en definitiva, alcanzar los importantes beneficios sociales y ambientales que puede suponer. (Infoecología 2 de Abril de 2004).
- B. Caja de Burgos destina 550.000 euros a proyectos sociales de entidades locales con cargo al presupuesto de Obra Social 2005, para ayudas a proyectos presentados por entidades locales, en cuyos municipios no existan obras sociales de la entidad de ahorro (...). Estas ayudas a proyectos de colaboración, que forman parte del Programa 'Entidades Locales' puesto en marcha por la Caja en 2004, serán ratificadas por la Asamblea General de la entidad el próximo mayo (...). VALLADOLID, 16 de marzo de 2005 (EUROPA PRESS).

2.5. Proveedores

Las empresas no son un ente aislado, y un ejemplo cotidiano de su interacción con otras es la cadena de suministro, compuesta por los proveedores o socios comerciales. Es más, para la mayoría de las empresas las “buenas” relaciones con ellos son un tema clave, dada la incidencia “directa” en la “cadena de valor”¹⁵ de sus productos o servicios y en la reputación de la compañía.

Las PYMEs son particularmente sensibles a los temas relacionados con el mercado ya que la mayoría de ellas forman parte de un mecanismo basado en una cadena de suministro integrada (incluso a nivel global), y/o abastecen directamente a grandes empresas que exigen el cumplimiento de normas internacionales.



Fuente: Eva Ramos Pérez- Torreblanca. Post- Grado UNED: Experto Universitario en Responsabilidad Social Corporativa. Junio 2004. Elaboración Propia.

En términos de gestión responsable de los “proveedores o socios comerciales”, se debe tener en cuenta cada una de sus “intervenciones” en la cadena de valor, el control y la gestión del impacto: económico, social y ambiental, de su aprovisionamiento; es decir: los riesgos asociados a esta secuencia.

En un contexto globalizado, donde las materias/ servicios suministrados pueden haberse producido en cualquier país y condiciones, se debe hacer especial atención (e incluso evaluación personal) a las garantías de cumplimiento, por parte de los suministradores/ proveedores, de los:

- Principios Internacionales en materia de Derechos Humanos,
- Derechos de los trabajadores/as.
- Protección contra la explotación de trabajadores menores de edad
- Cumplimiento de las normas de protección de la salud y la seguridad en el trabajo.

Veamos en concreto en el punto siguiente que “frentes” puede atacar la empresa.

¹⁵ “La cadena de valor: describe los procesos de una empresa que intervienen a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio, desde su “concepción” hasta el consumo por el cliente”. Prof. Eva Ramos Torreblanca. Post- grado UNED: Experto Universitario en RSC. Junio 2004.

¹⁶ “Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire³ Extracto de: “La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España” UNED- Economistas sin Fronteras. Noviembre 2002.

¹⁷ Ver ejemplos y pautas oficiales en:
OIT: http://www.ilo.org/dyn/basi/VpiSearch.viewList?p_lang=sp&p_query=20050208141255
Intermon- Oxfam: <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=1095>

¹⁸ <http://www.cepaa.org>

Pequeños grandes actos ¹⁶

Qué hacer	Cómo
Asegurar prácticas éticas hacia los proveedores	• Estableciendo y cumpliendo un “Código de Conducta” ¹⁷ con los proveedores (puede ser a nivel particular de la empresa o a nivel sectorial a través de la asociación representativa), con el que se eviten prácticas abusivas: relaciones oportunistas, no respeto de los derechos humanos, laborales y medioambientales, precios injustos, incumplimientos no justificados de las condiciones de pago... • Control periódico del cumplimiento del Código con cada uno de los proveedores. • Controlar el grado de satisfacción y fidelidad de los proveedores. Implantar o exigir la norma SA 8000. ¹⁸
Garantizar en la selección de proveedores la consideración de los aspectos de RSC	• Establecer por escrito (en el Código de Conducta) criterios de selección de proveedores que contemplen/ valoren las medidas establecidas para la gestión, mejora o eliminación de sus impactos negativos: sociales, medioambientales (acreditación del cumplimiento de normas nacionales e internacionales, códigos de conducta internos de proveedores...); así como la calidad, servicio, innovación, seguridad de los productos suministrados... • Control y revisión periódica del cumplimiento de estos criterios de evaluación: visitas a proveedores, entrevistas en las renovaciones de contratos...
Apoyar a proveedores locales	En el Código de Conducta y en los criterios de selección, siempre que los procesos de producción lo permitan, dar prioridad a los proveedores locales.
Constituir relaciones de mutuo beneficio	• Acuerdos de sensibilización conjunta con proveedores o bien asociaciones sectoriales con proveedores habituales. • Fomentar las relaciones duraderas y de calidad recíproca. • Convenios de colaboración para proyectos de eficiencia e innovación: optimización de rutas (instaurar la Logística moderna en la relación), canales de comunicación más ágiles (correo electrónico, Intranet reservado a proveedores...). Ellos conocen tu empresa o el sector desde una perspectiva única y privilegiada: escucha sus sugerencias y constituye redes de sinergias mutuas y positivas.

Beneficios

- Introducir estas recomendaciones en toda la “Cadena de Valor”, puede incluso crear ventajas competitivas en los productos de la empresa de carácter más sólido y perdurable que las basadas en los “bajos costos”: apuesta por la calidad, servicio, fiabilidad y garantía, reputación...
- Mejora de la productividad, eficiencia y creación de valor añadido.
- Mayor capacidad de innovación y de incremento de la producción.
- Cooperación más sólida con los subcontratistas, mejor entendimiento mutuo.
- Mejora de la motivación del personal, valores compartidos.
- Consolidación del prestigio ante las partes interesadas externas: clientes, autoridades públicas.
- La comunidad en general se beneficia de las garantías de un “proceso ético de producción”, de la salvaguarda de los derechos humanos y laborales.

Sabías que...

...Según Intermón- Oxfam ¹⁹ : los Códigos de Conducta (inicialmente pensados para las cadenas de proveedores, pero extensibles a toda la cadena de producción, ya sea externalizada o no) deben exigir, como mínimo, el cumplimiento de los principios de la OIT ²⁰ :

- *Derecho de asociación y negociación colectiva.*
- *Prohibición de cualquier forma de trabajo forzoso.*
- *Eliminación del trabajo infantil.*
- *La no discriminación en el empleo.*

Deben incluir, además:

- *El desarrollo del trabajo en condiciones de higiene y seguridad.*
- *Pago de sueldos dignos, horas extra controladas, pagadas y no excesivas.*
- *El empleado debe tener una cierta seguridad laboral, eliminación de cualquier trato humillante o degradante.*

Para que un código sea efectivo, se debe al menos:

- *Asegurar que lo conocen los trabajadores/as: redactarlos en la lengua local, exponerlos en un sitio público y comunicárselo a los empleados.*
- *Supervisar su cumplimiento: deben ser verificados externa e independientemente, con la participación de trabajadores y grupos locales de interés.*
- *Garantizar la coherencia empresarial: la estrategia comercial de la empresa debe ir en concordancia con ese código.*

...Organizaciones indígenas exigen a la ONU sanciones contra las multinacionales que violen sus derechos (...) reunidas en Ginebra bajo los auspicios de la ONU han exigido a la organización un sistema de sanciones contra las multinacionales que violen sus derechos, afirmando que las comunidades indígenas no necesitan "paternalismo" sino "Justicia". (Europa Press. 26 de julio de 2004).

¹⁹ Extracto del estudio: "Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas". Dpto. de Estudios y Campañas de IO Madrid. www.intermonoxfam.org

²⁰ www.oit.org

Casos

- A. El Grupo EROSKI ha promovido la participación de cerca de un centenar de proveedores en procesos de gestión medioambiental. Por tercer año consecutivo, Grupo Eroski participa junto con sus proveedores más cercanos en el proyecto 'e+5' (Fundación Entorno), que permite avanzar de forma lógica y gradual en la adecuación de las empresas a la cada vez más exigente legislación medioambiental” (Europa Press el 21 de abril de 2004).
- B. MONNALISA PYME Italiana (35 asalariados a jornada completa. www.monnalisa-spa.com), dedicada a la fabricación de ropa infantil y para adolescentes, con presencia en 49 mercados mundiales, obtuvo en 2002 la certificación SA 8000. Un comité de ética, que incluye a dos representantes elegidos por los trabajadores, vigila la aplicación de la norma y estimula el perfeccionamiento continuo, en la cadena de proveedores. MONNALISA considera que la participación de los proveedores y subcontratistas en los procesos de adhesión a la cadena de contenidos de la norma SA 8000 comienza a ser un requisito esencial y, por consiguiente, involucra a los subcontratistas mediante una labor de información y formación. Visita a los proveedores para asegurarse de que han comprendido el compromiso de la empresa con los principios de la RSC y las implicaciones que esto tiene para ellos.

2.6. . Competidores

Trabajar en red con otras empresas de vuestro sector o con inquietudes similares respecto a la RSC, puede tener un efecto positivo para maximizar el impacto de las acciones realizadas, optimizar recursos y ayudar a difundir y promover mejores prácticas.²¹

Es más, en un entorno donde cada vez es más clara y decidida la exigencia por parte de la sociedad y de sus instituciones públicas y privadas, en el ámbito social, económico y medioambiental, hace que los pequeños empresarios tengan que adoptar medidas para cambiar su manera de entender y de llevar adelante sus negocios, y que esas medidas además deban contribuir a aumentar su competitividad y a asegurar su supervivencia en el futuro. En este contexto la asociación de empresas que comparten estos problemas, retos, motivaciones...se presenta como una posibilidad más que idónea para hacerle frente y multiplicar las sinergias conjuntas, que se puedan presentar en el mismo ²². La máxima es **pasar de sólo relaciones de rivalidad con la competencia, a trabajos en red basados en la complicidad**. La opción de la asociación permite superar las principales dificultades para las PYMES, a la hora de “gestionar” de manera responsable sus negocios y actividades:

- La falta de información y la reducida dimensión de las PYMES,
- La escasez de recursos económicos y de eficacia en la gestión de la RSC en las PYMES,
- La falta de visión estratégica,
- La escasa repercusión mediática y publicitaria de sus iniciativas.

Por otra parte, adaptarse más rápidamente a las demandas y exigencias de la sociedad que los competidores, puede ser una fuente de ventajas competitivas a largo plazo. En los sucesivos apartados anteriores, hemos podido comprobar que la adopción de prácticas de RSC por parte de las empresas es un factor que puede contribuir a aumentar su competitividad.

²¹ Fomentar la RSC y la acción social de las PYMES en España. Programa desarrollado por CSR Europe en colaboración con la DG de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea.

²² Trabajo de Doctorado “La Asociación y la Cooperación como estrategias diferenciadoras de las PYMES en temas de RSC”. Jesús Lluch Ferrer.

Pequeños grandes actos ²³

Qué hacer	Cómo
Fundar asociaciones que fomenten la RSC en PYMES	Para que la asociación sea eficaz es conveniente que se establezcan una serie de pautas y se acometan unas acciones con carácter general ²⁴ : • El compromiso por parte de los asociados de llevar una gestión socialmente responsable en todos sus ámbitos (económico, social y medioambiental) debe ser total, porque las acciones de un asociado afectan a toda la Asociación en su conjunto. • Que se constituya un nombre y un logo para la Asociación para dotarla de una “imagen corporativa” ilustrada en la publicidad, en el local, la documentación...y que pueda ser utilizable por los socios de pleno derecho de la Asociación. • El establecimiento de una serie de requisitos ineludibles que deben cumplir cada PYME para entrar a formar parte de la Asociación y las normas que debe cumplir durante su pertenencia, con las posibles sanciones que acarrea su cumplimiento. • La asociación debe crear un “Código de Conducta” con carácter vinculante y que sea aplicable tanto a la propia Asociación como a sus asociados independientemente de que los propios socios tengan su código de conducta adaptado a sus características e idiosincrasia. • Llevar una política de acción conjunta en temas de RSC; si la Asociación firma un acuerdo o se compromete con una iniciativa todos sus socios asumen el acuerdo y se comprometen, si la Asociación realiza el “Triple Balance”, todos sus socios lo realizan...Esto no quiere decir que uno de sus asociados, no pueda acometer proyectos individuales de RSC, pero estos no serán asumidos por la Asociación, ni formarán parte de las “señas de identidad” de la misma hasta que el conjunto de los asociados no las asuman también. • Que se publicite la Asociación como un conjunto de empresas implicadas en la RSC, independientemente de su actividad, sector o tamaño y cuya característica más notable es que asumen el compromiso con la sociedad y su responsabilidad como miembro de ella. Es decir, se publicita la RSC y sus repercusiones en la sociedad, poniendo de ejemplo a las empresas pertenecientes a la Asociación. • Que sea una institución abierta, siempre que se cumplan con los requisitos de acceso y democrática, donde el voto de cada PYME tenga el mismo valor sin tener en cuenta otro criterio (económico, de antigüedad...) y en justa correspondencia donde las aportaciones económicas para los proyectos que afecten al conjunto de los asociados sean idénticas.

	Deberá constituirse una “Asamblea General” donde estén representados todas las PYMES y que ejerza un control sobre los gestores/as de la misma.
Comparte con otras empresas/ asociaciones tus “buenas prácticas”	• Participa en Jornadas que promuevan la RSC en tu región/ nación/ entre regiones de la UE (Programa CSR Vaderegio ²⁵). • Lidera esta promoción en tu asociación sectorial o en las administraciones competentes de tu región...puede mejorar tu reputación y la confianza de tus clientes.
Establece convenios de colaboración para proyectos de innovación	• Realiza “Joint- Ventures” con otras empresas del sector tanto regionales como en otros países de la UE (p.e.: recientemente adheridos a la UE o en vías de adhesión, seguramente podréis contar con el apoyo de la UE), para la creación de sinergias y la optimización de recursos en proyectos de innovación. • Estas colaboraciones y alianzas con competidores, os permitirán reducir costes, rebajar precios y ofrecer nuevos productos y servicios imposibles de producir en solitario...e incluso podréis promover el desarrollo regional y/o interregional.

²³ “Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire.

²⁴ Ibidem referencia trabajo doctorado.

²⁵ http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/dgempl_csr_projects.html.

Beneficios

Establecer compromisos públicos a través del “Asociacionismo”, dará:

- Prestigio y credibilidad a la labor en materia de RSC (de manera individual y conjunta-Código Ético) que estéis realizando frente a todos los grupos de interés y principalmente ante los clientes y la administración. Ello les ofrece garantías firmes de vuestra concienciación, sensibilidad y apuesta duradera.
- Además, posibilita el realizar acciones de formación conjunta, aumentando la calidad y la variedad de las mismas y ahorrando costes. Se puede crear, incluso una Base de Datos de Recursos y empleados- capacitación, para ante cualquier contingencia poder dar una respuesta factible (p.e.: necesidades de personal, adopción de medidas de conciliación de la vida social y laboral...).
- Posibilita el asesoramiento externo de manera conjunta, beneficiándose de unas mejores tarifas.
- Al emprender “Joints Ventures” para proyectos hará que todos podáis beneficiaros de las sinergias conjuntas y de las eficiencias derivadas de ellas: compartir ideas y propuestas, ahorro de costes y acceso a una información de mayor calidad

Sabías que...

... La UE posee mecanismo de apoyo a la creación de empresas conjuntas transnacionales para las pymes en la Comunidad (Joint European Ventures) (2001-2005). Más información: http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fr/oj/dat/2004/l_268/l_26820040816fr00030005.pdf y http://euro.pa.eu.int/eur-lex/pri/fr/oj/dat/2004/l_268/l_26820040816fr00030005.pdf.

Casos

PYMES de las Islas Baleares incorporan un código ético en el mundo de los negocios.

“15 PYMES de las Baleares acaban de **constituir “ETICENTRE”** una asociación sin ánimo de lucro que surge con el objetivo de incorporar criterios éticos en el mundo de los negocios. Bernardo Vicens y Miguel Ángel Benito, presidente y vicepresidente de esta nueva entidad, presentaron, el 23 de febrero de 2005, esta iniciativa en la Cámara de Comercio de Palma (...) Vicens explicó que el objetivo de “ETICENTRE” “no es otorgar etiquetas o certificaciones de comportamientos éticos, sino ofrecer herramientas de gestión y evaluación, especialmente para las PYMES, para hacer realidad los procesos de mejora continua en este ámbito” (...) Se trata en definitiva, de realizar pasos hacia la aplicación efectiva de la RSC (...) Las empresas que integran en estos momentos “ETICENTRE” son: Carpintería Vicens, Fundación Deixalles, Colonya Caixa de Pollença, Laboratoris Authex- Tot Herba, Asesoría Jaume Ribas y Asociados, Tejidos Vicens, Palma Pictures, Ruralmed- Camper, Hotel Brasilia, La Unión Imprenta, Fusteria Font, Viñas y Bodegas Miguel Oliver, Bufet Deslab, Teylen Mar, SD Asesores, Oscar Sierra SE y Mascarà Asesores” (ULTIMA HORA, 24 de febrero de 2005).

2.7. Medio Ambiente

Las empresas por su actividad (como cualquier ente “vivo”) provocan un impacto sobre el medioambiente ya que precisan consumir recursos (que a su vez para su producción han provocado el mismo ciclo perverso sobre el medio ambiente) que tras un proceso de transformación provocan desechos. La mayoría de estos impactos por la evolución económica se ha ido “acumulando” en el Planeta y provocan los denominados: Problemas

Ecológicos Mundiales, además de otros desequilibrios sociales entre el Norte y el Sur muy graves.

Dichos impactos en la PYME deben:

- *Identificarse: saber la fuente que lo genera y departamentos/ procesos implicados.*
- *Minimizarse en caso de ser negativo.*
- *Maximizarse en caso de ser positivo.*

Por supuesto la “identificación mínima” debe partir del cumplimiento del marco legislativo (Local, Autonómico, Nacional, Europeo y Mundial) y del diálogo activo y proactivo con los grupos de interés: grupos ecologistas, asociaciones de vecinos, asociaciones sectoriales...

²⁶ <http://www.obrsc.org/docsInteres/libroverde.pdf> : página, 16.

²⁷ “Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire.

²⁸ Los datos de contacto los localizas en:

Unión Europea: http://europa.eu.int/comm/dgs/environment/index_es.htm

Centro de información Medioambiental Europea: <http://www.eeb.org/Index.htm>

Ministerio de MA: <http://www.mma.es/>

CC.AA.: <http://www.miliarium.com/Paginas/Leyes/sgma/sgma.asp#Nacional>

Pequeños grandes actos ²⁷

Qué hacer	Cómo
Conocer y cumplir las normas/ leyes medioambientales aplicables	• Consultar y contactar con los organismos competentes ²⁸ en cada nivel administrativo, ya que en España la competencia medioambiental está transferida a las CC.AA. • Consulta a la Asociación Ecologista de tu región o a cualquiera de mayor ámbito. Te pueden prestar un valioso apoyo.
Gestionar el consumo de recursos	• Gestiona tu consumo de agua, electricidad, gas, materiales no reciclables, materiales reciclables... • Márcate objetivos de mejora y evalúa su consecución.
Minimizar los residuos y emisiones	• Reduce tus emisiones y residuos, gestionando las fuentes y seleccionando tus recursos. • Apuesta por el reciclado de tus residuos y de los productos que fabricas.
Reconvertir la “amenaza medioambiental” en oportunidad competitiva	• Apuesta por la ecoeficiencia ²⁹, el ecodiseño de tus procesos productivos/productos/ servicios. • Implanta Sistemas de Gestión Medioambiental como ISO 14001 (Mundial) y EMAS (Europeo) ³⁰. • Compromete a socios comerciales y proveedores con la “Causa Medioambiental” ³¹.

²⁹ Ecoeficiencia: concepto definido por el World Business Council on Sustainable Development, como la creación de bienes y servicios usando menos recursos y generando menos residuos y contaminación. Más información en: <http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=113&mode=default>. Ecodiseño: El Ecodiseño es una nueva metodología para el diseño de productos industriales en la cual el Medio ambiente es tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones durante el proceso de desarrollo de productos como un factor adicional a los que tradicionalmente se han tenido en cuenta (costes, calidad,...). Descarga de manual de Ecodiseño: http://www.ihobe.net/pags/castellano/Herramientas/Ecodesign/T_ecodesign_quees.asp?cod=1%7C%7C2%7C19%7C44%7C61

Beneficios

- Los consumidores y clientes están cada vez más sensibilizados: en la elección de compra selección como proveedor, tienen de cada vez más peso las iniciativas de mejora del impacto medioambiental que estés realizando. La apuesta por la ecoeficiencia y/o el ecodiseño os ofrecerá mejoras a medio plazo en: tus costes, mayor sensibilización de tus trabajadores, efecto diferenciador con respecto a la competencia, mejora de tu reputación ante diferentes grupos de interés (consumidores, administración, grupos ecologistas...).
- Nuevos nichos de mercado y de empleo, que se derivan de la puesta en práctica de las directrices europeas y mundiales para la superación de los problemas ecológicos: Protocolo de Kyoto, Directiva IPPC...pe.: Diseño, Desarrollo, Mantenimiento de instalaciones de energías alternativas, Nuevas líneas de Asesoría Empresarial...
- Beneficios adicionales por la venta de sub- productos (antiguos desechos) para su aprovechabilidad como materias primas en otros procesos productivos.
- Implantar estas medidas de mejora os permitirá tener conciencia del verdadero impacto medioambiental de la actividad empresarial; y por tanto, tomar medidas en cuanto a la reducción de dicho impacto y la reutilización de los recursos.
- Podéis llegar a conseguir reconocimientos³² por esta labor, que os reportaran ventajas competitivas y un estímulo interno que redundará en la productividad/ motivación del personal y la calidad/ garantías que ofrecen vuestros productos y servicios.

³⁰ Ver "Guía Sistema de Gestión Medioambiental, paso a paso":
<http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=4218&mode=default>

³¹ Ver programa "E+5" de "Calificación Ambiental de Proveedores y Contratistas": <http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=107&mode=default>).

Sabías que...

... Las emisiones a la atmósfera de gases de efecto invernadero siguen aumentando en el planeta, pero incluso en el muy improbable caso de que se estancaran completamente en el nivel actual o, más exactamente, si se hubiera estabilizado la concentración en 2000, la temperatura media mundial aumentaría a lo largo del siglo XXI y el nivel del mar subiría. Esta es la conclusión de una investigación realizada por científicos del Centro Nacional de Investigación Atmosférica (NCAR) estadounidense, cuyos resultados se publican en el último número de la revista Science. (...) Con emisiones estabilizadas en el 2000 los modelos de proyección climática indican un aumento de la temperatura media superficial de la Tierra de medio grado centígrado en 2100, y una subida del nivel del mar de 11 centímetros, teniendo en cuenta sólo la expansión térmica del agua, mientras que si se suma el incremento de agua dulce en los océanos debido al derretimiento de glaciares y depósitos de hielo, dicha elevación se duplica. (Madrid, 31 mar 2005. El País). ... La Agencia Europea del Medio Ambiente advierte de que el 64% de las catástrofes tienen que ver con el clima (...) Llama a la unidad de gobiernos, empresas y demás grupos de interés para hacer frente a los riesgos derivados del cambio climático. (...) Las "extremas condiciones" climáticas que se producen en Europa y las implicaciones del cambio climático se han convertido en un asunto de debate urgente por los riesgos que pueden acarrear, según un informe realizado por la Agencia Europea de Medio Ambiente, que ha examinado recientemente estos impactos y que advierte de que las aseguradoras han comprobado que más del 64 por ciento de las catástrofes producidas en Europa desde 1980 están relacionadas con el clima extremo, entre ellas, inundaciones, tormentas, sequías y olas de calor. (...) Según las aseguradoras, las pérdidas económicas por catástrofes están relacionadas con el clima en un 79 por ciento de los casos. Y esta cifra se ha incrementado en los últimos veinte años, pasando de los 5.000 a los 11.000 millones de dólares (entre 4.200 y 9.000 millones de euros). (...) La salud humana es otra de las áreas en las que se producen mayores impactos relacionados con el cambio climático. La ola de calor producida en Europa en 2003 causó más de 20.000 muertes, particularmente entre la población de mayor edad, en el oeste y el sur del continente. (...) La Agencia Europea señala en su informe que estos acontecimientos recientes son una "fotografía" de la frecuencia e intensidad con la que se producirán los problemas de salud relacionados con este cambio en el clima y al incremento de las temperaturas. (...) La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha lanzado recientemente una previsión que apunta a que el exceso en las temperaturas veraniegas y la mortalidad atribuida al mismo duplicarán varias veces las muertes hasta el año 2050. (...). A estos problemas se añaden pérdidas en la agricultura y los bosques, pérdidas económicas, en el sector del transporte, escasez de agua potable, reducción de la producción de energía por esa falta de agua, etc.

Las empresas también consideran que la frecuencia con la que se producen los desastres naturales causará cada vez más problemas y será necesaria mayor protección para ellas, que recuerdan que "será imprescindible prepararse para el deterioro y los riesgos de esta situación". (...) "La gestión adecuada de los riesgos asociados al cambio climático depende de la habilidad con la que se participe y trabajen todos los 'stakeholders' que están involucrados en cualquier ámbito de la política, los servicios o el ámbito empresarial, que estén involucrados en este cambio climático", afirma el estudio. (...) Muchos países ya trabajan en ese aspecto, como Suiza, que está implicada en un proyecto a medio-largo plazo en colaboración con el Centro Nacional Suizo de Competencia en Investigación del Clima (NCCR Climate) para adaptar las empresas para que estén preparadas ante posibles catástrofes en el futuro. El informe pone énfasis en el hecho de que el cambio climático es todavía "una serie de incertidumbres y de errores de información". "Se habla de él hace casi cien años, pero se desconoce aún la frecuencia y la intensidad de sus impactos futuros", afirma. (MADRID, 6 Septiembre de 2004. Europa Press).

Casos

- A. La cooperativa agraria COATO (<http://www.coato.com/>), se dedica a cultivar, transformar y comercializar una amplia gama de productos agrícolas desde 1979, fue galardonada en la Categoría de Gestión Ambiental, en la convocatoria 2001-2002 de los Premios Europeos de Medio Ambiente, en la categoría de "Modelo de Gestión medioambiental integral en pro de un desarrollo agrario sostenible. Su proyecto ha estado orientado a la producción y la distribución ecológica de frutas, hortalizas, almendras, miel y aceite. De hecho, su trabajo ha consistido no sólo en la implantación de diversos sistemas de gestión ambiental (ISO 14001 y EMAS) y de gestión de calidad (ISO 9002), sino también en la puesta en marcha de diversas actividades de concienciación e implicación de los propios clientes y trabajadores/as. Para ello ha creado su propia herramienta, el llamado QIC (Quality and Integral Control), un sistema que pretende aplicar normas de calidad y de protección ambiental desde el cultivo agrícola hasta la entrega del pro

ducto al consumidor, es decir, en todas las fases del proceso.

Coato, que resultó nominada junto a otra empresa andaluza, Hispacold, fue elegida por el Jurado Europeo, un equipo multidisciplinar de trece expertos, entre cien candidaturas, de las que sólo 20 llegaron a la final. (<http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=181&mode=default>).

- B. Bodega Pirineos (www.bodegapirineos.com) es una PYME (57 empleados) creada en 1993 por un grupo de accionistas comprometidos con la más antigua tradición vitivinícola del Somontano. Su actividad se centra en la producción de uva, elaboración, crianza y embotellado de vinos con Denominación de Origen Somontano.

El concepto de sostenibilidad se aplica desde el cultivo del viñedo. En la actualidad, existen 1.100 has. de viñedo vinculadas a Bodega Pirineos, pertenecientes a 210 viticultores de 23 poblaciones del Somontano, 20 de las cuales tienen menos de 500 habitantes.

En esta línea, Bodega Pirineos ha apostado por una viticultura que garantiza el presente y el futuro de los agro ecosistemas, preservando el patrimonio vitícola y los viñedos antiguos sitios en las laderas de la sierra pre- pirenaica. Al mismo tiempo, se fomentan tanto las prácticas de cultivo tradicionales como innovadoras iniciativas de viticultura ecológica. Estas actividades permiten integrar la vid con otro tipo de cultivos, conservando la biodiversidad y potenciando la riqueza paisajística del entorno natural del Somontano.

Cuenta con políticas de calidad, ambiental y social y posee sistemas de gestión de calidad y medioambiente certificados por AENOR según ISO 9001 e ISO 14001, además del Modelo de Gestión EFQM y la exigente Norma Británica de Seguridad Alimentaria BRC.

Sus esfuerzos han sido reconocidos con galardones como el Premio a la Mejor Empresa Alimentaria de 2000 en Inversión Tecnológica e Innovación (Ministerio de Agricultura), el Premio a la Excelencia Empresarial 2001 (Gobierno de Aragón) y el Premio Ziconia al compromiso medioambiental (Mancomunidad del Somontano).

Bodega Pirineos es la primera PYME y primera empresa del sector agroalimentario a nivel estatal que ha publicado (2003) un Informe de Sostenibilidad según el modelo Global Reporting Initiative 2.002.

Este proyecto la hizo merecedora de un doble galardón (convocatoria 2003- 2004) en la Sección Española de los Premios Europeos de Medio Ambiente.

Sus Principales logros son:

- Protección del patrimonio vitícola del Somontano, potenciando el cultivo y la vinificación de variedades autóctonas, como el Moristel y la Parraleta
- Promoción del cultivo ecológico. Comercialización del primer vino ecológico de la D.O. Somontano.
- Reducción de impactos medioambientales mediante la aplicación de nuevas tecnologías.
- Programas de calificación de proveedores según modelo E+5.
- Proyectos de I+D+I, avalados con el sello EUREKA y el reconocimiento del CDTI y del Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- Participación en proyecto LIFE "EMAS Farming" sobre agricultura sostenible.
- Durante la última década, el número de trabajadores se ha multiplicado por 5 y los ingresos de los viticultores vinculados a la empresa se han multiplicado por 7.
- En los últimos 10 años, los fondos propios se han multiplicado por 5,7 y el

número de botellas comercializadas se ha multiplicado por 4,1, distribuyéndose en más de 25 países.

<http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=180&mode=default>

2.8. Gobierno Corporativo

Es la forma en la que las empresas son dirigidas y controladas. Las “fricciones” surgen cuando propiedad y control están separados, al manifestarse conflictos de intereses entre accionistas (valor) y directivos (tamaño y riesgos). Aunque en las PYMEs en la mayoría de las ocasiones confluyen propiedad y gerencia en una misma persona o familia, ello no las exime de un comportamiento ético en la gestión y la observancia de una serie de recomendaciones para autorregular el buen comportamiento de los “Consejeros”.

En términos de RSC, quienes emprendieron el negocio esperan obtener una eficiencia y rentabilidad a su inversión, y sobretodo solicitan gestión ética y transparencia.

Por tanto, las recomendaciones van en esta línea.

³³ “Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire.

³⁴ La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) española, posee en su página Web (<http://www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp.htm>) documentación de referencia para ello. Aunque está orientada para las grandes empresas cotizadas, puede ser de gran utilidad para demarcar y adaptar el marco de aplicación al entorno PYME o de nuestro sector” COM (2001) 366 final Un ejemplo de “Código de Buen Gobierno” lo podéis encontrar en la página Web de MAPFRE: http://www.mapfre.com/pmapfre/paraguas_mapfre/es/04/040903.shtml.

Pequeños grandes actos ³³

Qué hacer	Cómo
Impulsar de Códigos Éticos en la Gestión	Redactar un Código deontológico desde vuestra asociación sectorial que promueva y garantice el “buen” Gobierno Corporativo.³⁴
Suministrar información transparente	- Cuando los propietarios/ inversores lo soliciten, o de manera periódica, suministrar información veraz y contrastada referida a los aspectos de la gestión económico- financiera y/ o al ámbito de la RSC. - Aprovecha las herramientas de gran divulgación y bajo coste como vuestra página Web o el correo electrónico. - Realizar informes de triple balance o memorias de sostenibilidad. (ver modelo GRI para PYMES: High5!: http://www.globalreporting.org/workgroup/sme/intro.asp y apartado 3.4. del presente documento “Evaluación y Control del Cumplimiento. Comunicación Externa”).
Comprometerse expresamente en materia de RSC	Mediante la redacción de la misión/ visión empresarial, donde aparezca el compromiso expreso de la “Dirección” en cuanto a la aplicación de las políticas de RSC en todos los ámbitos de la empresa y en cuanto a la transparencia a la hora de comunicar la información relevante de la empresa garantizando dichas actuaciones a través del cumplimiento de normas o estándares nacionales e internacionales (ver apartados anteriores).

Beneficios

- Mejora el impacto de la actividad empresarial en la sociedad: al aportar credibilidad y mayores garantías.
- Se amplía la oferta de “retorno” de la inversión al compaginarse rentabilidad económica, con rentabilidad social y medioambiental.
- Permite el acceso a una fuente de financiación externa a un interés razonable. Si disminuye el riesgo de la inversión disminuye la exigencia de rentabilidad.
- Al establecer Códigos de Conducta o de Buen Gobierno e Informes de triple Balance, se ayuda a clarificar la política de la empresa y a implicar a sus trabajadores y colaboradores en el proyecto, así como a informar a los “grupos de interés”.
- Permite tener un mayor y mejor control de riesgos. Tener un código de Buen Gobierno es sintomático de Buena Gestión.

Sabías que...

... La Fundación de Estudios Financieros presentó el 10 de febrero de 2005 los datos de su primer Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia Informativa de las empresas cotizadas. Consiste en una "radiografía total" de las 35 principales empresas que forman el índice Ibex 35 y que sitúa como las quince mejores a Indra, ACS, Arcelor, Bankinter, BBVA, Enagas, Endesa, Ferrovial, Iberia, Inditex, Repsol YPF, Sacyr Vallehermoso, SCH, Telefónica y Unión Fenosa, según expuso el presidente de la Fundación, Aldo Olcese (...) De forma paralela, este Observatorio también ha puesto nota a estas empresas en materia de transparencia, o, como ha denominado, 'Excelencia Informativa', a través del estudio de 179 variables y que ha situado en los quince primeros puestos a BBVA, Bankinter, Grupo Dragados, Endesa, Ferrovial, Gamesa, Iberdrola, Iberia, Inditex, Indra, Banco Popular, REE, SCH, Telefónica y Unión Fenosa. (...) Entre las conclusiones destaca el hecho de que la transparencia informativa y el buen gobierno ayudan a los analistas financieros e inversores a 'calibrar' mejor la empresa y con ello a mejorar su cotización en el mercado de la bolsa. (...)

Pero el Observatorio ha detectado también algunos aspectos a mejorar, entre ellos la aún alta estructura piramidal de la propiedad en algunas de estas sociedades cotizadas (20%), la escasa presencia de consejeros independientes vinculados a las empresas (20%), la no existencia de un Reglamento Interno de Conducta en muchas de ellas (algo más del 68%), o el que no se recoja el derecho de los accionistas a la delegación del voto en una amplia mayoría de estas empresas (más del 90%).

... El Ejecutivo Español aprobó el 17 de febrero de 2005 el CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DEL EJECUTIVO (...) Este código representa los primeros pasos para presentar una ley (la Ley del Buen Gobierno) donde se recojan determinadas prácticas. Así, será la propia Administración la que muestre a los ciudadanos esa transparencia en el funcionamiento y esas buenas prácticas sociales. Según declaraciones de D. Juan José Barrera, Dir. General de la Economía Social, del trabajo autónomo y del FSE del Ministerio de Trabajo: "Nadie se aprovechará de un cargo público para temas privados. Un cargo público estará únicamente para lo que tiene que estar, es decir, para realizar una política determinada para la cual ha sido elegido, y no para otras cuestiones. Es el mismo paso que se plantea en el mundo empresarial". (Europa Press 21 de febrero de 2005).

Casos

Harineras Villamayor ha ganado el premio a la RSC otorgado por el Gobierno de Aragón ³⁵. (...) El día 31 de enero se entregó el Premio a la RSC del Gobierno de Aragón, premio que consiguió una PYME de Huesca, Harineras Villamayor. Finalistas del premio fueron DKV Seguros, Grupo La Veloz e Ibercaja. (...) De acuerdo con la información de la convocatoria, el premio "pretende distinguir a aquellas empresas o fundaciones que han demostrado en su gestión una preocupación por la puesta en marcha de compromisos de la responsabilidad social, integrando las cuestiones sociales y medioambientales tanto en sus operaciones comerciales como en sus relaciones con otros interlocutores." (...) Harineras Villamayor acreditaba una importante experiencia en la formalización de sus

políticas de RSC. Fundación Entorno y PricewaterhouseCoopers.

También, la empresa fue pionera en España en la adopción del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En 2004, Harineras Villamayor ha publicado su primera memoria de sostenibilidad; y ha anunciado el compromiso de obtener la certificación SA8000, ya implantada en la empresa. Adicionalmente, esta PYME aragonesa destina una parte de sus resultados económicos a programas sociales. Sus políticas avanzadas ya tuvieron reconocimiento por parte de la Comisión Europea, al ser la única empresa española presente en su recopilación de buenas prácticas de RSC, con el mérito adicional de aparecer como “caso integral”. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/good_practice/good-practice-index.htm). (Boletín ECODES: <http://www.ecores.org/detalle.asp?id=465>).

³⁵ Convocatoria del Premio:
<http://otal.aragob.es/cgi-bin/bzht2/BOLETIN?CMD=VERDOC&BASE=BZHT&PIECE=BOLE&DOCN=000088825> .



SISTEMATIZAR SER UN RES

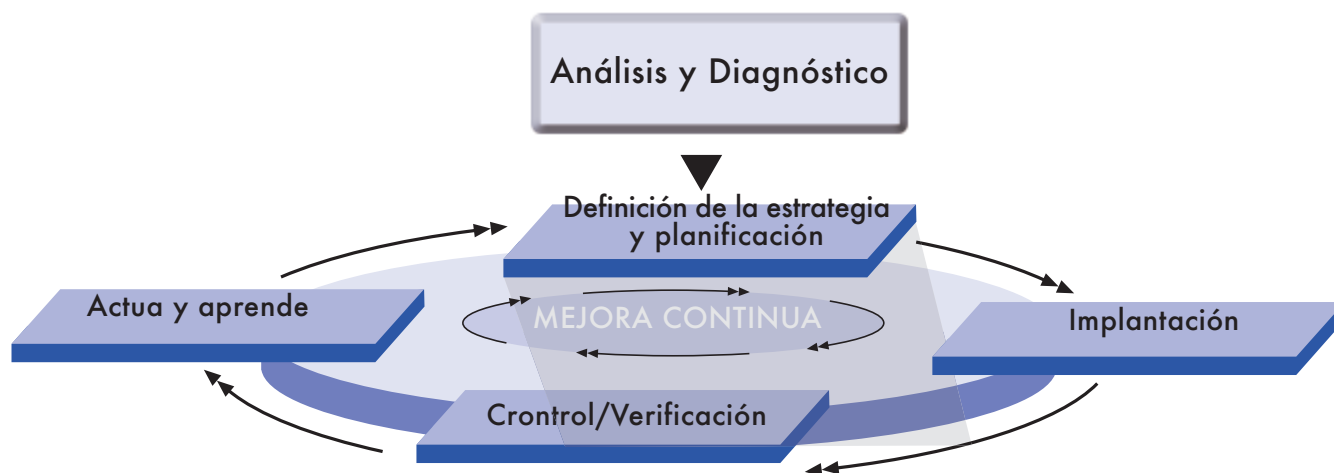
3. ¿Cómo puedo sistematizar ser un RES? ¹

Desde la perspectiva de la RSC la empresa se encuentra inmersa en una red de interrelaciones humanas socio- económicas que configuran la sociedad. Desde esta perspectiva, la empresa debe ser consciente de la importancia vital y la fragilidad de esas “conexiones” y de la necesidad de que los intercambios sean fluidos y con las mínimas fricciones. Las organizaciones (de cualquier tipo y tamaño) a lo largo del tiempo y el desarrollo económico han adquirido un gran poder e influencia social, así como la capacidad para tomar decisiones de largo alcance e impacto social. Ellas tienen la necesidad de asumir su propia responsabilidad, de definir su lugar en la sociedad con el fin de:

- *Contribuir al Desarrollo Sostenible Local y Global observando los principios de transparencia, cumplimiento del marco legal (nacional e internacional), diálogo, igualdad, solidaridad y justicia en materia medioambiental, social, laboral y de derechos humanos.*
- *Satisfacer a las partes interesadas o agentes vitales con los que se interrelaciona la empresa.*
- *Orientarse a la creación de valor, en estos términos, a largo plazo.*

Por ello, la empresa debe integrar los aspectos de RSC en sus decisiones de manera disciplinada y sistemática, siendo lo más conveniente seguir una secuencia de sistema de gestión tradicional .

El esquema que te proponemos y que desarrollaremos en esta sección, es el tradicional de “MEJORA CONTINUA” ya que hablar de RSC en las empresas es hablar de materias y situaciones constantemente cambiantes, y que deberán emprenderse desde esta postura:



¹ Para la redacción de este apartado se ha tenido en cuenta las valiosas aportaciones realizadas por D. Carlos Cordero, quien tuvo bien a compartir su metodología de implantación de sistemas de gestión de la responsabilidad social: sustentia. Algunas de ellas se han adaptado al entorno de la PYME.

² Un sistema de gestión de RSC, es la forma en que una empresa o institución dirige y controla las diferentes actividades asociadas a la estrategia de RSC que se ha marcado. Según el borrador nº 19 de la norma experimental de AENOR (PNE 165010), se define la "Gestión de la RSC" como el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los DD.HH. , que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Los objetivos de este método que te proponemos son:

- Integrar en las decisiones de gestión empresarial los aspectos de RSC
- Dar a la RSC un carácter estratégico en los procesos y departamentos de la empresa.
- E introducirlo como tal en los ciclos de mejora continua.

Las ventajas ³ más destacables para la implantación de un sistema de gestión en el ámbito responsable de la empresa, son:

- a) Que con la implantación de un sistema de Gestión de la RSC, resulta más fácil hacer inferencias y detectar las carencias que una organización tiene respecto a su RSC y lo que ello conlleva (transparencia, relación con las partes interesadas, cumplimiento de la legislación, derechos humanos...).
- b) El efecto mejora continua y revisión del sistema, asegura que la organización no cese en el interés de mantener un estatus social y empresarial.
- c) La empresa está acostumbrada a abordar otros ámbitos de actuación como la gestión de la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, a través de un lenguaje común de un "Sistema de Gestión normalizado", por lo que será posible aprovechar la experiencia acumulada y las herramientas e infraestructuras generales.

³ Roberto Martínez Fernández. Tema 2. Sistemas de Gestión de la RSC. Módulo III. Curso: Experto Universitario en RSC. UNED. Promoción: 2004.

3.1. Análisis y Diagnóstico

Cuando las empresas u organizaciones deben realizar cambios o adaptaciones en su estrategia, intuitivamente realizan un “Estado de la situación Actual”, una fase “reflexiva” sobre la nueva materia a abordar o integrar. En nuestra secuencia lógica (mostrada en el gráfico anterior) nos interesará saber cómo está la organización en los diferentes ámbitos, materias y aspectos que abarca la RSC.

Los Objetivos de esta fase de reflexión son:

- Sensibilizar a la empresa sobre los diferentes aspectos a gestionar,
- Determinar el alcance/ dimensión de su sistema de gestión y
- Establecer los recursos que se verán implicados.

En este apartado abordaremos los aspectos a contemplar en este análisis y que nos definen el marco a integrar en la gestión. En el anexo 1 se han adjuntado clásicas herramientas para la realización del Análisis y Diagnóstico, de estos aspectos.

Aspectos a contemplar en el Análisis

¿Quiénes son los grupos de interlocutores o partes interesadas?

Son individuos o grupos de personas, que contribuyen o se ven afectados por el desarrollo de la actividad por parte de la compañía. En definitiva son las personas/organizaciones con las que se debe “dialogar” a diario o a menudo, para la buena marcha del proyecto empresarial:

- *La propiedad de la empresa, quienes emprendieron el negocio y esperan obtener una eficiencia y rentabilidad de su inversión. Sobretudo solicitan gestión ética y transparencia.*
- *Los trabajadores/as que permiten con su trabajo hacer realidad el negocio,*
- *Los clientes/ consumidores, a quienes les vendes tus productos o servicios,*
- *Los proveedores de bienes y servicios, que te suministran las materias para prestar diariamente los bienes y servicios,*
- *Proveedores Financieros: donde te proporcionan todos los servicios financieros, donde te conceden el crédito o el préstamo, para mejorar y modernizar la producción, los servicios, los equipos y donde también colocas tus excedentes financieros,*
- *Los competidores, que te "acompañan" en el mercado,*
- *La comunidad más próxima: quien se beneficia de las oportunidades de empleo geradas por tu negocio, las mejoras medioambientales introducidas en la fabricación de tus productos o suministro de servicios o en los mismos productos y servicios, de las mejoras sociales- laborales para conciliar la vida laboral y familiar de tus trabajadores, de tus contribuciones directas al bienestar de la comunidad colaborando en iniciativas locales...*
- *Las autoridades locales: clientes muy "especiales" en ocasiones y apoyo para la mejora del negocio en otras, con las que el diálogo fluido es trascendente,*
- *Y el medio ambiente, que te provee de recursos y al que le "suministras" los desechos de tu actividad.*

En un contexto de RSC la PYME debe

- identificarlos,
- saber sus necesidades y los riesgos que entrañan,
- clasificarlos en función de su importancia estratégica y poder tratarlos en el planeamiento posterior.

Conocer los grupos de interlocutores y qué tipo de relación es la más "mutuamente satisfactoria" permitirá detectar los retos y oportunidades a los que se enfrenta la organización.

Elementos de la Gestión y organización a Analizar

Elemento	Objetivo												
Valores, Misión y Visión ⁴	Evidentemente si queremos definir una estrategia donde se contemplen los aspectos de RSC, los valores que imperan (y han venido imperando) en la organización, la misión y la visión, deberán ser coherentes con la misma. Por tanto deberemos revisarlos o establecerlos. En muchas ocasiones y dada su dimensión y naturaleza (sobre todo falta de enfoque estratégico de todas las actuaciones de gestión) las PYMEs no tienen definido expresamente estos conceptos, aunque son reconocidos por todos los miembros de la organización. En cualquier caso, no se exime de este análisis porque de él dependerá la consistencia de todo el proceso que estamos planteando y de la transversabilidad del concepto de RSC.												
Organización	Por definición del sistema de gestión de RSC es básico hacer el análisis de la estructura de la organización, a fin de reconocer los procesos decisionales y funcionales en la organización. Ello nos permitirá establecer los mecanismos para que la estrategia de RSC penetre en todos los departamentos y funciones. Es importante analizar en profundidad: por una parte el organigrama, sobretudo en lo que respecta la sistemática de la toma de decisiones y los flujos de información/ comunicación interna y externa; y por otra las funciones, autoridad, responsabilidades e influencias: <table><tr><th>Departamento</th><th>Trabajador/a</th><th>Funciones</th><th>Cargo</th><th>Responsabilidades</th><th>Influencias</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Implícitamente, con este análisis detectaremos a que áreas o departamentos deben asignarse responsabilidades en cuanto al sistema de gestión, quién puede desempeñar la función de “Responsable del Sistema” como prioridad, al margen de que tenga atribuidas otras funciones e independientemente de que el responsable último siempre sea el máximo directivo/a de la organización.	Departamento	Trabajador/a	Funciones	Cargo	Responsabilidades	Influencias						
Departamento	Trabajador/a	Funciones	Cargo	Responsabilidades	Influencias								

Elemento	Objetivo
Operaciones: Mapa Operativo y Cadena de Valor	A) El enfoque del mapa operativo más utilizado y útil para nuestro análisis en la actualidad es el de la “Gestión por procesos”. Dicho método se basa en considerar la empresa como una concatenación o mapa de actividades con un objetivo común: la satisfacción del cliente (en el contexto de la RSC, la satisfacción de los grupos de interés). Se define proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor añadido para los grupos de interés (GI). Este enfoque permite obtener una perspectiva horizontal y enfocada a los GI de la gestión empresarial, huyendo de la clásica de gestión vertical (por áreas funcionales/ departamentos) ⁵. Este método de gestión nos permitirá obtener una visión de las interrelaciones internas de la empresa e ir identificando los “grupos de interés” e impactos asociados a cada uno de los procesos empresariales. B) Otro aspecto a analizar son, por una parte los centros de actividad de la empresa: administrativos, productivos o comerciales; así como de aquellos que aunque pertenezcan al orden de “Proveedores” correspondan a actividades externalizadas de la organización ⁶. En este punto deberemos identificar los riesgos e impactos asociados a este aspecto ya que gestionar RSC, significa principalmente identificar los impactos de la organización para minimizarlos o eliminarlos.

⁴ Ver Ejemplos en el Anexo 2. Valores: Principios que son la enseña de la empresa, que identifican e impulsan la iniciativa empresarial (pe.: honestidad, calidad, trato directo...). Misión: razón de ser de la compañía. Es el estado deseado que quiere lograr, su posición estratégica. Visión: conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar

⁵ La gestión vertical implica: esfuerzos centrados en la mejora de los resultados de los departamentos, en lugar de en la satisfacción del cliente o en los resultados globales: Se eluden las responsabilidades del proceso, Los plazos de ejecución no son coherentes, Hay conflictos de frontera en áreas implicadas...

⁶ Ver Concepto Cadena de Valor en el apartado 2: “Proveedores”.

Elemento	Objetivo
Producto/ Servicio	Por supuesto, la empresa debe tener un conocimiento exhaustivo y clasificación/ catalogación de sus productos/ servicios, ya que estos pueden tener un impacto muy significativo sobre las partes interesadas ⁷ y por tanto sobre los resultados empresariales. Cada empresa tendrá productos de una naturaleza muy dispar ⁸ pero deberán considerarse para el análisis: • Sus características intrínsecas: en cuanto a naturaleza, composición, su accesibilidad, “público objetivo”, procesos de elaboración, información a suministrar al consumidor... • Otras consideraciones referidas a su trazabilidad cómo el origen geográfico, las condiciones socioeconómicas y políticas que les rodean... En definitiva, analizar y vislumbrar las características asociadas a los principales impactos sociales, sobre la salud y el medioambiente, que se derivan de la distribución y consumo de tus productos/ servicios.
Competencia/ Entorno	Un análisis que, aunque no sea intrínseco, os aportará mucha información es el estudio del entorno y la competencia. Para ello se recabará información sobre: • Posición que ocupa la empresa en el sector a nivel regional, nacional, europeo... • Investigar si empresas de la competencia están realizando acciones en materia de RSC, que tipo, grado de éxito... • Qué iniciativas se están promoviendo desde las instituciones públicas y privadas (administración, fundaciones, asociaciones empresariales, sectoriales...) para el apoyo de la RSC en las PYMES ⁹ y de cuáles te puedes beneficiar. • Conocer y aplicar la legislación aplicable en las materias que abarcan los aspectos de la RSC. • Foros/ estándares/ códigos existentes en el sector, región...

⁷ p.e.: ingredientes procedentes de organismos modificados genéticamente, manipulación de productos peligrosa para la salud de los trabajadores/as...

⁸ p.e.: las medicinas con una incidencia directa en los derechos humanos, o los servicios de logística o seguros que deben contemplar el derecho a la privacidad.

⁹ Ver punto. 4. del manual: ¿Quién me puede ayudar?.

3.2. Definición de la Estrategia y Planificación ¹⁰

Tras la Fase anterior de Diagnóstico tu empresa estará preparada para seleccionar y priorizar los aspectos a trabajar. Recuerda que en materia de RSC, los grupos de interés deberán tener una presencia importante en esta planificación.

En este punto deberá determinarse el **Plan de Acción Estratégico en materia de RSC¹¹**, para ello la secuencia lógica es:

Subfase	Acciones
Identificación de los Objetivos	• Establecer los objetivos. • Determinar el plazo de consecución de los mismos. • Identificar indicadores que permitan realizar el seguimiento y gestión de la evolución de los mismos.
Modificar o establecer la política y principios de la organización	• La Dirección de la empresa debe manifestar expresamente su compromiso de satisfacción de los requisitos de RSC y de integrar en las decisiones empresariales de manera transversal estos aspectos. Por ello deberá reformular o establecer su misión, visión, valores y política empresarial a fin de que sea coherente con este marco de actuación y compromiso. • Seleccionar y designar a un trabajador/a o área, que va a liderar dentro de la estructura organizativa de la empresa la implantación del sistema de gestión de la RSC • Comunicar lo anterior a todos/ as los trabajadores/as y a los socios comerciales, proveedores...y resto de partes interesadas que considere oportuno, para reforzar este compromiso.
Establecer los recursos asociados	La Dirección junto con el/ la responsable de RSC determinarán los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, y la disponibilidad de los mismos para la implantación y mantenimiento de la gestión de la RSC.

Aprobar el Plan de Acción	El/ la responsable de RSC redactará un “Plan de Acción” donde se recojan todas las acciones/decisiones anteriores y se lo presentará para su aprobación a la Dirección.
Comunicar el Plan de Acción	• La Dirección comunicará a todos/as los/as responsables de departamento o área el “Plan de Acción”. • Todos/as los/as trabajadores/as deberán conocer el Plan de Acción aprobado y sus responsables inmediatos superiores deberán indicarles las acciones concretas y los recursos con los que cuentan para su consecución.

Para saber expresamente las áreas o departamentos/ recursos/ procesos (si los tenéis identificados por ya tener implantado un Sistema de Gestión) que pueden verse directamente implicadas en este proceso resulta útil realizar el cruce de los objetivos a gestionar con cada una de estas variables (ello implicará realizar una matriz con cada una de ellas):

Departamentos / recursos/ procesos.	Objetivos Estratégicos				Nº de Objetivos Comprometidos
	Objetivo1	Objetivo2	Objetivo3	...	
Dpto. RR.HH.	Aumentar la participación en beneficios de los trabajadores/as.	Aumentar el peso de la masa salarial sobre los beneficios.			
B					
C					
...					

3.3. Desarrollo e implantación del Plan de Acción

En esta fase se desplegará el Plan de acción aprobado en la fase anterior.

Para su efectividad y sobretodo si ya se tiene implantado un sistema de gestión anteriormente (de Calidad, Excelencia, Medioambiental...) deberéis adaptar los procedimientos generales y específicos, registros, instrucciones..., y modificar los procesos de la organización a fin de que integren los aspectos de RSC. En caso de no tener implantado un SG, deberéis establecer los protocolos (instrucciones, procedimientos...) internos de funcionamiento para que el despliegue del plan de acción sea un éxito.

A su vez deberán establecerse los procesos de información, participación y consulta recíproca con los grupos de interés (especialmente con los trabajadores y los clientes/consumidores). Por tanto, deberán reforzarse los mecanismos de Comunicación Interna y Externa y dicha función deberá tener un carácter especial en el área que lidera el SG.

En esta fase la organización debe plantearse si las capacidades y la formación de los trabajadores/as implicados en el despliegue del plan de acción, son las precisadas para su efectivo desarrollo. Posiblemente sea necesario reforzar a todo el personal con acciones de sensibilización/ formación en materia de RSC y sistemas de gestión.

En paralelo a esta acción de formación, deberá establecerse un Grupo de Trabajo en RSC o Comité de Gestión de la RSC. Este lo conformarán las personas consideradas como más adecuadas por la dirección y el/la Responsable de RSC, con representación en las

¹⁰ XERTATU (www.xertatu.net), ha realizado una serie de herramientas de gestión, que pueden completar la metodología expuesta en esta guía, sobre todo por su completo sistema de indicadores adaptados al entorno PYME.

¹¹ Para elaborar el contenido del Plan de acción y su despliegue, contáis con el apartado 2: "Comportamientos adecuados de un RES", donde se os facilitan una serie de recomendaciones o acciones a emprender.

diferentes áreas de gestión de la organización. Este responsable será el portavoz de este grupo de trabajo. Cada uno de los miembros ¹² del Comité de Gestión de la RSC realizará la labor de:

- “permeabilizador” de los aspectos de la RSC y
- la de supervisor del correcto cumplimiento e implementación de los compromisos y objetivos establecidos por la alta Dirección, en todas las áreas y departamentos de la organización.

3.4. Evaluación y Control del cumplimiento. Comunicación externa.

En esta fase el Comité de Gestión deberá evaluar el cumplimiento del Plan de Acción en cada una de las áreas o departamentos. Es el momento de:

- Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos.
- Establecer y analizar las razones de las desviaciones con respecto a los objetivos.
- Determinar propuestas (de corrección, prevención o mejora) y Conclusiones.

Con estas informaciones el responsable de RSC deberá presentar un **Informe de Resultados** a la Dirección.

En esta fase la organización puede plantearse la comunicación externa de los resultados en su Informe Anual o elaborando un informe específico: Memoria de Sostenibilidad. En tal caso, puede hacerlo de acuerdo a los modelos propuestos para PYMES por:

- GRI “HIGH 5i” (<http://www.globalreporting.org/workgroup/sme/intro.asp>).
- según el modelo realizado por XERTATU (http://www.xertatu.net/ca_index.asp).
- según el modelo SMEKey (http://www.smekey.org/spanish_lan/default.aspx).

3.5. Actuar y aprender

El informe de resultados debe servirle a la Dirección como herramienta de seguimiento y para la toma de decisiones estratégicas de mejora oportunas en los aspectos de la gestión de la RSC en la organización.

Por supuesto, estas aportaciones serán de nuevo tenidas en cuenta para la reformulación de los objetivos, recursos..., en definitiva el nuevo Plan de Acción que siempre se formulará bajo el prisma de la mejora continua.

La Dirección convocará a los responsables de área o departamento para comunicarles estos resultados. Estos a su vez se lo transmitirán a los trabajadores/as que tengan bajo su responsabilidad. Se deberá abrir un periodo de sugerencias para el nuevo plan de acción. Estas podrán ser transmitidas al miembro del Comité presente en cada área.

El Comité de RSC junto con la Dirección diseñará y aprobarán el nuevo Plan de Acción. Este será comunicado a los responsables de área o departamento para su transmisión en cascada al resto de trabajadores/as.

¹² Los miembros más adecuados del Comité de Gestión son los responsables de los departamentos más implicados en el despliegue estratégico del Plan de Acción. En las PYMES, posiblemente cada departamento tenga como mínimo un representante.



QUIÉN ME PUEDE AYUDAR

4. ¿Quién me puede ayudar en mi CC.AA.?

A continuación se presenta, de forma esquemática, las iniciativas, administrativas o de organismos privados, de promoción o apoyo en materia de RSC para PYMES más destacables en cada Comunidad Autónoma .¹

¹ Si tienes conocimiento de otras iniciativas de promoción o apoyo en materia de RSC para PYMES en tu Comunidad Autónoma no dudes en comunicárnoslo a través de correo electrónico: obrsc@ecosfron.org o rsc@ecosfron.org.

Comunidad Autónoma	Organismo	Iniciativas	Datos de contacto
Andalucía	Ayuntamientos gobernados por Izquierda Unida- Los Verdes	Los ayuntamientos andaluces donde gobierna Izquierda Unida - Los Verdes han anunciado que primarán la contratación de aquellas empresas que posean un menor grado de siniestralidad y mejores condiciones de trabajo.	www.iu-lv-ca.es/ menu.html
	Junta de Andalucía	La Junta de Andalucía y el Club de Excelencia en Sostenibilidad promoverán buenas prácticas en las empresas andaluzas (Noticia del 06 abr 2005. Boletín COMFIA- CC.OO.). Entre las acciones previstas destacan la celebración de congresos, conferencias, jornadas y seminarios sobre sostenibilidad aplicada a la empresa, la difusión de estudios, manuales y documentos relacionados con la sostenibilidad, así como propiciar la comunicación entre los firmantes en relación con la normativa elaborada por la Junta de Andalucía sobre este asunto.	www.juntadeandalucia.es
	Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía	Noticia 9 de febrero de 2005: "La Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía ha anunciado una serie de medidas para la promoción de la responsabilidad social corporativa en el tejido empresarial andaluz. Las medidas, que se concentrarán en un programa concreto de ayudas a empresas que asuman el concepto de RSC, y en el establecimiento de becas de investigación, se dirigirán a fomentar la competitividad de las empresas, a mejorar la formación y empleabilidad de los trabajadores, y a favorecer la igualdad de oportunidades."	

Comunidad Autónoma	Organismo	Iniciativas	Datos de contacto
Aragón	DIR. General de Industria y de la PYME	Ayudas para la implantación de SGQ: Apartado para herramientas de RSC. Premio Aragonés a la RSC. Comisión: Sindicatos (CCOO y UGT), Empresas y ONGs (ECODES e IO).	www.aragob.es
	Consejería de Economía	El Gobierno de Aragón tiene previsto exigir criterios de RSC en la adjudicación de obras públicas relacionadas con la Expo 2008. Convenio con la fundación ECODES.	
Asturias	Consejería de Industria y Empleo del Principado de Asturias	Organización y participación en diversas jornadas de promoción.	Tel.: 985 105500/ 5500 dgpromempleo@prin-cast.es
Balears	IDI	Ayudas para la innovación de procesos. Promoción de la Excelencia Empresarial. Pendiente, tras la presentación de esta guía, de un pequeño manual introductorio a la RSC.	www.idi.es Tel.: 971 784878
	ETICENTRE: Centre per a la gestió Ètica de l'empresa	Centro Empresarial para la promoción de la gestión ética en las empresas de las Islas Baleares. Una de sus primeras actuaciones es la elaboración de un código ético para las empresas adheridas a la asociación.	Presidente: D. Bernat Vicens Secretario: Jordi López e-mail: eticentre@reas.net

Comunidad Autónoma	Organismo	Iniciativas	Datos de contacto
Canarias	Consejería de Trabajo y Asuntos Sociales	Proposición no de Ley (1810/10), para la creación de una comisión de expertos sobre RSC, con el fin de elaborar un informe sobre RSC, y determinar los mecanismos de valoración y elaboración de propuestas públicas para la promoción de la RSC.	922.47.37.41/42 www.parcn.es
Castilla-La Mancha		Concesión de “Etiquetas Sociales” a las empresas que favorezcan la igualdad de género. Anuncio realizado por el presidente de Castilla-La Mancha D. José M ^a Barreda, en el “Debate sobre el estado de la Región”, de 21 de octubre de 2004.	www.jccm.es
Madrid	Consejería de Empleo y Mujer	“Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible” para la Conciliación de la Vida Personal y Laboral: formulada por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE.	914206622/21 www.empresaconciliacion.com

Comunidad Autónoma	Organismo	Iniciativas	Datos de contacto
Euskadi Vizcaya	EUSKALIT	Jornadas de promoción y apoyo a la implantación de sistemas de gestión.	http://www.euskalit.net/erderaz/portaleuskalit.php
	Proyecto XERTATU. Diputación Foral de Bizkaia. Dpto. de Innovación y Promoción Económica	Diputación que realiza la promoción de la RSC en Bizkaia. Recientemente ha realizado la convocatoria (1ª hasta fin mayo 2005) de "Subvenciones para la implantación de RSC", dentro del programa de ayudas ERABERRITU. Está dirigido a empresas de hasta 50 empleados/as que deseen implantar SGRS (SG2I, SA 8000, o similares). En su Web se puede ampliar la información de esta convocatoria y consultar sus proyectos, el foro XERTATU y las herramientas, que han desarrollado durante el 2003 y 2004.	http://www.xertatu.net/ca_index.asp
	Novia Salcedo	Fundación con un programa para la promoción de la RSC: CSR- VADEREGIO.	http://www.noviasalcedo.es/agendaderesponsabilidadsocial/
	EGIERA	Convenios con diferentes organizaciones públicas como XERTATU...	proyectos@egiera.org info@egiera.org
	Economistas sin Fronteras de Euskadi	Convenios con diferentes organizaciones públicas como XERTATU, UPV...elaborando informes y participando en diversas jornadas y foros.	http://www.ecosfron.org
	GIZARTEK	Proyecto de Investigación en R.S.C. para la sociedad sostenible del Departamento de Sociología de la Universidad del País Vasco. Realiza estudios para diferentes organismos públicos.	http://www.ehu.es/Sociologia2/5_1_7.html
	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi	EFQM Ampliado con los criterios de RSC, para empresas del ámbito social	http://www.asle.es

Euskadi Guipuzkoa	Foro RSC Gipuzkoa	Plataforma para la difusión e implantación de la RSC en Guipuzcoa. Realizan estudios y proyectos.	gipuzkoa@fororsc.org
Euskadi Álava	Fundación Laboral San Prudencio	Sensibilización y servicios en RSC. Organización de un Encuentro de RSC en 2004.	www.fundacionsanpru den cio.com

Comunidad Autónoma	Organismo	Iniciativas	Datos de contacto
Navarra	AIN	Acuerdo entre CEN (Confederación de empresarios de Navarra. CAN (Caja de Ahorros de Navarra) y AIN (Asociación de la Industria Navarra). El objetivo es la promoción de la RSC entre las organizaciones navarras: herramientas, informes, jornadas...	www.ain.es/Default.asp?n uevalengua=es www.cein.es/web/es/
	Portal Social Navarra	Portal de información y promoción de la RSC.	www.portalsocial navarra.org/definicones.p hp
Comunidad Valenciana	Conserjería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana	Las dos grandes vertientes que la consejería ha asumido a la hora de implantar la RSC son: la inserción de los colectivos con riesgo de exclusión social al mundo laboral, y la implicación de las pymes en las políticas de Responsabilidad Social. El Gobierno Valenciano ha llegado a un acuerdo con la Cámaras de Comercio para impulsar la RSC, sobre todo en lo relacionado con cuestiones sociales y medioambientales.	www.bsocial.gva.es/por- tal/page?_pageid=113,763 36&_dad=portal&_sche- ma=PORTAL&p_menu=0
	Federación de Cooperativas Valencianas	Poseen una magnífica guía interactiva para la introducción y sensibilización en RSC para las cooperativas. Puede descargarse de su página web o bien solicitar la versión CD.	www.fevecta.coop fevecta@fevecta.com Guía: http://217.13.81.19/fevec ta_balancesocial

Comunidad Autónoma	Organismo	Iniciativas	Datos de contacto
Todas	Proyecto ETHOS. Red para la promoción de la RSC en el Sector de la Hostelería	Código Ético de RSC para empresas de la Hostelería (Federación de Comercio, Hostelería y Turismo de CC.OO.).	Pza. Cristina Martos, 4 3ª Pl. 28015. Madrid. 915409225 info@proyectoethos.org (Pedro)



ANEXOS

Anexo I. Herramientas para el Análisis y Diagnóstico

Herramientas para el Análisis ¹

a) Matrices de Grupos de Interés, Cadena de Valor, Cesta de Productos.

Consiste en realizar una matriz de relaciones y riesgos/ oportunidades con cada uno de los grupos de interés, la cadena de valor y la cesta de productos/ servicios de la empresa. Así, de un vistazo, se obtiene información sintetizada y relacionada sobre los elementos de análisis y se facilita el posterior diagnóstico.

Proponemos como ejemplo la siguiente "Matriz de Grupos de Interés" ², aunque el método es extensible a la Cadena de Valor y la Cesta de productos/ servicios: tan sólo deben ponerse en la columna "Grupos de Interés" los respectivos campos y cruzarlos con los respectivos aspectos relevantes para la gestión: localización de los proveedores, tipo de intercambio, frecuencia, valoración en los criterios de selección, Impacto en la cadena de valor de la empresa...

Grupo de Interés	Tipo de relación	Frecuencia	Riesgos	Oportunidades	Necesidades	Expectativas	Impacto de la empresa sobre el grupo
Propiedad	A través del consejo de administración	Mensual					
Trabajadores/as	• A través de los sindicatos • Personal	Diaria	Reacios a las medidas que puedan suponerles mayor carga de trabajo	Medidas de RSC suponen mejoras para ellos que redundarán en su motivación y productividad a largo plazo	Mejora de los mecanismos de comunicación. Formación Continua. Establecimiento de medidas de conciliación...	(Determinar las expectativas en materia de RSC de la empresa de este grupo de interés: entrevistas, grupos de trabajo...)	Positivos: empleo de calidad, fomento riqueza local, acción positiva en materia de género, discapacidad... Negativos: destrucción de empleo...
Clientes/ Consumidores							
La Comunidad							
Autoridades Locales							
Proveedores							
Competidores							
Medio Ambiente							
Gobierno Corporativo							

Fuente: SUSTENTIA. Elaboración Propia.

Las diferencias entre expectativas y necesidades, y los impactos-percepciones (de las entrevistas o encuestas), nos determinarán los aspectos de RSC con mayor riesgo, sobre los que tendremos que trabajar en nuestro plan de acción.

Cada empresa deberá completarla, detallarla y adaptarla en función de su dimensión e intereses (incluso ampliar los grupos de interés, campos a analizar...).

b) Mapa de relaciones de Grupos de Interés, Cadena de Valor, Cesta de Productos.

Se trata de, a través de flechas, establecer las relaciones entre los distintos grupos de interés, los productos o los procesos que constituyen la cadena de valor, a fin de determinar:

- La influencia entre ellos (entre los grupos de interés, entre los diferentes procesos empresariales por la vía de la cadena de suministro y entre los distintos productos)
- La influencia que tienen ellos en la empresa
- Los impactos que reciben ellos de la empresa.

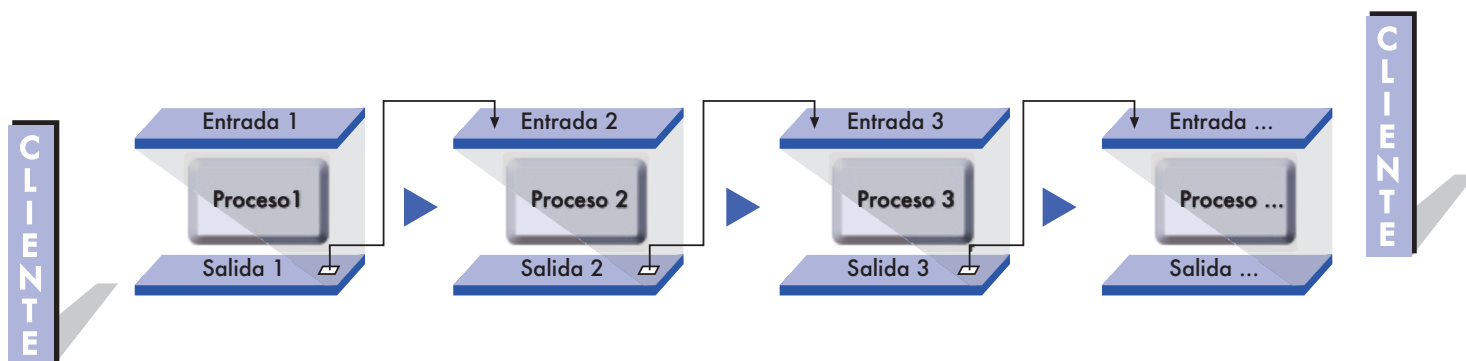
¹ Estas herramientas son opcionales y complementarias; es decir, podéis hacer uso de todas ellas o sólo de alguna de ellas, dependerá de las inquietudes del propietario/ a o la dirección y/o de las capacidades y posibilidades de la empresa, y de la intensidad que se le quiera prestar al Análisis. Recordad que cuanto más información poseáis mejor panorama para el planteamiento de la fase posterior. Es más, seguramente, si ya tenéis un SG implantado, tendrás más herramientas que enriquecerán este análisis.

² Los grupos de interés aparecen agregados, ya que cada organización puede darle el nivel de detalle que considere oportuno. Hemos completado, a modo de orientación la fila para el GI Trabajadores.

Para el caso de la “Cadena de Valor”, realizaríamos una ficha de cada proceso de la empresa, como:

Departamentos / recursos/ procesos.	Objetivos Estratégicos				Nº de Objetivos Comprometidos
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	...	
Dpto. RR.HH.	Aumentar la participación en beneficios de los trabajadores/as	Aumentar el peso de la masa salarial sobre los beneficios			
B					
C					
...					

Y luego relacionar los procesos:



c) Entrevistas personales, encuestas...con Grupos de Interés, Cadena de Valor.

Seguramente y de manera normalizada y cordial, mantengas encuentros con miembros de los diferentes grupos de interés y de tu cadena de valor. Plantearles en los mismos preguntas que ayuden a detectar aspectos de mejora es un mecanismo muy potente de análisis ya que, ellos te darán una perspectiva de tu negocio que te aportará un gran valor a esta fase.

d) Matriz de importancia/ influencia Grupos de Interés, Cadena de Valor, Cesta de Productos.

Esta herramienta permitirá la clasificación y priorización de los Grupos de Interés, la Cadena de Valor y la Cesta de Productos.

El término “Importancia” debe ser considerado como el valor y la prioridad, dentro de la RSC, que la estrategia de la organización da a ese aspecto en la consecución de sus objetivos, así como en la misión de la organización.

El término “Influencia” debe ser considerado como la capacidad de condicionar que tiene este aspecto sobre la organización y el cumplimiento de sus objetivos. Dependiendo de cómo clasifiquemos el aspecto en función de estos criterios, tendríamos la siguiente matriz (ejemplo para los Grupos de Interés):

Alta Importancia/ Baja Influencia	Alta importancia/ Alta influencia
Potenciales beneficiarios	Potenciales Aliados
Baja importancia/ Baja influencia	Baja importancia/ Alta influencia
Colectivos indirectos	Potenciales oponentes

Matriz Importancia/ Influencia: “GRUPOS DE INTERÉS o STAKEHOLDERS”. Fuente: SUSTENTIA. Elaboración Propia.

Herramientas para el Diagnóstico

Con los diferentes análisis anteriores poseeremos una información muy valiosa y estaremos en disposición de realizar un informe o selección de conclusiones a fin de establecer una jerarquización de prioridades de actuación y gestión, para el planteamiento de la estrategia.

Herramientas de Diagnóstico que clarificarán mucho el informe y la propuesta a presentar suelen ser:

a) DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El “DAFO” es un método muy sencillo y potente a la vez ya que de un vistazo permite extraer conclusiones sobre la situación en la que se encuentra tu empresa con relación a los aspectos que habremos analizado previamente. Aporta una visión muy interesante a la hora de clasificar las características y aspectos de RSC y diseñar un plan de acción al respecto. Se basa en una matriz como la que sigue (ejemplo: DAFO RSC en PYMES):

<i>DAFO de la RSC en PYMES. Diversas Fuentes. Elaboración O. Vázquez</i>	Debilidades	Amenazas
	Recursos limitados Poca formación y conocimiento Comunicación Falta de motivación Falta de estrategias comunes	Sanciones administrativas Supervivencia Pérdida de competitividad No acceso a mercado global
	Oportunidades	Fortalezas
	Ventaja competitiva Ayudas Administración Mejora la Reputación Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias Mejor conocimiento clientes Stakeholders Control de riesgos	Las Pymes son más adaptables y flexibles Menos Burocracia Conocimiento del entorno local Mayor confianza Menos exigencias

Se entiende por ³ :

- Debilidad: aquellos aspectos que la organización no está gestionando o los sistemas y/o los procesos con los que son gestionados no son fiables, pero no son considerados aspectos relevantes de forma explícita por el entorno.
- Amenaza: aquellos aspectos que la organización no está gestionando o los sistemas y procesos con los que se gestiona no son fiables, y a su vez se consideran requisitos o requerimientos relevantes de alguna de sus partes interesadas.
- Fortaleza: aquellos aspectos que la organización está gestionando adecuadamente, los sistemas y procesos con los que los gestiona son fiables, y a su vez se consideran requisitos o requerimientos relevantes de alguno de sus partes interesadas o del entorno.
- Oportunidades: aquellos aspectos que la organización no está gestionando, pero tiene sistemas y procesos fiables para gestionarlos, y a la vez pudiéndose considerar requisitos o requerimientos relevantes de alguna de sus partes interesadas o del entorno.

Con la información recabada en la fase anterior serás capaz de hacer el ejercicio de completar los campos en "GRIS" de la matriz. Un mejor ejercicio, si contáis con recursos y tiempo suficiente, es realizar estas metodologías para cada uno de los aspectos contemplados en el análisis: partes interesadas, cadena de valor, operaciones, productos/servicios, competidores, entorno...Te aportará una información más detallada de que acciones priorizar en cada uno de ellos.

³ Método SUSTENTIA de Estrategia para la Implantación de un sistema de gestión de la RSC.

La secuencia lógica de un DAFO y en coherencia con el “espíritu de mejora continua” es tratar de convertir, a través de la estrategia y planificación, las amenazas y debilidades en fortalezas y oportunidades, valiéndose a su vez del círculo virtuoso de emplear las fortalezas y oportunidades para mitigar las debilidades y amenazas.

Por ello plantearemos planes de acción:

- para aprovechar nuestras oportunidades,
- aumentar nuestras fortalezas,
- disminuir nuestras debilidades y
- eliminar o evitar nuestras amenazas.

b) Análisis de riesgos

Un ejercicio complementario al anterior sería extraer de cada una de los campos de la matriz los riesgos derivados para la empresa:

Debilidades	Riesgos derivados	Amenazas	Riesgos derivados
Oportunidades	Riesgos derivados	Fortalezas	Riesgos derivados

Posteriormente estos riesgos deben ser clasificados, según consideréis más conveniente, en:

- Riesgos económicos, operativos, técnicos, medioambientales, relacionados con los Derechos Humanos, legales, comerciales, de ejecución
- Riesgos intrínsecos o relacionados con la buena o mala gestión de las organizaciones y sus recursos.
- Riesgos organizativos como incoherencias con las políticas, conflictos internos...
- y por último, Riesgos internos o externos: legales, medioambientales, riesgo del país, cambios en las prioridades de los propietarios, riesgos naturales.

c) Cuestionarios de Autoevaluación

En Internet, actualmente existen diversos cuestionarios de autoevaluación, que a través de una serie de preguntas permiten sensibilizar a las empresas y desglosar los diferentes aspectos de la RSC en las empresas. En la mayoría de los casos al final, obtienes una “evaluación” del estado de la RSC, siempre de acuerdo al planteamiento de los mismos o de la organización que los lidera. Algunos de ellos se enmarcan como paso previo para adscribirse a herramientas de RSC. No todos ellos están enfocados a la PYME

Algunos de ellos puedes obtenerlos en:

Organismo Oficial	Fuente	Enlace
DG Empresa UE	Campaña Europea PYMES- RSC	http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_es.htm
	SME Key	http://www.smekey.org/spanish_lan/default.aspx

Organismo Oficial	Fuente	Enlace
Diputación de Bizkaia	Xertatu	http://www.xertatu.net/ca_cont.asp?menuhome=1&submenu=3
ASLE	Agrupación de Sociedades laborales de Euskadi	www.asle.es
Naciones Unidas	Cuestionario del Pacto Mundial	http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=4&MS=1
Consejo Mundial de para los negocios sostenibles (WBCSD)	Fundación Entorno: representante en España	Responsabilidad Social Corporativa: DANDO SENTIDO A LOS NEGOCIOS

Anexo II. Ejemplos de Misión, Visión y Valores en PYMES.

Harineras Villamayor ³

Es una empresa familiar aragonesa, fundada en 1934, que ya fue reconocida por la UE como caso integral de buenas prácticas en materia de RSC en PYMES en 2003 ⁴, y recientemente ha sido galardonada con el premio aragonés a la Responsabilidad Social Corporativa (Edición 2004) ⁵.. Es uno de los casos más pioneros y de reconocido prestigio en el ámbito nacional. En 2004 publicó su primera memoria de sostenibilidad. Su nivel de compromiso ya se aprecia desde sus valores, misión y visión:

“A lo largo de los años la Dirección de Harineras Villamayor ha ido forjando valores y principios que han sido transmitidos a todo el personal a fin de lograr su compromiso, participación y su integración en nuestra cultura. En 1995 abordamos la implantación de un sistema de gestión de la calidad y formulamos nuestra política de calidad y nuestro compromiso con nuestros grupos de interés. En diciembre de 2000 elaboramos el documento “Modelo de Gestión de Harineras Villamayor” en el que incluimos nuestros principios empresariales (misión, visión, valores, y pautas de comportamiento) y el plan estratégico trianual:

Misión: “Estamos en el negocio de las harinas, sémolas, salvados y otros productos derivados del trigo para satisfacer las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta la sociedad en la que nos encontramos.”

Visión: “Queremos ser líderes en el sector de las harinas, sémolas, salvados de trigo y otros productos derivados de los cereales, en calidad, servicio, seguridad alimentaria e innovación, satisfaciendo las expectativas de los clientes, respetando el entorno que nos rodea y asumiendo nuestra responsabilidad social y ambiental.”

Valores: “Desarrollamos nuestras actividades teniendo en cuenta los siguientes valores:

- Seriedad y credibilidad.
- El trabajador como parte esencial de la empresa.
- Transparencia hacia las partes externas interesadas.
- Profesionalidad y formación.
- El sentido social de la empresa.”

MICRODECO ⁶

Microdeco S.A. es una pequeña-mediana empresa, que se creó en Eibar en 1963. En 1967 se trasladó a Ermua, lugar donde se ubica actualmente.

Se dedican al decoletaje y tallado de piezas de precisión de pequeño diámetro, máximo 32 mm.

La especialidad de la firma es fabricar piezas de ALTA dificultad, bien por tener varias operaciones además del torneado (como fresado, taladros transversales, roscados, tallados, etc.) o por emplearse materiales de difícil mecanización o por tener tolerancias estrechas. En definitiva se han especializado en piezas de ALTA TECNOLOGÍA.

En el 2003 fueron reconocidos con el premio especial del modelo EFQM en “Responsabilidad Social”. Según ellos: “nuestra aportación de valor a la sociedad, la podemos realizar mediante un desarrollo sostenible de la empresa, equilibrando y dando satisfacción a las expectativas y necesidades de los grupos de interés y respetando el medio ambiente”. Los grupos de interés identificados por MICRODECO son:

- Los clientes
- Los empleados
- Los accionistas
- Los proveedores
- La sociedad en general

³ <http://www.harinerasvillamayor.com/>

⁴ http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/good_practice/good-practice-index.htm

⁵ http://portal.aragob.es/pls/portal30/docs/FOLDER/PYME/RESPONSABILIDAD_SOC_CORP/PREMIO1.PDF

Para ello desarrollan un modelo de gestión basado en los principios de Calidad Total y el modelo europeo de excelencia EFQM.

Para MICRODECO, la RSC se liga a la EXCELENCIA ⁷:

Desarrollando al máximo el modelo EFQM de excelencia empresarial, MICRODECO ha incidido en aspectos de progreso social interno y externo, respeto por el medioambiente y crecimiento económico sostenido.

A) En cuanto a Progreso Social Interno:

- El 100% del equipo humano ha recibido formación y trabaja en equipos autogestionados y de mejora (mini compañías y Grupos operacionales), lo que posibilita que puedan controlar y mejorar los resultados de sus procesos.
- Se incide en liderazgo y reconocimiento tanto individual como de equipos.
- Despliegue de varios enfoques para garantizar la imparcialidad y justicia en todo lo relacionado con el empleo (perfil, rotación, promoción interna, revisión de niveles...)
- Estimulación del talento innovador de los empleados. Formación en innovación tecnológica.
- El número de empleados se ha duplicado en los últimos 8 años.
- Implantación de la metodología 5 Ss en todos los puestos, con mejoras en cuanto a seguridad y ergonomía.

⁶ <http://www.microdeco.com/Esp/Comun/ValorAnadido/rsc.htm>

⁷ http://www.xertatu.net/ca_cont.asp?menuhome=19&submenu=0&seccion=117

B) En cuanto a Progreso Social Externo:

- Contribución a la mejora del entorno, ofreciendo posibilidades de formación y contratación para jóvenes de la zona, incidiendo más especialmente en colectivos con mayores dificultades de inserción, mujeres y jóvenes con poca cualificación.
- Visitas de “puertas abiertas”, en las que participan personas significativas del entorno.

C) En cuanto a Respeto por el Medioambiente:

- Incorporación de un sistema de gestión medioambiental ISO 14001.
- Eliminación de disolventes (tricloro...), sustituyéndolos por otras tecnologías que, aunque más caras, no dañan el entorno.
- Recogida y tratamiento de residuos (aceite; lodos aceitosos, gasoil...), así como una progresiva reducción de su consumo.
- Instalación de purificadoras de aguas residuales, que permite su posterior reutilización y, como consecuencia, importantes reducciones de su consumo.

D) Logros

- Satisfacción del personal y participación activa del 100% de los empleados en el desarrollo de misiones, estrategias y planes de acción.
- Reconocimiento social.
- Crecimiento económico sostenido: aumento de las ventas; reducción del stock de materiales; reducción de costos de no calidad...

E) Futuros pasos

- Seguir avanzando en la mejora continua y en los requerimientos de los grupos de interés.
- Se plantean presentar en un futuro la memoria EMAS.

Anexo III. Glosario

Agenda Local 21	Conjunto integrado de programas de acción para promover el desarrollo sostenible en el siglo XXI. Adoptada en 1992 por 178 países en la Conferencia de Río. No es vinculante.
Balance Social	Instrumento de gestión para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la política social de una empresa en un periodo determinado, frente a unas metas preestablecidas.
Cadena de Valor	Describe los procesos de una empresa por los que transcurre (de manera horizontal) a lo largo del ciclo de vida, un producto/ servicio, desde su I+D hasta su consumo.
Certificación	Proceso por el cual una institución autorizada (pública o privada), evalúa y reconoce que un producto/ servicio u organización ha conseguido los requisitos o requerimientos predeterminados por una norma o estándar.
Códigos Éticos o de Conducta	Declaración formal de los principios éticos de una empresa y de sus normas de actuación con los grupos de interés, que deben aplicarse en todas sus operaciones.
Consumo Responsable	Acto por el cual una persona es consciente de que detrás de cada acto de consumo que realiza se pone en marcha una maquinaria compleja y que con este acto de consumir puede estar favoreciendo o agravando determinadas desigualdades. Los canales de consumo para estas personas son el “Comercio Justo o Alternativo” ⁸ y suelen participar en las campañas sociales (como la Campaña Ropa Limpia- Clean Clothes Campaign- ⁹).
Desarrollo Sostenible	Forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de progreso de las generaciones futuras.
Escrutinio	Se trata de seleccionar o recompensar las empresas con mejores prácticas acreditadas (sometidas a escrutinio externo por agencias de calificación o verificación) de RSC, a través de mecanismos de mercado. Los más reconocidos son la Inversión Socialmente Responsable (ISR) y el Consumo Responsable (productos verdes, de comercio justo, campañas sociales o boicots...).

Ética de la empresa	Es la Ética aplicada, que más allá del marco normativo de actuación, permite valorar la justicia de las acciones y las decisiones en las organizaciones. Ofrece el marco de referencia común desde el que se debe afrontar de una manera consciente y crítica las consecuencias sociales implícitas en las actuaciones de la organización. Soporta los principios generales y formales para justificar la consecución de los objetivos estratégicos fijados por las políticas de la organización en el ámbito de la RSC.
Fondo de inversión socialmente Responsable	Instituciones de inversión colectiva que tienen como principal característica añadir criterios sociales y/ o medioambientales al proceso de selección de los valores que componen la cartera de inversión.
Gestión de la RSC	Reconocimiento e integración en la gestión y en las operaciones de la empresa de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos, que generan políticas, estrategias y procedimientos que satisfacen dichas preocupaciones y configuran sus relaciones con grupos de interés o partes interesadas. Implantar la RSC implica, además, los siguientes compromisos: • Ejercer su actividad favoreciendo el desarrollo humano integral. • Admitir las repercusiones sociales, laborales, medioambientales y éticas que se derivan del conjunto de sus actuaciones.
Gobierno Corporativo	Los sistemas y procesos de dirección y control de una empresa. La estructura de gobierno especifica la distribución de derechos y obligaciones entre las distintas partes (consejo, directivos, accionistas y otros grupos de interés) y establece las reglas para la toma de decisiones empresariales.
Grupos de Interés, Partes interesadas o Stakeholders	Las personas que tienen un interés particular en una decisión determinada de la empresa, ya sea como individuos o representantes de un grupo. Es decir, cualquier individuo o grupo interno o externo a la organización que puede ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la misma.

⁸ Más información: Asociación Internacional de Comercio Justo (<http://www.ifat.org>) y Coordinadora Estatal de Comercio Justo (www.e-comerciojusto.org).

Inversiones Socialmente Responsables	Aquella que a los tradicionales criterios financieros, añade criterios sociales y medioambientales. Es decir, es la inversión que limita el universo al de las empresas capaces de acreditar buenas prácticas en materia de RSC.
Memorias de Sostenibilidad	Informe de carácter público que las compañías ofrecen a sus partes interesadas, internas y externas, sobre la posición corporativa y sus actividades en las tres dimensiones de sostenibilidad: económica, medioambiental y social. Es un instrumento eficaz para la toma de decisiones y como herramienta fundamental de comunicación de la triple cuenta de resultados de una organización: la dimensión económica, medioambiental y social.
Normalización	Elaboración, difusión y aplicación de unas normas por las cuales se establecen unos principios que aseguran la RSC de la empresa. Pueden ser generales (si consideran todas las dimensiones de la RSC) o sectoriales (si se concentran en una dimensión o industria).
Reputación Corporativa	El conjunto de valores que los diversos grupos de interés atribuyen a una organización.
Responsabilidad Social Corporativa	Supone prácticas de negocio transparente basadas en valores éticos, integrando en sus actividades tradicionales la preocupación por el medio ambiente y la sociedad. De esta manera, se tiene en cuenta en la toma de decisiones una serie de aspectos no considerados hasta ese momento.
Sistema de Gestión Medioambiental	La manera en que las empresas dirigen su producción o prestación de servicios, considerando los impactos que causan en el medio ambiente y las iniciativas tomadas para reducir estos impactos.

Triple Cuenta de Resultados	Técnica que permite a las empresas recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre sus actuaciones sociales, económicas y medioambientales con la finalidad de seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los RR.HH. y medir el grado de consecución y la implantación de programas de carácter social (interno y externo).
Validar	Similar a la verificación, pero la entidad acreditada emite un certificado que no está respaldado por la entidad que ha creado el estándar.
Verificar	Comprobar o examinar la verdad de una cosa. En el caso concreto que nos ocupa entendemos por verificar, comprobar que el proceso de auditoría social se ha llevado a cabo de forma adecuada y que sus resultados están en sintonía con los objetivos iniciales marcados.

⁹ <http://www.ropalimpia.org>

Anexo IV. Links de interés

RSC en el mundo	
Business & Human Rights	http://www.business-humanrights.org/International/Espanol
Business for Social Responsibility	http://www.bsr.org/index.cfm
Ethical Performance	http://www.ethicalperformance.com/europeamericas/index.php?PHPSESSID=2bddac29852935c0dd6e3fd64572ff7d
Global Compact	http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?
GRI	http://www.globalreporting.org
GRI PIMES	http://www.globalreporting.org/workgroup/sme/intro.asp
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm
World Business Council on Sustainable Development	http://www.wbcsd.ch/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1 El caso empresarial del Desarrollo Sostenible: http://www.empresasostenible.org/pdf/WBCS2.pdf
World Council for Corporate Governance (Gobierno Corporativo)	http://www.wcfcg.net

RSC en Europa	
AA 1000: Accountability	http://www.accountability.org.uk
BD seleccionadas para la ISR, de acuerdo con criterios de RSC	http://www.eiris.org
Business in the Community	http://www.bitc.org.uk/index.html RSC para PIMES: http://www.bitc.org.uk/small_businesses/index.html
CSR Europe	http://www.csreurope.org/default.aspx
DG Empresa de la Comisión Europea. Campaña Europea de RSC para las PIMES.	http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_es.htm
DG Empresa de la Comisión Europea. Empresario Responsable	http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm
DG Empresa. Libro Verde y Comunicación de la Comisión, en torno al fomento de la RSC	http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/official_doc.htm
DG Empresa. Observatorio de la PYME Europea. Informe sobre la RSC y RMA de las PYMES europeas	http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf
DG Medio Ambiente de la Comisión Europea	http://www.europa.eu.int/comm/environment/index_es.htm
DG Trabajo de la Comisión Europea. Forum Multidisciplinar en RSC de l'UE.	http://europa.eu.int/comm/employment_social/firsttime_es.html
EFQM i la RSC	http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=58
Ethical Consumer (UK)	http://www.ethicalconsumer.org/
Ethical Corporation	http://www.ethicalcorp.com
Ethical Trade	http://www.ethicaltrade.org

RSC en España	
AECA: Marco Conceptual de la RSC	http://www.aeca.es/pub/catalogo/catalogo.htm
Asociación del Pacto Mundial (España)	http://www.pactomundial.org/index.asp
Club de Excelencia en Sostenibilitat	http://www.club sostenibilidad.org
Código de Gobierno por la Empresa Sostenible	http://www.empresasostenible.org/pdf/versioncodigo.pdf
Código Ético de la RSC en la Hostelería	http://www.proyectoethos.org/codigoetico.html
Diputación de Bizkaia: XERTATU	http://www.xertatu.net/ca_index.asp
EBEN: rama española de la European Business Ethics Network (EBEN)	http://www.eticaed.org/quees.htm
Empresa Sostenible	http://www.empresasostenible.org/
FORETICA	http://www.foretica.es
Forum de Reputación Corporativa	http://www.reputacioncorporativa.org/index.asp
Fundación Ecología y Desarrollo	http://www.ecodes.org/
Fundación Empresa y Sociedad	http://www.empresaysociedad.org/default.cfm?tipoMenu=0
Fundación Entorno	http://www.fundacionentorno.org
Fundación ETNOR	http://www.etnor.org/mapa.htm
Fundación Lealtad	http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp
Fundación Novia Salcedo	http://www.noviasalcedo.es/agendaderesponsabilidadsocial
Instituto Persona Empresa y Sociedad (ESADE)	http://www.esade.es/institution/institutos/ipes
MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa)	http://www.esade.es/institution/institutos/ipes
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. RSC	http://www.mtas.es/Empleo/economia-soc/Default.htm
Observatorio de la RSC	http://www.obrsc.org
Portal Social Navarra	http://www.portalsocialnavarra.org/definicones.php

RSC en Europa	
EurActiv (Información de la UE en RSC)	http://www.euractiv.com/Section?idNum=3750340
European Business Ethics Networks	http://www.eben.org
EUROSIF: Forum Europeo por la Inversión Social	http://www.eurosif.org
Observatoire de la RSC des Entreprises	http://www.orse.org/fr/home/index.html
OCDE	http://www.oecd.org/home
RSC en el Gobierno Británico	http://www.societyandbusiness.gov.uk
SA 8000	http://www.sa8000.org
SME Key: Portal por la RSC en PYME	http://www.smekey.org/spanish_lan/default.aspx
The Acorn Trust	http://www.theacorntrust.org
The Danish Institute of Human Rights	http://www.humanrights.dk
UEAPME: Asociación Europea de la PYME y la Artesanía	http://www.ueapme.com/FR/index.shtml