

Cuaderno de trabajo SENDOTU

2011

6

RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL



Fundación Peñasal y Federación Sartu
(www.sendotu.org)

ÍNDICE

1.- Introducción	Pág. 3
Contextualización de la RSE	Pág. 3
2.- ¿Qué es la RSE?	Pág. 5
¿Qué medidas políticas de la UE cubrirán la RSE?	Pág. 6
Principales características de la RSE	Pág. 8
¿Qué no es RSE?	Pág. 9
Diferentes enfoques de la RSE	Pág. 9
3.- ¿Qué aspectos componen la RSE?	Pág. 10
4.- ¿Qué argumentos utilizar? Argumentos a favor y en contra	Pág. 16
5.- Beneficios de la RSE	Pág. 18
6.- RSE como apuesta estratégica	Pág. 20
La estrategia de RSE y su relación con la creación de valor	Pág. 22
La responsabilidad social en la pequeña empresa	Pág. 23
Situación en Euskadi	Pág. 25
Iniciativas de Fomento de la RSE en Euskadi: Principales hitos de la RSE en Euskadi	Pág. 26
7.- ¿Cómo pueden las empresas ejercer su responsabilidad social?	Pág. 28
8.- Colaboración entre empresas y Organizaciones No Lucrativas (ONL)	Pág. 32
¿A qué puertas llamar?	Pág. 36
9.- Conclusiones finales	Pág. 41
ANEXOS	
Anexo I: Buenas prácticas en RSE	Pág. 42
Anexo II: Herramientas para la gestión de la RSE	Pág. 46
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 50

1.- INTRODUCCIÓN

Actualmente el tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) se discute a nivel internacional y son muchas las iniciativas que se han desarrollado para promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades, y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio.

La Responsabilidad Social es uno de los retos más importantes con el que las organizaciones se encontrarán en el futuro.

Las organizaciones de cualquier tamaño y sector tendrán que ganar y mantener el beneplácito de la sociedad en general para seguir en funcionamiento y ser competitivas. Esa aprobación sólo será dada si se percibe que su actuación aporta una contribución beneficiosa en la sociedad, entorno y personas.

La creciente sensibilización por el respeto por el medio ambiente, la toma de conciencia de que formamos parte de un todo y de la capacidad de influencia positiva en la sociedad, propicia que cada vez más organizaciones quieran tener en cuenta criterios de Responsabilidad Social a la hora de tomar sus decisiones estratégicas.

Además, las organizaciones que prestan atención a los aspectos ambientales y sociales observan que esas actividades les generan crecimientos y una mejora de los resultados.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones legales, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los diferentes grupos de interés.

La responsabilidad social, es un valor que se evidencia en todas las decisiones de la gestión. No es algo más que se hace y que se añade a la actividad principal de la organización, sino que es algo intrínseco a la misma y que debe estar integrado en la estrategia y gestión.

Por eso, desde **el Laboratorio de Experiencias del proyecto Sendotu** presentamos este **cuaderno de trabajo** sobre responsabilidad social empresarial con el que se quiere ayudar a aclarar conceptos básicos sobre RSE, ámbitos de aplicación y argumentos a favor y/o en contra, haciendo referencia a diferentes normas y herramientas de gestión de la RSE.

El documento nace con la pretensión de ser un instrumento de trabajo para todas aquellas personas, organizaciones, empresas,... que trabajan por un sistema que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Partiendo de las diferentes definiciones que existen sobre la RSE, se hace un recogido por diferentes aspectos de la RSE como: ámbitos de actuación, enfoques, argumentos a favor y en contra.... Para finalizar con varios anexos en los que se recogen algunas buenas prácticas en materia de RSE y herramientas de gestión de la misma.

Contextualización de la Responsabilidad Social Empresarial

En el entorno socio-económico actual se producen cambios que afectan a las orientaciones estratégicas de los agentes que lo conforman, a su propia cultura organizativa y al intercambio que mantienen con el contexto en el que desarrollan su actividad.

La globalización está exigiendo a las empresas, a las organizaciones en general y al conjunto de agentes sociales, introducir cambios significativos tanto en su actividad como en su gestión y su cultura organizativa. Por otro lado, en un intento por contrarrestar los efectos no deseados de la globalización desde el punto de vista social, medioambiental... surgen enfoques nuevos en la

gestión que pretenden introducir una práctica y una cultura organizacional socialmente responsable.

En este contexto, la sostenibilidad (económica, social y medioambiental) de las empresas se presenta como un objetivo clave para su propia supervivencia, a medio-largo plazo. Se comienza a hablar por tanto de Responsabilidad Social Empresarial, ciudadanía corporativa, ética empresarial, triple cuenta de resultados, etcétera. Son términos que replantean el papel de la empresa en la sociedad y en los que se remarca la importancia del trabajo en red junto con otros agentes sociales.

Cada vez más, se está tendiendo a una empresa sostenible que integra dentro de su orientación estratégica las cuestiones sociales y medioambientales y adopta un enfoque dirigido a todos los grupos de interés, con una visión a largo plazo y con una gestión de activos tangibles e intangibles, tales como el capital intelectual, la transparencia, la reputación o la innovación.

Se trata por tanto de una nueva forma de gestionar la empresa, ligada a la búsqueda de la excelencia en todos los planos.

La reflexión sobre la RSE en Europa cobra fuerza a partir del año 1993 cuando el por entonces presidente de la Comisión, Jaques Delors, hizo una llamada al mundo empresarial para que contribuyesen a luchar contra la exclusión social. Sin embargo no será hasta el año 2001, con la publicación por parte de la Unión Europea del Libro Verde, cuando esta reflexión empieza a impregnar de forma masiva a autoridades, empresas y agentes sociales europeos.

Los hitos que han marcado la evolución de la RSE son:

2000	El Consejo Europeo de Lisboa se marca el objetivo estratégico de convertir la Unión Europea en "la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social". Lanzamiento de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
2001	La Comisión Europea (CE) publica el Libro Verde de RSE , para fomentar un marco europeo de RSE, abriendo un debate sobre cómo impulsar esta responsabilidad en el ámbito europeo e internacional.
2002	La CE presenta una comunicación sobre RSE bajo el título "RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible", la cual dio lugar a la creación en ese año del Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE. Lanzamiento de la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
2005	La CE aprueba la estrategia para el crecimiento, el empleo y el desarrollo sostenible A nivel estatal, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales crea el Foro de de Expertos en RSE .
2006	La CE presenta una comunicación sobre RSE bajo el título "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE", en la que se anuncia la creación de la Alianza Europea para la RSE. A nivel estatal, el Congreso de los Diputados crea una Subcomisión dedicada a tratar temas de RSE. Como fruto de su trabajo se publicó el Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la RSE, más conocido como el Libro Blanco de la RSE .
2007	Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la RSE, bajo el título "La RSE: una nueva asociación" A nivel estatal, el Gobierno, de la mano de empresas y sindicatos, crea la Mesa de Diálogo Social sobre RSE . Su responsabilidad quedó plasmada en el documento "La RSE. Diálogo Social"
2008	Se aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) .
2011	Nueva comunicación de la CE. A nivel estatal se aprueba la Ley de Economía Sostenible que ha incorporado diferentes

artículos que afectan a la RSE, entre los que destacan:

- **Informe anual de gobierno corporativo:** se han incluido un nuevo artículo que modifica la Ley del Mercado de Valores en relación a la elaboración del informe anual de gobierno corporativo e información adicional a incluir en los informes de gestión, vinculados a información sobre la estructura de la propiedad de la organización, la estructura de administración de la organización junto con la obligatoriedad de utilizar las definiciones incluidas en el Código Unificado de Buen Gobierno relativas a las distintas clases de consejeros.
- **Informe anual sobre remuneraciones:** Modificando de nuevo la Ley del Mercado de Valores, la LES incorpora la obligación de realizar un informe detallado sobre las remuneraciones percibidas por los miembros del consejo en las sociedades cotizadas y las cajas de ahorros.
- **Promoción pública de la RSE:** Las empresas públicas y administraciones, mantendrán una política de promoción pública de la RSE, mediante la elaboración de informes de RSE para su autoevaluación de acuerdo con los principales estándares internacionales.
- **Comunicaciones al CERSE:** Aquellas organizaciones de más de 1.000 personas trabajadoras comunicarán expresamente al Consejo Estatal de la RSE sus informes de RSE, con objeto de que el CERSE pueda realizar un seguimiento del desarrollo de la RSE en España.
- **Identificación como empresa Socialmente Responsable:** Aquellas organizaciones que así lo deseen podrán solicitar ser reconocidas como empresas socialmente responsables de acuerdo con los criterios que establezca el CERSE.

2.- ¿QUÉ ES LA RSE?

La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

En general, el concepto de RSE se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

La RSE no es un concepto único ni estable en el tiempo. Por el contrario, muchas de estas definiciones abordan aspectos diversos y tienen distintos alcances.

Algunas **definiciones clave** para entender mejor la RSE:

El Libro Verde de la Comisión Europea publicado en 2001, señalaba que “la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.

Según el **Foro de Expertos** convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la responsabilidad social empresarial es “además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

En su nueva comunicación (25/10/2011), la **Comisión Europea** propone una nueva definición de la RSE como "la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad".

Respecto a esta nueva definición de RSE, la Comisión Europea establece que, el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica.

¿Qué medidas políticas de la UE cubrirán la RSE?

A continuación y debido a la reciente publicación de la nueva definición sobre RSE por parte de la Comisión Europea, vamos a analizar el nuevo paquete de medidas presentado.

Este paquete de medidas tiene como objetivo ayudar a las empresas a alcanzar todo su potencial en términos de creación de riqueza, empleo y soluciones innovadoras, a la vez que pueden beneficiarse de la RSE, así como contribuir a la sociedad en su conjunto. Más allá de eso, las empresas deben, en opinión de la Comisión, tener un proceso para integrar los derechos sociales, ambientales, éticos y humanos y las preocupaciones de los/as consumidores/as en sus negocios y estrategias centrales en estrecha colaboración con sus grupos de interés.

La nueva estrategia pretende ampliar los esfuerzos europeos para fomentar la RSE con la propuesta de un programa de acción para el periodo 2011-2014 que cubre ocho áreas:

1. **Aumento de la visibilidad de la RSE y difusión de buenas prácticas:** esto incluye la creación de un premio europeo y el establecimiento de plataformas del sector para que las empresas y los/as interesado/as puedan comprometerse y monitorear conjuntamente los progresos en el área.
2. **La mejora y el seguimiento de los niveles de confianza en las empresas:** la Comisión lanzará un debate público sobre el papel y el potencial de las empresas y organizará encuestas sobre la confianza ciudadana en los negocios de dichas empresas (tratar el problema del marketing engañoso).
3. **Mejorar la autorregulación y corregulación:** la Comisión propone trabajar con las empresas y otras organizaciones para desarrollar un código de buenas prácticas para orientar el desarrollo futuro de la autorregulación y co-iniciativas.
4. **Recompensa de mercado para la mejora de la RSE:** es decir, aprovechando las políticas de la UE en materia de consumo, inversión y contratación pública, con el fin de promover la recompensa de mercado para una conducta empresarial responsable.
5. **Mejorar la divulgación de información social y medioambiental en las empresas:** la nueva política confirma la intención de la Comisión de presentar una nueva propuesta legislativa sobre este tema.

6. **Una mayor integración de la RSE en la educación, formación e investigación:** la Comisión proporcionará más apoyo para la educación y la formación en el campo de la RSE, y analizará diferentes opciones de financiación para más y mejores investigaciones.
7. **Destacar la importancia de las políticas de RSE nacionales y sub-nacional:** la Comisión invita a los Estados miembros de la UE a presentar o actualizar sus propios planes para la promoción de la RSE a mediados de 2012.
8. **Mejorar el alineamiento de los enfoques europeos y global de la RSE:** la Comisión pone en relieve las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, la Declaración tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social, y la Guía sobre Responsabilidad Social de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos - norma ISO 26000.

Junto a esta nueva comunicación la Comisión Europea apuesta por:

Facilitación del espíritu socioempresarial:

Las empresas sociales son aquellas que ejercen un impacto social positivo y cuyos objetivos empresariales son también sociales, no solo maximizar los beneficios.

Hoy en día, la economía social representa el 10 % de las empresas europeas y da trabajo a más de 11 millones de asalariados/as. La Iniciativa de Empresa Social incluye una serie de medidas encaminadas a apoyar su mayor desarrollo. Propone maneras de mejorar el acceso de las empresas sociales a la financiación (incluida la financiación de la UE mediante los Fondos Estructurales y la creación futura de un instrumento financiero que proporcione fondos de inversión social e intermediarios financieros con instrumentos de capital, deuda y riesgo compartido), medidas para aumentar la visibilidad y un entorno normativo simplificado, incluida una futura propuesta de Estatuto de la Fundación Europea, la próxima revisión de las normas en materia de contratación pública y ayudas estatales a los servicios sociales y locales.

László Andor, Comisario de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, ha comentado lo siguiente: «La actividad empresarial socialmente responsable responde al convencimiento de que la crisis no es solo económica y financiera, sino también ética. Las empresas no siempre se atienen a valores tales como la solidaridad, la sostenibilidad, la inclusión y la integridad y, en mi opinión, nuestras economías han sufrido a consecuencia de ello. Por eso, las empresas sociales y la responsabilidad social de las empresas pueden tener un efecto decisivo y contribuir así a los objetivos de Europa 2020 de más empleo y crecimiento».

Reducción de la burocracia para las PYME:

El 23 de noviembre se aprueba la iniciativa que modifica las Directivas sobre contabilidad (78/660/CEE y 83/349/CEE), la Comisión persigue reducir la carga administrativa de las pequeñas empresas. El ahorro potencial de costes para las PYME se estima en 1.700 millones de euros al año.

Además, con arreglo a la revisión propuesta de la Directiva sobre transparencia (2004/109/CE), las empresas que cotizan en bolsa, incluidos los pequeños y medianos emisores, dejarán de estar obligadas a publicar información financiera trimestral, lo que contribuirá a generar nuevos ahorros y a desalentar el cortoplacismo en los mercados financieros.

El 7 de diciembre es aprobada la iniciativa para la mejora al acceso a los recursos financieros. Estas medidas van encaminadas a preservar el flujo de créditos a las PYME y mejorar su acceso a los mercados de capitales, aumentando la visibilidad entre los inversores de los mercados de PYME y las participaciones en PYME y reduciendo los requisitos administrativos y reglamentarios (por ej. garantías financieras por valor de 1.400 millones de euros...)

En palabras del Vicepresidente de la Comisión y Comisario de Industria y Emprendimiento, Antonio Tajani, «este conjunto de medidas redundan en interés tanto de las empresas como de la sociedad europea en general. Reduce las cargas administrativas de las pequeñas y medianas empresas y sienta las bases de una economía social de mercado fuerte y dinámica a medio y largo plazo».

El Observatorio de RSE cela la nueva comunicación ya que creen que supone que por primera vez la UE pone el foco de la RSE en la responsabilidad sobre los impactos ocasionados por las empresas y en la protección de los derechos humanos. Además, la nueva definición de la RSE supone un cambio radical en la concepción de la RSE superando el debate de la voluntariedad /obligatoriedad, aspecto que ha limitado el avance de políticas de RSE durante años.

Sin embargo se pierde la oportunidad de lograr avances reales que ayuden a las víctimas de empresas con sede en la UE a encontrar justicia y hacer que las empresas responsables de sus impactos, según la European Coalition for Corporate Justice. Para ECCJ, a pesar del progreso en algunas áreas, el plan no aborda algunas cuestiones fundamentales: la propuesta no contiene medidas concretas para mejorar la responsabilidad de la sociedad matriz a través de medidas de debida diligencia, es decir, las sedes europeas de las empresas no pueden ser consideradas responsables de los daños causados por sus filiales, o por su cadena de suministro en los países en desarrollo. El plan tampoco aclara cómo el marco legal puede mejorar el acceso a la justicia para las víctimas de los abusos empresariales.

Principales características de la RSE

Reconocimiento de la importancia de la estrategia central de negocio. Esto es consistente con el enfoque adoptado por empresas líderes para los que la responsabilidad social y la sostenibilidad se han convertido en una parte integral del modelo de negocio. El informe de 2008 de la Comisión concluyó que la **competitividad** de la RSE es más probable que contribuya al éxito a largo plazo de la empresa cuando está totalmente **integrada en la estrategia de negocio**.

Desarrollo del concepto "**crear valor compartido**". Se refiere a la forma en que las empresas buscan generar un retorno de la inversión para sus propietarios/as y accionistas, mediante la creación de valor para otras partes interesadas y la sociedad en general. Esto vincula fuertemente a la RSE con la **innovación**, especialmente en términos de desarrollo de nuevos productos y servicios que son un éxito comercial y ayudan a abordar los retos sociales.

Reconocimiento explícito de los derechos humanos y consideraciones éticas, además de las consideraciones sociales, medioambientales y de consumidores/as.

La **RSE** se refiere a las acciones de las empresas más allá de sus obligaciones legales para con la sociedad y el medio ambiente. La nueva definición es consistente con los principios reconocidos internacionalmente de RSE y otros como los de las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y la Guía sobre Responsabilidad Social de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos - norma ISO 26000.

La RSE incluye el **cumplimiento de la legislación** nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor.

Otros rasgos a destacar son:

Relación con los grupos de interés: La empresa tiene en cuenta en su estrategia las expectativas que sobre su funcionamiento tienen todos aquellos que pueden ser afectados/as por sus acciones empresariales, es decir, tiene en cuenta las expectativas de todos sus grupos de interés y responde satisfactoriamente a ellas.

La RSE es en sí un **proceso dinámico** y que afecta a todas las áreas funcionales y procesos de la empresa.

La RSE es un camino hacia la Excelencia.

¿Qué no es RSE?

La responsabilidad social NO es una negociación entre la empresa y la sociedad. La responsabilidad social apunta a lo que se espera de las empresas y a lo que las legitima en un contexto social concreto.

La responsabilidad social no se refiere solo a las consecuencias sino a las relaciones: a la red de relaciones que la empresa y a todos los aspectos que conforman esa red de relaciones. Responsabilidad social: contextual y relacional.

La empresa debe ser responsable ante la sociedad: no debe olvidar la referencia al interés común que se articula siempre a través de los grupos de interés que afectan o se sienten afectados por la actividad de la empresa.

La empresa es una institución social y la responsabilidad social se orienta a corregir lo que muchas veces en ese contexto ha sido un déficit social.

Diferentes enfoques de la RSE

El conjunto de razones por las que las organizaciones empresariales deciden asumir la RS y establecer sus políticas de actuación conforme a las demandas de una acción socialmente responsable, condicionan e influyen de modo decisivo en la manera que cada organización tiene de afrontar y de plantear la cuestión. Por tanto, son estas razones, más allá de las meras consecuencias y resultados cuantificables de las acciones, las que nos han de permitir decidir y evaluar el hecho de si una empresa se acerca y adopta la RS por razones estrictamente éticas, o por razones que, aunque sean válidas, no son, sin embargo, de carácter ético.

Estos cinco enfoques remiten a cinco maneras de plantear la RSE. Cada uno de ellos refleja, una muy concreta aproximación al qué, al cómo y, por supuesto, también al por qué de la RSE.

1. **Enfoque legalista:** Se trata, como se ve, de cumplir la normativa y de asegurar la conformidad con la ley. Aunque obviamente resulta a todas luces insuficiente para un planteamiento ético de la RSE, este enfoque representa el primer e indispensable camino por el que ha de transitar cualquier empresa que quiera plantear seriamente una política conforme a la RSE.
2. **Enfoque instrumental:** supone una inteligente gestión del riesgo y de la reputación. La política de RSE responde, desde este enfoque, a una búsqueda de consecuencias beneficiosas para la empresa y sus accionistas, que se mide en términos de resultados contables y tangibles. A la organización empresarial le interesa adoptar determinadas

acciones que, al amparo del marco de la RSE, pueden mejorar sus resultados, y, por supuesto, su imagen social y su reputación.

3. **Enfoque sectorial o funcional:** la RSE se plantea como un área corporativa de creciente importancia, pero sin guardar todavía relación directa o intrínseca con el núcleo de negocio de la empresa. Se aborda, por tanto, la acción social de la empresa desde una visión estrecha y no necesariamente relacionada con las necesidades del entorno social, sino con las de la propia empresa y siempre en función de sus intereses sectoriales.
4. **Enfoque estratégico:** la RSE ya es un componente esencial de la estrategia corporativa que se disemina, por ello, en todos los ámbitos de la empresa. La política de RSE tiene, desde este enfoque, un carácter global e integrador y representa una línea de acción que la empresa asume como propia y, por tanto, formando parte de su misma comprensión como empresa. Sin duda, una empresa que adopta la RSE por razones de carácter estratégico es una empresa que presenta una mayor ventaja competitiva, una mayor estabilidad y más posibilidades de negocio. Es, en este sentido, una empresa que no condiciona la RSE a la obtención de beneficios constantes e inmediatos, pero sólo permanecerá en esta línea de actuación si la estrategia del entorno así lo aconseja.
5. **Enfoque de identidad, innovación y diferenciación:** la RSE incluye ya claramente un componente de visión, de compromiso y de liderazgo social que es coherente con los propios valores corporativos. La política de RSE representa una oportunidad más de negocio y las circunstancias del entorno y de los mercados, marcarán las pautas concretas de actuación a poner en marcha en cada caso. Nos encontraríamos así ante lo que algunos llaman ya la empresa ciudadana, es decir, la empresa comprometida con un modelo de sociedad en la que ella misma está llamada a cumplir un papel insustituible.

La reflexión sobre estos enfoques, permite a las empresas saber dónde está en un momento dado y saber hacia dónde quiere y se puede orientar en el futuro.

Es claro que estos perfiles no están separados por una línea clara y distinta, y que, en muchos casos concretos, puede darse una cierta superposición. Lo más adecuado, por tanto, es entenderlos como un proceso gradual de asunción de la RS.

3.- ASPECTOS QUE COMPONEN LA RSE

Las dimensiones de la RSE varían según el criterio que tomemos en consideración. Las dos formas más habituales de categorizar los elementos que componen la RSE son: **La estructural-organizativa y la temática.**

La primera divide la RSE en dos grandes dimensiones dependiendo del carácter interno o externo de los grupos de interés:

- **Dimensión interna:** Contempla la empresa desde el interés social, y por lo tanto tiene que ver con aspectos clave de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad laboral, la formación y desarrollo de los/as trabajadores/as, la gestión de la calidad y del medio ambiente. Las prácticas de RSE afectan en primer lugar a los/as trabajadores/as y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad. Las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.
- **Dimensión externa:** está referida a las relaciones de la empresa con sus agentes externos y entorno social. Lejos de circunscribirse al mundo propio de la empresa, la RSE abarca a un amplio abanico de interlocutores donde estarían las relaciones de la empresa con su entorno

social y ambiental en el sentido más amplio, tales como la comunidad, los clientes y proveedores, administración y autoridades públicas, ONG's, comunidades locales, etc...

La segunda categorización, descompone la RSE en diversas áreas temáticas. A continuación pasamos a señalar de una manera esquemática, los ámbitos que afectan a la RSE:

DERECHOS HUMANOS (DDHH)

1. Respeto por parte de las empresas, organizaciones o gobiernos de los derechos humanos:
 - Derechos civiles y políticos
 - Derechos económicos, sociales y culturales
2. Derecho a la igualdad de oportunidades y trato no discriminatorio: luchar contra las discriminaciones, proteger y favorecer a los grupos vulnerables (mujeres, indígenas, niños, personas con discapacidades, inmigrantes, grupos de clases bajas)
3. Derechos de los pueblos indígenas
4. Sistemas de seguridad y derechos humanos
5. Debida diligencia
6. Evitar y prevenir la complicidad (directa / beneficiosa / silenciosa)
7. Proponer sistemas de control y de fomento para garantizar el respeto de los DDHH
8. Proponer sistemas de resolución y de castigo por violación de los DDHH

DERECHOS LABORALES

1. Derechos fundamentales del trabajo:
 1. Abolición efectiva del trabajo infantil
 2. Libertad del trabajo / eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
 3. Igualdad de oportunidades / eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación
 4. Derecho a representación de los empleados / Libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
2. Condiciones laborales:
 1. Salario digno (superior al salario mínimo interprofesional o a parámetros de convenio)
 2. Horario: descanso, horas extraordinarias
 3. Salud, seguridad e higiene en el trabajo: la empresa socialmente responsable puede, además de cumplir estrictamente la legalidad, pueden realizar un seguimiento exhaustivo del historial de accidentes y enfermedades laborales y del historial de sanciones, para proponer políticas activas de reducción e incluso someterse a auditorias o controles por entidades externas.
 4. Contrato y Estabilidad en el empleo y seguridad social: Priorizar la contratación mediante fórmulas que garanticen la estabilidad laboral y condiciones dignas de trabajo, frente a los contratos temporales. El mantenimiento de la plantilla denota el compromiso de la empresa hacia los/as trabajadores/as y la fidelidad de éstos a la empresa, y es síntoma de un clima laboral adecuado.
 5. Desarrollo humano y capacitación en el lugar de trabajo / Formación, gestión del conocimiento.
 6. Derecho a la seguridad personal, Respeto a la intimidad y confidencialidad de la información de los empleados.
 7. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Los trabajadores/as, y la sociedad en su conjunto, demandan mayores facilidades para el equilibrio entre la vida personal y la jornada laboral. Entre otras propuestas, se pueden citar:

- Permisos / reducción de jornada por responsabilidades familiares
- Permisos / reducción de jornada para cuidado de familiares dependientes (niños, ancianos, minusválidos...)
- Flexibilidad laboral (horarios)
- Guarderías (en el propio local de trabajo o ayudas a las mismas)
- Permisos / reducción de jornada por actividades docentes / políticas / servicios sociales
- ...

8. Sistema de resolución de conflictos.

9. Reparto del trabajo: La tendencia hacia el pleno empleo en nuestras sociedades desarrolladas puede activarse en la empresa mediante el reparto del trabajo.

- Eliminación – reducción de horas extra
- Reducción voluntaria de jornada
- Tendencia a la reducción de jornada laboral

10. Acoso laboral y mobbing.

11. Medidas disciplinarias.

12. Responsabilidad sobre la cadena de valor.

MEDIOAMBIENTE

1. Principio de prevención.

2. Evaluación del impacto ambiental

3. Gestión de riesgos medioambientales

4. Productos y servicios en relación con el medioambiente.

5. Uso sostenible de los recursos y prevención de la contaminación

6. Gestión de residuos y materiales peligrosos: residuos; materiales peligrosos; insecticidas; riesgos biológicos; suelo; aire; ruido; agua; diseño estructural; tráfico.

7. Responsabilidad en accidentes medioambientales.

8. Protección y recuperación del medioambiente. Biodiversidad.

9. Incidencia sobre el cambio climático, emisiones de efecto invernadero

10. Uso de tecnologías limpias.

SOCIEDAD: Relación con la comunidad y la administración pública y desarrollo social. La responsabilidad social de las empresas abarca también su integración en el entorno local en el que operan. Por tanto, *«la reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen como empresario/a y productor/a —y también como agente de la vida local— influye sin duda en su competitividad¹»*.

1. Relación con la comunidad:

1. Evaluación y gestión de impactos en la comunidad
2. Acción social: se entiende como la dedicación de recursos empresariales (humanos, técnicos y financieros) a proyectos de desarrollo socioeconómico en beneficio de personas o áreas colectivas desfavorecidas.
3. Participación activa de la comunidad
4. Participación política responsable

2. Relación con las administraciones:

¹ Fuente: Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

1. Anticiparse a nuevas normativas: la empresa no sólo debe ajustarse al cumplimiento de la normativa vigente sino que puede adoptar una actitud vigilante que la prepare a futuras exigencias reglamentarias.
2. Participar en la elaboración de nuevas normativas y regulaciones: la colaboración de la administración con las empresas es fundamental para una adecuada normativa y reglamentación, especialmente en lo referente a procesos de producción y productos. La empresa socialmente responsable puede ofrecerse activamente a la colaboración para elaborar nueva normativa o regulación.
3. Colaborar con administraciones para incluir criterios RSE en adjudicación de contratos y suministros de la Administración.

3. Desarrollo social:

1. Educación y cultura
2. Salud
3. Acceso al agua, energía y comunicaciones
4. Inversión social: considerar los impactos sociales, ambientales y económicos de los productos y servicios ofrecidos permite identificar nuevas oportunidades de negocio además de diferenciar dichos productos y servicios con un valor añadido más allá de las tradicionales variables de relación calidad- (ej. destino de excedentes de capital a inversiones socialmente responsables, banca ética)
5. Desarrollo de habilidades
6. Desarrollo y acceso a la tecnología

4. Desarrollo económico:

1. Creación de empleo: contratación local y proporción de directivos locales
2. Inserción socio laboral: una forma habitual entre empresas fuertemente comprometidas es la reserva de puestos de trabajo destinados a personas de colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión
3. Generación de riqueza e ingresos: compras a proveedores locales
4. Pago de impuestos
5. Ayudas y subvenciones del Estado
6. Paraísos fiscales
7. Políticas sobre repatriación de beneficios
8. Políticas de precios y márgenes

5. Prácticas de mercado:

1. Libre competencia y competencia leal
2. Promover la responsabilidad social en la esfera de influencia: las empresas con presencia dominante en la cadena de valor pueden ejercer un papel de liderazgo en la promoción de la responsabilidad social empresarial, proporcionando apoyo a proveedores que implanten el estilo RSE, en forma de incentivos, información o tutoría.
3. Condiciones a proveedores: La extensión de la estrategia RSE hacia la cadena de valor puede establecerse mediante la exigencia o priorización de proveedores o subcontratistas que hayan abordado también políticas RSE. En este sentido, la empresa puede realizar una evaluación y/u homologación de proveedores de acuerdo a criterios sociales, medioambientales y de seguridad y salud.
4. Derechos de propiedad

6. Prácticas anti-corrupción:

1. Controles contables y de auditoría
2. Blanqueo de dinero

3. Obstrucción de la justicia
4. Protección de denunciantes y testigos
5. Prevención de conflicto de intereses
6. Contribuciones a partidos políticos y lobbying
7. Corrupción de Funcionarios
8. Tráfico de influencias
9. Corrupción en la empresa privada
10. Formación a empleados
11. Análisis de riesgo de corrupción

GOBIERNO CORPORATIVO

1. Cumplimiento de los derechos básicos de los propietarios:
 1. Derechos de gestión y uso de la propiedad.
 2. Participación en las decisiones de gobierno.
 3. Principio de igualdad en el accionariado.
2. Junta general de accionistas:
 1. Existencia de un reglamento específico para la Junta General.
 2. Información disponible para la Junta General
 3. Decisiones sometidas a votación
 4. Derechos sobre el ejercicio del voto.
 5. Derecho de participación en el Consejo.
3. Consejeros:
 1. Deber de diligencia y lealtad de los administradores;
 2. Conflicto de intereses
 3. Remuneración de los Consejeros
 4. Cláusulas de blindaje de consejeros y directivos
4. Consejo Administración:
 1. Competencias del Consejo
 2. Composición del Consejo:
 3. Dedicación de los consejeros, inasistencia a reuniones
 4. Evaluación del desempeño de consejeros
 5. Dimisión y cese.
 6. Comisiones del Consejo.
5. Política de retribuciones (Escala de salarios: relación entre el salario más alto y más bajo)
6. Contenido esencial
7. Información y publicidad
8. Relación con las partes interesadas: la empresa pone a disposición de los grupos de interés cauces para su participación.
9. Transparencia y publicación de la información: una de las características de la empresa socialmente responsable es la permeabilidad y transparencia de su gestión en la convicción de que es conveniente proporcionar a la sociedad la información y elementos necesarios para valorar el comportamiento de las empresas
 1. Deber de información
 2. Contenido mínimo
 3. Sistemas de verificación externo

CONSUMIDOR/A

1. Proceso de venta: Prácticas justas del mercado:

1. Libertad de compra y Libertad de elección.
2. Acceso a servicios y productos básicos.
3. Información objetiva, adecuada e imparcial y contractuales
4. Distribución de bienes, productos y servicios.
5. Competencia leal y transparente versus prácticas monopolísticas y contra la libre competencia.

2. Información completa, precisa, comprensible y comparable:

1. Información sobre pago y condiciones.
2. Información sobre medio ambiente.

3. Contratos justos y claros:

1. Publicidad ética y responsable.
2. Protección al consumidor y no discriminación.

4. Producto/Servicio:

1. Productos y servicios responsables: considerar los impactos sociales, ambientales y económicos de los productos y servicios ofrecidos permite identificar nuevas oportunidades de negocio además de diferenciar dichos productos y servicios con un valor añadido más allá de las tradicionales variables de relación calidad-precio.
2. Productos de calidad.
3. Protección de la salud y seguridad de los consumidores
4. Sistemas de prevención y garantías.
5. Evaluación de riesgos.
6. Información sobre el uso y suministro.
7. Emergencia y productos defectuosos.

5. Servicios relacionados con la adquisición del producto o contratación de un servicio.

1. Acceso a productos y servicios básicos
2. Servicios de atención al cliente y resolución de conflictos

6. Responsabilidad en el mensaje: información y educación:

1. Sostenibilidad de los productos.
2. Fomento del consumo responsable.

SISTEMAS DE GESTIÓN

1. Definición del alcance sistemas de gestión de la RSE

2. Coherencia y despliegue de los sistemas de gestión de la RSE: organización, estrategia, políticas, procedimientos, indicadores

3. Resultados e impactos de las operaciones. Medición

4. Evaluación de la eficacia y Mejora continua: la gestión de calidad en sí misma y en particular las últimas versiones de modelos de calidad total (ej. EFQM) incluyen muchos aspectos en relación con la RSE.

5. Involucración de las partes interesadas

6. Gestión de la cadena de valor

7. Transparencia y rendición de cuentas

8. Gestión de riesgos sociales y medioambientales (decisiones de inversión)

9. Verificación cumplimiento objetivos y compromisos RSE (interna y externa): la integración de la RSE en la estrategia empresarial y en su actuación diaria puede venir acompañada de un sistema de evaluación y control, que puede incluir seguimiento interno, informes externos de auditoría, certificación exterior por alguna de las iniciativas vigentes (ej. SA 8000 de SAI), etc...

4.- ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA DE LA RSE

Milton Friedman² afirmaba en varios textos entre 1966 y 1970 que la Responsabilidad Social de las empresas se debe limitar a cumplir las reglas básicas de la sociedad, encarnadas en la ley y en las costumbres morales. Defendía que las empresas no están legitimadas para decidir cuáles son las prioridades en términos de asistencia a colectivos necesitados, ya que esto supone arrebatarse una capacidad únicamente atribuible a los poderes públicos democráticamente elegidos y sometidos a control. Por eso, acusaba a los/as Directivos/as que deciden desviar fondos hacia este tipo de actividades de penalizar a los/as accionistas, poniéndoles unos nuevos impuestos.

A FAVOR de la postura de Friedman:

Argumentos económicos

- Las propias reglas del mercado conseguirán a medio plazo las finalidades que persigue la RS ya que la sostenibilidad del proyecto obliga a tener en cuenta estos aspectos.
- Utilizar los recursos empresariales para alcanzar objetivos sociales comporta una disminución de la eficiencia y desvía a ésta de sus finalidades específicas.
- Como, en definitiva, es la sociedad quien paga, estamos de hecho creando impuestos indirectos encubiertos.
- La sociedad moderna funciona gracias a la especialización de funciones, y éstas no corresponden a la empresa.
- La RS de la empresa reduce los beneficios de los/as accionistas o propietarios/as y no tiene en cuenta sus intereses.

Argumentos de gestión

- La RS crea confusión, en la medida que establece objetivos y criterios que pueden ser divergentes, y porque dispersa.
- Los que integran las empresas no están formados ni preparados para resolver problemas sociales.

Argumentos políticos

- Si las empresas entran en este terreno, no habrá forma de pedirles cuentas ya que no existen mecanismos institucionalizados para hacerlo. Estaríamos ante una práctica antidemocrática que puede conducir a una tiranía Empresarial.
- Entrar en este ámbito sería dar demasiado poder a las empresas y, por tanto, es necesario velar para que éstas no desborden el ámbito de actuación que les corresponde.
- La ley no permite que los directivos tomen este tipo de decisiones sin contar con los/as accionistas.
- Si las empresas entran en este campo, se abrirá un nuevo ámbito para la regulación desde el gobierno.

Argumentos socio-culturales:

- Los valores sociales no tienen que estar determinados o interpretados por las empresas, que se convertirían en instituciones dominantes al estilo de lo que antiguamente significaban las iglesias, los ejércitos o la nobleza.
- El énfasis en la RS de las empresas fomenta unas expectativas imposibles de cumplir, que a la larga se vuelven contra ellas.
- No es necesario tener tanta confianza en las empresas. Se trata sólo de retórica para mejorar su imagen.
- En un contexto social tan plural, el problema no es sólo cómo entienden las empresas la RS, sino cómo entiende la sociedad quién es responsable y quién no.

² Economista americano (1912-2006). Es el principal exponente de la escuela económica de Chicago y se le considera el padre del neoliberalismo económico. Fue premio Nobel de economía en 1976.

Argumentos ético-morales:

- La RS de las empresas desplaza la responsabilidad de las personas a la empresa, lo cual no tiene sentido (sólo los individuos son sujetos morales) y es inaceptable (provoca que las personas renuncien a su propia responsabilidad).
- Imponiendo responsabilidades adicionales, se violan los derechos de propiedad y asociación.
- No hay consenso sobre los valores socialmente deseables y por tanto las empresas no disponen de esta herramienta indispensable.

El profesor Antonio Aledo³ en su artículo “*La cara oculta de la Responsabilidad Social Corporativa*” comenta que a la par del crecimiento de prácticas de RSE, también han surgido numerosas voces críticas sobre la RSE:

- La primera acusación es que son una mera acción cosmética.
- El segundo grupo de críticas insisten en la escasa eficacia de las acciones de RSE destinadas a la cooperación al desarrollo, y cuestionan hasta qué punto estas acciones producen beneficios perennes a las comunidades.
- Un tercer tipo de críticas inciden en la propuesta política que trasciende la RSE. Entendemos que la RSE es una estrategia para fomentar la desregulación en los sectores productivos a cambio de una promesa de auto-regulación por parte del sector empresarial. Sin embargo, algunas de las propuestas de RSE pretenden en nombre de la libertad de mercado y la necesaria flexibilidad que exigen el cambio tecnológico y la competitividad global, reducir el papel garantista del Estado social y eliminar cualquier freno a las prácticas de acumulación y de generación de máximo beneficio en el mínimo tiempo posible propias del capitalismo global.

En CONTRA de la postura de Friedman:**Argumentos económicos:**

- Es una manera de corregir la realidad de que el sistema económico no garantiza la óptima redistribución de los recursos sociales.
- Es una manera de responder a los intereses de los/as accionistas que quieren, en primer lugar, mantener la viabilidad del proyecto y, además, son consumidores/as, vecinos/as y ciudadanos/as.
- Es una manera de expresar y asumir que sólo la maximización del beneficio económico no garantiza la sostenibilidad del proyecto empresarial.
- Aplica recursos y capacidades que muchas veces sólo las empresas tienen.
- Corrige en parte los problemas que las empresas ocasionan a la sociedad.
- Como mejora la imagen de la empresa, favorece su estabilidad a largo plazo, con lo que hay que considerarlo una inversión.

Argumentos de gestión:

- La capacidad de autorregulación es indisociable de la capacidad de gestión y cualquier ampliación de aquella potencia la capacidad de gestión en un ámbito de mayor complejidad.
- Los/as directivos/as pueden no estar preparados/as para alcanzar los objetivos sociales pero, como el impacto social y político de las empresas es inevitable, lo que tienen que hacer es asumir consecuentemente esa realidad.
- Un enfoque desde la RS hace que la empresa se vuelva más proactiva y menos reactiva, lo que, en definitiva, es más práctico y menos costoso.
- En el ámbito de la Gestión existen unas capacidades que no se encuentran en el ámbito del capital ni en el del gobierno.

³ profesor de sociología ambiental en la Universidad de Alicante y colaborador de ALBA SUD

Argumentos políticos:

- Con empresas socialmente responsables se evita una mayor regulación del gobierno, que no sería necesaria al resolver o evitar ciertos problemas.
- La ley sigue a la sociedad, con lo que no se puede esperar que sea la legislación la que determine la RS de las empresas.
- La RS no se puede separar de la política, con lo que se abren nuevos cauces de cooperación entre las empresas y el gobierno.
- Con empresas socialmente responsables se evita la atracción por el socialismo.

Argumentos socio-culturales:

- Responde a los cambios sociales y culturales, aumentando la aceptación social de las empresas ante la conciencia creciente del poder de ésta, y lo inaceptable de su inhibición.
- La sociedad industrial tiene planteados una serie de problemas inseparables de la existencia de las empresas, y éstas deben esforzarse en solucionarlos al ser un elemento nuclear de la sociedad.
- Las empresas son instituciones sociales y deben ajustarse a los estándares sociales. Si la sociedad ha modificado sus expectativas, la empresa debe responder.

Argumentos ético-morales:

- Los/as directivos/as no dejan de ser ciudadanos/as miembros de la sociedad y por tanto deben trasladar a sus prácticas de gestión la exigencia de contribuir al desarrollo y mejora de la sociedad.
- No todo se puede reducir al derecho de propiedad, que no es un derecho absoluto ni se reduce a la relación del/ la propietario/a con el objeto, sino que incluye las relaciones con los demás, que tienen lugar mediante esa propiedad.
- Es una forma de egoísmo ilustrado, ya que promueve de forma más amplia, viable, abierta, contextualizada y a largo plazo los intereses empresariales.
- Los criterios éticos y morales tienen prioridad sobre los económicos y la RS es el reconocimiento práctico de esta asunción.
- Sólo una racionalidad calculadora y maximizadora puede tratar los derechos básicos y los principios legales en términos coste/beneficio.
- En su actuación, las empresas no pueden considerar sólo sus objetivos, sino los medios empleados y el impacto que producen.
- El mercado no sólo no excluye, sino que incluye, unos mínimos morales que no se pueden obviar.

No es posible pensar en empresas socialmente responsables que no asuman compromisos conocidos y verificables, que no dialoguen con el resto de la sociedad, que no busquen nuevos campos de intervención desde sus capacidades y sus ámbitos propios de actuación.

5. BENEFICIOS DE LA RSE

Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas y de las instituciones.

La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro ambiental provocado por la actividad económica y las nuevas expectativas e inquietudes de los/as consumidores/as, instituciones, e inversores/as, son los factores que impulsan el desarrollo de la RSE en las empresas. Esta RSE conlleva una serie de beneficios entre los que podemos destacar:

Normativos:

- Posesión de certificaciones de estándares internacionales: principal vía para evidenciar el cumplimiento de determinadas obligaciones, facilitando así el acceso a nuevas oportunidades de negocio.
- Cumplir con las exigencias de ciertos criterios de RSE exigidos por las Administraciones Públicas (AAPP).

Económico-Financieros:

- Atracción y fidelización de clientes y/o consumidores/as a través de acciones de RSE.
- Incremento de la calidad en el proceso productivo gracias a las exigencias de una buena política de RSE.
- Mayor acceso a recursos financieros y mercados de capital.
- Facilitar el acceso a subvenciones, concursos públicos y licitaciones de las AAPP.
- Ventajas fiscales y bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social por la contratación de algunos colectivos, principalmente jóvenes, mujeres, discapacitados, mayores de 45 años y personas en situación de exclusión social.

Gestión:

- Disminución del riesgo de conflictos con los Grupos de Interés.
- Mejora de la relación con los sindicatos y los poderes públicos.
- Ayuda a la identificación de nuevos mercados y nuevas ideas de negocio favoreciendo la innovación en la empresa.
- Creación de valor añadido: mejora de la productividad, eficiencia y reducción de costes operativos.
- Incremento cualitativo de la relación entre proveedores y contratistas.
- Disminución de litigios y sanciones legales.
- Gestión de riesgos: intangibles, reputacionales, operacionales.
- Investigación y Desarrollo: productos, mercados, tecnología, rentabilidad, competitividad.

Reputacionales (Marca):

- Reducción del riesgo de dañar la marca por motivos externos a la empresa (especialmente en la cadena de suministro).
- Mejora de la relación con los Grupos de Interés, especialmente, con la opinión pública y los medios de comunicación.
- Opción a reconocimientos oficiales o premios.
- Mejora de la imagen corporativa de la empresa, de su reputación pública ante la sociedad, las AAPP y la comunidad empresarial. Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva de la empresa en la sociedad.

Aumento de competitividad en los mercados:

- Diferenciación en el mercado frente a las empresas competidoras.
- Incremento de ventas y atracción del capital de inversión.

- Mayor confianza y lealtad de las personas consumidoras. Los/as clientes actuales toman conciencia de su empresa proveedora y consecuentemente incrementan su atractivo por la empresa socialmente responsable y son más fácilmente fidelizables.

Recursos Humanos:

- Atracción de mejores profesionales motivados por la política de Recursos Humanos y beneficios sociales para las personas trabajadoras. La igualdad, la diversidad, la conciliación, la retribución, la formación continua, etc., son algunos de los factores claves para crear, atraer y retener el talento. Cuanto más talento sea capaz de captar y retener una empresa, mayor capacidad de innovación y competitividad tendrá.
- Aumento de la calidad y productividad del equipo humano Dar respuesta a las expectativas de las personas que forman parte de la organización mejora el clima laboral y reduce el absentismo. Tener un equipo humano formado, motivado y satisfecho, repercute positivamente en su compromiso con el trabajo y la empresa, lo que conllevará a un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo.
- La incorporación de colectivos desfavorecidos a la empresa, fortalece la diversidad del capital humano de las plantillas en aspectos como la creatividad e innovación, las relaciones humanas, nuevos valores y el aumento de personal motivado en la empresa.
- Creación y consolidación de empleo estable y de calidad.
- Fomento de la participación del equipo humano en las acciones de la empresa.
- Desarrollo profesional del equipo humano.
- Mejora del clima laboral.
- Incremento de la fidelidad y confianza del equipo humano hacia la entidad.
- Identificación con los valores y políticas de la empresa, se fomenta la cultura corporativa.
- Vinculación de la retribución salarial a los objetivos de RSE de la empresa.

La RSE tiene una influencia positiva en las empresas, que se puede traducir en mejores ventas, una mayor motivación de las personas trabajadoras, el fomento de la innovación, una mayor confianza de la ciudadanía y una mejora en la reputación corporativa y en el posicionamiento en el mercado.

En resumen, la adopción de prácticas de RSE por parte de las empresas es un factor que contribuye a aumentar su competitividad.

6. RSE COMO APUESTA ESTRATEGICA

Para convertir la asunción de responsabilidades sociales en un arma estratégica, la empresa ha de tener en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

Consideraciones para convertir la RSE en estrategia	Ventaja
Analizar la tendencia de las demandas sociales	Puede conferir a la empresa una ventaja competitiva sostenible
Intentar evitar causas sociales especialmente controvertidas	Reduce el riesgo de conflicto con los diferentes públicos objetivo sensibles a dicha causa
Seleccionar objetivos sociales valorados y coherentes con la estrategia empresarial	Obtención de sinergias que redundan en una mayor competitividad

Fuente: responsabilidad social en la empresa y competitividad. Xertatu.

En cualquier caso, la implantación de estrategias o acciones de RSE, como cualquier otra estrategia empresarial, no está exenta de riesgos (ej. incremento de costes a corto plazo, desvío de objetivos y prácticas de trabajo habituales, generación de expectativas irreales, enfoque inadecuado de las actividades de RSE debido a inexperiencia).

Una correcta planificación estratégica ayuda a identificar aquellos aspectos de RSE más coherentes con los valores de la empresa y su estrategia global. Esto, a su vez, contribuirá a aumentar o consolidar las ventajas derivadas de la RSE, generando así ventajas competitivas sostenibles.

Algunos de los factores más relevantes y llamativos en nuestro contexto socioeconómico que están interviniendo en la adopción de la RSE como **estrategia clave** son:

- La necesidad de **modificar los modelos de producción** con el objetivo de consumir menos recursos fósiles y materias primas en general, cada vez más escasas y caras, así como contribuir a la reducción de emisiones contaminantes, lo cual en la práctica conlleva, normalmente en las actividades de producción de bienes y servicios, la obligación de cumplir con una normativa ambiental crecientemente más exigente y rigurosa.
- Una necesidad imperativa de **ser competitivos** con el producto o servicio que se ofrece al mercado, de modo que se pueda garantizar la sostenibilidad de cada proyecto empresarial. Dicha competitividad se obtiene gracias a la combinación de diferentes elementos, entre los que cabe destacar, por el papel clave que cumple, la innovación y la capacidad de generar nuevos productos y servicios que cubran nuevas demandas, lo cual lo hacen posible las personas que conforman las organizaciones.
- Una sociedad que progresivamente va asumiendo la necesidad de cambiar el patrón de crecimiento para **incorporar los vectores sociales y ambientales** al vector económico y poder de este modo medir el desarrollo de una sociedad en términos más integrales y no exclusivamente económicos. Esto significa que se están modificando las expectativas de la sociedad en general y la de los grupos de interés particulares de las organizaciones. Estos grupos de interés: inversores, AAPP, clientes, son quienes paulatinamente quieren ver en las empresas y en los productos que fabrican y venden comportamientos éticos y sostenibles.

Estos y otros muchos factores están interviniendo en un movimiento silencioso, pero constante, que se está percibiendo en empresas, organizaciones y gobiernos que comienzan a entender la **RSE** como una **apuesta estratégica**, de modelo de empresa y de país más allá de un acto voluntario.

Por eso se puede afirmar que la RSE no es cumplir con la normativa ambiental, laboral o del derecho local, nacional o internacional que afecta a la actividad de una organización o a las políticas de un gobierno. La RSE es una actitud, una visión de empresa y país y una apuesta porque el modelo económico que nos pueda seguir asegurando el bienestar deba ser diferente, reconociendo los impactos, intereses y expectativas de los diferentes grupos de interés.

La empresa socialmente responsable es aquella que tiene como fin crear y maximizar el valor de sus grupos de interés mediante un comportamiento ético. De igual modo que una organización define su misión, visión y valores en el marco de un plan estratégico, considerar la integración transversal de la RSE en este momento es tan importante como realizar un buen cuadro de mando integrado.

La rendición de cuentas o en su voz inglesa *accountability*, amplía el concepto de ante quién es responsable una organización, a todos sus grupos de interés. Así, una empresa no sólo debe responder a las expectativas de sus accionistas, sino que debe responder a las expectativas de

diferentes grupos de interés, incluyendo a los/as accionistas pero sin exclusividad y con carácter equilibrado.

Respecto al perfil de las empresas socialmente responsables, cabe destacar que las empresas de mayor tamaño –más controladas por los grupos de interés-, con mujeres en puestos directivos y que emplean minorías étnicas suelen ser más proclives a informar sobre sus actividades organizacionales y de RSE.

La relación con los grupos de interés debe por tanto de formar parte del estadio inicial de acciones a realizar en relación con la RSE, con el objetivo de determinar la materialidad de los temas a considerar en el marco de un plan de acción de RSE.

En las últimas dos décadas se han analizado los efectos que tienen los diversos grupos de interés sobre las actuaciones de la empresa en materia de responsabilidad social y el modo en que puede verse afectada por las mismas.

En líneas generales, cabe indicar que la presión que pueden ejercer grupos como los/las accionistas de la empresa, las regulaciones gubernamentales y los/las acreedores/as está positivamente relacionada con las acciones de RSE. Es decir, las empresas más expuestas a la fuerza de los diversos grupos de interés tienden a tener más desarrolladas sus actuaciones sociales. Del análisis realizado se han extraído las siguientes consecuencias en cuanto a la presión ejercida por los diferentes grupos relacionados con la empresa:

Criterio considerado	Grupos de presión	Consecuencias
Presión de los diversos grupos de interés sobre las actuaciones de responsabilidad social en la empresa	Accionistas Acreedores Instituciones Gobierno	Comportamiento socialmente más responsable de la empresa
Repercusión que las actuaciones socialmente responsables pueden tener en los agentes que conforman el entorno de la misma	Personal	Mayor satisfacción del personal
	Clientes	Mejora en la percepción de los y las consumidores/as sobre la empresa y sus productos

Fuente: *responsabilidad social en la empresa y competitividad*. Xertatu.

La estrategia de RSE y su relación con la creación de valor.

Mediante una encuesta realizada en 2010 a un total de 50 organizaciones del País Vasco las cuales ya disponían de cierta trayectoria en la aplicación de prácticas de RSE, transmitieron esta información:

- El 81,6% de las organizaciones que han participado en la encuesta son veteranas en la implantación de acciones de RSE, pues se encuentran en la franja de entre 3 y 5 años (40,8%) y más de 5 años (40,8%). Un 96% de las organizaciones dispone de estrategia o prácticas de gestión vinculadas a la RSE.
- Un 80% dispone de información corporativa de acceso público y un 61% dispone de una persona o bien un departamento responsable de la RSE en la organización.
- El 77,5% de las organizaciones manifiestan llevar a cabo acciones directamente en la organización vinculadas con la RSE. Tras la adopción de buenas prácticas se encuentra la implantación de códigos de conducta (71,4%), la relación y participación de los grupos de interés (71,4%) y la adopción de estrategias de RSE (57,14%).

Los ámbitos en los que se realizan más acciones vinculadas a la RSE son la mejora del impacto social y ambiental junto con el registro y seguimiento de indicadores de buen gobierno, ambientales y sociales.

El Retorno de la Inversión en RSE para las empresas: Hoy en día, las empresas están cada vez más convencidas de que su éxito económico ya no depende únicamente de una estrategia de aumento al máximo de los beneficios a corto plazo, sino de tener en cuenta la protección del medio ambiente y el fomento de su responsabilidad social, incluidos los intereses de los/as consumidores/as. En este sentido, destaca el proyecto europeo CSRIMPACT (www.csr-impact.eu), cuyo objetivo es desarrollar metodologías que permitan medir dicho retorno en términos cuantitativos, en el marco de un proyecto europeo de cuatro años de duración.

De este estudio se puede concluir que:

- Si bien las empresas que realizan actuaciones de RSE no perciben una relación directa entre su aplicación y la creación de valor en términos económicos, sí que perciben una relación indirecta.
- Las personas trabajadoras y los/as accionistas son los ámbitos en los que la RSE ha tenido un mayor impacto en relación a los grupos de interés.
- La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función del sector en el que se encuentre la organización, su tamaño y la antigüedad de las prácticas.
- La relación con los grupos de interés y la implantación de acciones de RSE son ambas parte de un mismo conjunto.
- La alineación con los valores éticos de la empresa, la mejora del clima laboral y la mejora de la imagen son las principales motivaciones de las organizaciones para implantar acciones de RSE.
- Las buenas prácticas de RSE, los códigos de conducta, la relación con los grupos de interés y la estrategia de RSE son las prácticas más habituales en relación con la gestión y la implantación de la RSE en las organizaciones.

La responsabilidad social en la pequeña empresa.

La pequeña empresa es, por naturaleza, diferente respecto a la gran empresa; no es simplemente una cuestión de tamaño. Particularmente importante es el hecho de que la gerencia de la pequeña empresa es, a menudo, propietaria, permaneciendo así el control en sus manos y la posibilidad, por tanto, de distribuir los recursos según sus criterios.

En las pequeñas organizaciones, la responsabilidad social refleja, a menudo, los valores personales de quien las dirige, por lo que es más difícil separar sus responsabilidades sociales de la gestión cotidiana. Además, la tendencia en las pequeñas empresas a que predominen las relaciones personales, frente al control burocrático propio de las grandes empresas, puede facilitar sus relaciones con los diferentes interlocutores, sobre todo con los más cercanos. Este hecho, a su vez, puede promover la transparencia y apertura de la pequeña empresa, así como incrementar la credibilidad y confianza del/la consumidor/a.

Esta cercanía de la pequeña empresa a los distintos interlocutores supone inicialmente una ventaja, en términos de responsabilidad social, respecto a la gran empresa. En este sentido, las empresas cuya gestión se basa en el contacto personal son más flexibles y se adaptan con mayor rapidez a los cambios y retos del mercado.

A continuación pueden apreciarse las diferencias entre pequeñas y grandes empresas en cuanto a ventajas y desventajas que presenta cada una de ellas:

PEQUEÑA EMPRESA	GRAN EMPRESA
<p>Ventajas:</p> <p>Gerencia = Propiedad.</p> <p>Predominio de relaciones personales.</p> <p>Mayor flexibilidad y rapidez de respuesta</p> <p>Mayor conocimiento necesidades de interlocutores directos (personal empleado, proveedores, clientes...).</p> <p>Mayor credibilidad y confianza de interlocutores.</p> <p>Menor control de interlocutores.</p> <p>Desventajas:</p> <p>Menos recursos económicos.</p> <p>Menos poder de negociación con interlocutores.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>Gerencia ≠ Propiedad.</p> <p>Predominio de control burocrático.</p> <p>Mayor rigidez, menos flexibilidad para adaptarse a cambios.</p> <p>Menor conocimiento necesidades de interlocutores directos (trabajadores/as, proveedores, clientes...).</p> <p>Menor credibilidad y confianza de interlocutores.</p> <p>Mayor presión y control de interlocutores.</p> <p>Ventajas:</p> <p>Más recursos económicos.</p> <p>Más poder de negociación.</p>

Fuente: *responsabilidad social en la empresa y competitividad. Xertatu.*

La RSE puede ayudar también a la pequeña empresa a ser más competitiva en cuanto que constituye un factor de diferenciación y es actualmente una práctica deseable por parte de numerosos interlocutores. Se trata de que la pequeña empresa desarrolle un sistema de gestión que permita su sostenibilidad a largo plazo.

Cramer (2003) demuestra que algunos aspectos de la RSE pueden proporcionar una mejora en los costes, y ello, a su vez, unos mejores resultados económicos. Además, si bien es cierto que las empresas pequeñas tienden a mostrar una gran preocupación por el control de los costes, no es precisamente en éstos donde radica habitualmente su ventaja competitiva, sino en la diferenciación de su oferta. Por ello, a falta de evidencia empírica, el sentido común nos indica que es más probable que adopten una postura en contra de la RSE por desconocimiento o por simple inercia.

En el **estudio sobre la situación de la responsabilidad social en la pyme guipuzcoana**⁴, realizado por la universidad de Deusto, se establece que: no se podrá concluir que la RS se haya consolidado hasta que su aplicación no alcance a las pymes ya que representan de forma agregada las mayores contribuciones a la economía y desarrollo.

De acuerdo con este estudio, la definición de la Responsabilidad Social (RS) para las pymes está condicionada por estas cuatro ideas:

1. La definición de las actividades de RS debe considerar el contexto operacional cotidiano actual en el cual las pymes están implicadas.
2. La RS en las pymes debe incluir a los grupos de interés que son críticos para la supervivencia y la competitividad de la empresa.
3. La pyme debe “seleccionar” las cuestiones de RS que necesitan ser abordadas por su organización. Esta selección debe implicar una aproximación estratégica de la RS en la pyme que realce el valor de negocio de su comportamiento socialmente responsable (Ortiz y Kühne, 2008).
4. La pyme no es una realidad homogénea (Longenecker et al., 1989), existen diferencias significativas en el comportamiento de las pymes debido a la heterogeneidad de tamaño existente y a la variedad de atributos estratégicos de los negocios. Las pymes más grandes son más conscientes que las pequeñas del beneficio para el negocio derivado de su implicación en actividades socialmente responsables.

⁴ Estudio realizado a través un cuestionario. El tamaño de la muestra ha sido de 245 empresas, de las cuales el 70% corresponde a pymes que emplean de “20 a 49 trabajadores/as” y el restante 30%, a empresas de entre “50 y 250 empleados/as”

El principal beneficio que las actividades de RS han aportado a las pymes guipuzcoanas según el 70% es, “la mejora de imagen y reputación”. Algo más de un 60% destaca como otro de los beneficios “un lugar de trabajo atractivo”. Más del 50% afirma que “ha mejorado las relaciones con proveedores, inversores o la comunidad” y aproximadamente la mitad de la muestra cree que las actividades de RS les “han permitido continuar en el mercado”.

La principal dificultad es la falta de medios y personas para llevarlas a cabo:

- Las actividades de RS de “igualdad” seguida muy de cerca de “propiedad responsable”, son las dimensiones que mayores niveles de implantación registran. El 90% aproximadamente afirman realizar bastante, mucho o completamente acciones de RS de esta naturaleza. La dimensión de “medio ambiente” y “satisfacción de la comunidad” son las que menor índice de implantación tiene, un 30% de las pymes afirman realizar acciones en este sentido.
- Por sectores, el sector manufactura-construcción realizan más actividades de RS en la dimensión de “medio ambiente” e “innovación”.
- Por naturaleza familiar, la diferencian más significativa está en que realizan más actividades relacionadas a “inversiones competitividad” y “relaciones entre los agentes de la cadena de valor”.

Las pymes cuyos responsables tienen una orientación ética y desarrollan una RS estratégicamente alineada obtienen un valor de negocio derivado de su actuación socialmente responsable significativamente superior al resto de las pymes.

Conclusiones:

- La RSE no debe considerarse como un coste si no como una inversión para la compañía y para la sociedad. La RS debería situarse dentro de la estrategia de la empresa, convirtiéndola en una nueva fuente de ventaja competitiva, intangible y difícil de imitar garantizando de esta forma la singularidad y la sostenibilidad de la propuesta estratégica.
- La renovación del negocio no es posible sin la implicación y la perspectiva social de las personas partícipes del proyecto empresarial y sin entroncarse en la comunidad más inmediata y con la que comparte mayor interés la empresa, la que conforma sus clientes y proveedores.
- El desarrollo de las acciones socialmente responsables en la pyme, será más viable si se articula en torno a su actividad principal, entroncándola en la estrategia empresarial y asumiendo las características esenciales de la pyme como punto de partida par al definición de las acciones socialmente responsables.

Situación en Euskadi.

En los últimos 20 años se han producido cambios importantes a nivel económico, tecnológico y social en el mundo, a los que Euskadi no ha sido ajeno, y que han conllevado que la economía vasca afrontase dos procesos de transformación de su tejido productivo a lo largo de este periodo.

La primera de estas transformaciones vino propiciada por la entrada de España a la Comunidad Económica Europea en 1986. Esta integración conllevó la apertura de la economía.

A principios del siglo XXI la economía vasca afrontó la segunda transformación cuyo detonante fue la globalización de los mercados y la emergencia de nuevas potencias económicas. En este nuevo entorno las empresas vascas deben competir con las de los países emergentes, cuya principal ventaja competitiva se encuentra en la disponibilidad de mano de obra de bajo coste.

Este nuevo orden económico ha conllevado un cambio de paradigma de la economía industrial a la economía del conocimiento. Este nuevo paradigma económico se sustenta sobre tres pilares: la sociedad del conocimiento, que sitúa a las personas el foco central, la investigación y la

tecnología, y la calidad total. Lo que conlleva un cambio en los modelos de gestión empresarial que deberán:

- Estar orientados a las personas.
- La medición del éxito empresarial no dependerá exclusivamente de los resultados económicos, sino que, se tendrán en cuenta nuevas variables como el impacto de la empresa en la comunidad y el medio ambiente. Para ello la RSE es la herramienta que permite conciliar la ética de las personas y de las organizaciones empresariales.
- Mayor colaboración y alianzas entre empresas y administraciones, fomentando el trabajo en red de las personas.
- Mayor internacionalización de las empresas.

En conclusión, en el contexto de crisis económica actual la RSE es una de las herramientas de gestión de las que disponen las empresas para incrementar la competitividad y afrontar la segunda transformación económica. No obstante, este instrumento deberá adaptarse a las especificidades propias del tejido productivo vasco caracterizado por:

- **El fuerte predominio de PYMEs en la estructura empresarial.** En 2009 el 99,8% de las empresas ubicadas en la CAPV son pymes, cuentan con una plantilla inferior a los 250 trabajadores, y concentran el 73% del empleo. Dentro de esta estructura tienen un peso específico relevante las microempresas que representan el 93% de las empresas vascas aunque en términos de empleo su importancia se reduce hasta el 33%. Este último tipo de organizaciones carecen de los recursos necesarios, tanto humanos como económicos, para abordar estrategias que vayan más allá de la propia supervivencia y del mantenimiento de la actividad, especialmente en el actual contexto de crisis económica en el que nos encontramos. Los datos del estudio «Actualización del Conocimiento de la RSE entre las Pymes de Bizkaia, 2009» así lo avalan: el 79,3% de las PYMEs de Bizkaia no considera la RSE como una acción prioritaria en la actualidad, no obstante, le otorgan importancia de cara al futuro, y el 73,3% afirma que será un elemento relevante en la organización en los próximos tres años.
- El fuerte grado de **implantación del modelo cooperativo**, lo que ha convertido Euskadi en un referente a nivel internacional. El 0,7% de las empresas de Euskadi son cooperativas, sin embargo concentran el 4,8% del empleo.
- Una trayectoria consolidada de la política de calidad que ha motivado que el número empresas premiadas a nivel europeo por su excelencia en la gestión sea elevado.

Actualmente, puede afirmarse que Euskadi, conjuntamente con Catalunya y Extremadura, es una de las Comunidades Autónomas más avanzada en la extensión de la RSE en la gestión empresarial.

Iniciativas de Fomento de la RSE en Euskadi: Principales hitos de la RSE en Euskadi.

El año 2000 es el momento en el que se ponen en marcha las primeras iniciativas de promoción de la RSE en Euskadi. En la siguiente tabla se muestran de forma cronológica los principales hitos que se han ido alcanzando:

AÑO	INICIATIVAS
2001	- Fundación Novia Salcedo Definición de la Agenda RSE, paralelamente inicia su articipación como líder en el proyecto europeo Vaderegio.
2004	- Creación de Izaite, se empieza a realizar actuaciones de promoción de la RSE. - Creación del programa Xertatu por parte de la Diputación Foral de Bizkaia que actualmente todavía se encuentra vigente.

2005	<ul style="list-style-type: none"> - El parlamento vasco insta al Gobierno a impulsar la integración de la acción social en la cultura y valores de las empresas en el marco del plan de competitividad. - Creación del Foro Bizkaia de RSE. - Creación del Foro RSE Gipuzkoa. - Ihobe empieza a desarrollar actuaciones para extender la compra pública verde entre las AAPP.
2006	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación social 2006-2009.
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del Foro Álava de RSE. - Creación del Foro de Competitividad. - Creación del observatorio sobre la RSE en las TICs del País Vasco.
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha en el i-Talde de transformación empresarial de Innobasque del grupo de RSE. - El programa Saiatu de la Diputación Foral de Álava incorpora la aplicación de la RSE como actuación innovadora y subvencionable.
2010	<ul style="list-style-type: none"> - El Gobierno vasco aprueba el Plan de Competitividad Empresarial 2010-20103.
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico de Responsabilidad Social del Gob. Vasco

Programa Xertatu: Es una iniciativa compartida que une a diferentes instituciones y organizaciones de Bizkaia para fomentar la implantación de la RSE en este territorio histórico. El Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia es la institución responsable de liderar el proyecto. Este programa está dirigido a las **Pymes**, es decir a empresas de menos de 250 trabajadores, ubicadas en Bizkaia. Establece y define una serie de herramientas para gestionar la RSE por parte de las Pymes. A fecha de noviembre de 2010 un total de 167 empresas han aplicado la metodología Xertatu:adi para el diagnóstico y la mejora continua en la gestión de la RSE. Se subvenciona el 60% del coste de consultoría asociado a la implantación de la metodología Xertatu:adi. y el límite máximo del importe subvencionable es de 4.500. Esta iniciativa también ha estado vigente durante el 2011.

Programa de subvenciones SAIATU: Desde el año 2008 el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Álava subvenciona a través del programa Saiatu la implantación de prácticas innovadoras en las pymes, incluyéndose en esta categoría la aplicación de la RSE.

En la última convocatoria de 2011 se subvencionaba hasta el 80% de los costes generados por la realización de diagnósticos de responsabilidad empresarial con un límite máximo de subvención de 3.000 €.

Programa de subvenciones de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG): La DFG, fundamentalmente a través de su Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento ha venido promoviendo en Gipuzkoa la incorporación del concepto de la RSE en todo el entramado socio-económico y organizacional. Para ello se ha elaborado una normativa de ayudas con en el objetivo de convertir Gipuzkoa en una sociedad emprendedora.

Adicionalmente durante el 2010, la DFG desarrolló el **programa Sendotuz** que otorgaba subvenciones para el impulso de proyectos de RSE, ofreciendo financiación adicional a la puesta en marcha de iniciativas comunitarias de carácter social en los que intervenían empresas y organizaciones sociales. En 2011 la DFG ha dado continuidad a este programa con la publicación de una nueva convocatoria de subvenciones dirigida a: las empresas, a centros de investigación y a consultoras.

Plan Estratégico de RSE del Gobierno Vasco: El Departamento de empleo y asuntos sociales ha elaborado el Plan Estratégico de RSE del Gobierno Vasco con el objetivo de: promover y extender las prácticas vinculadas a la RSE en el tejido empresarial fomentando un incremento de la productividad y la competitividad, y, fomentar la aplicación de cláusulas sociales en la administración.

7. ¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS EJERCER SU RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Las empresas que quieren traducir en objetivos y acciones concretas su compromiso con la integración sociolaboral de las personas en dificultad, encuentran diferentes líneas de actuación:

1.- Incorporando acciones por el empleo desde la gestión empresarial:

- La **contratación** de personal; sería importante dar un paso más en la responsabilidad social y además de contar con las bonificaciones económicas, profundizar y debatir sobre los beneficios que se obtienen con la incorporación de trabajadores/as en situación de dificultad en sus plantillas, no sólo en términos económicos, sino desde las repercusiones en la productividad, innovación, expansión, captación de nuevos clientes, fidelización de empleados/as, relaciones personales, etc.
- La **formación**, incorporando, por ejemplo a alumnado en **prácticas**, o utilizando la formación continua como instrumento de sensibilización de las personas trabajadoras.

Además, en la relación con proveedores, las empresas pueden establecer una serie de criterios en los que se prime a aquellos proveedores y empresas de servicios que compartan objetivos de responsabilidad social, o que pertenezcan a una cooperativa de trabajadores/as de algún colectivo vulnerable, o a una **empresa de inserción**.

Si importante es incorporar estos cambios en la gestión, no menos importante es comunicar interna y externamente los mismos, pues además de los efectos positivos que tendrá en las personas trabajadoras, socias y accionistas, también animará a otras empresas a incorporar estrategias de responsabilidad en sus objetivos y áreas o departamentos de trabajo.

2.- Promoviendo acciones por el empleo desde las fundaciones empresariales y las entidades sociales:

Otras empresas optan también por líneas de actuación más complejas, pues requieren promover iniciativas nuevas que no tienen que ver directamente con las áreas de actividad que desempeña la empresa:

- A través de la creación de una Fundación propia que desarrolle programas y actuaciones específicas dirigidas a las personas con mayores dificultades de inserción laboral.
- Colaborando económicamente con las entidades sin ánimo de lucro que desarrollan programas o actuaciones a favor del empleo de los más desfavorecidos:
 - Financiando directamente a la entidad para que ésta dedique los fondos a los programas que estime oportunos.
 - Ayudando a mantener económicamente programas o proyectos concretos que desarrolla la entidad.
 - Realizando aportaciones económicas para el diseño y desarrollo de nuevas actuaciones.

Ambas líneas de actuación no son excluyentes, y una empresa puede optar por una o ambas, dependiendo de los objetivos de responsabilidad social que se haya marcado, los recursos de que disponga, la realidad de la localidad donde esté ubicada, etc.

Las empresas que asumen su responsabilidad social y quieren traducir este compromiso en acciones concretas, encuentran una importante línea de actuación en la incorporación de determinadas medidas en la gestión de algunos de sus departamentos, favoreciendo directamente la integración sociolaboral de las personas con mayores dificultades.

Pero el apoyo al empleo de las personas con mayores dificultades no está centrado únicamente en las personas trabajadoras de la propia empresa, sino que éstas tienen unas estrechas relaciones con el entorno (con sus clientes y sus proveedores) y a través de los departamentos de compras, o de los departamentos de comunicación y marketing pueden jugar un papel muy importante en la integración sociolaboral de personas en dificultad social.

Algunas de estas medidas son:

CONTRATACIÓN:

La contratación directa de **personas en situación de dificultad social** es sin duda una de las grandes aportaciones que tanto empresas como entidades públicas y privadas pueden realizar por la integración laboral. En esta línea, algunas de las buenas prácticas que determinadas empresas incorporan en la contratación de personal son las siguientes:

- **Establecimiento de sistemas objetivos que respondan a la productividad laboral en los procesos de selección.** Algunas empresas, enterrando determinados prejuicios y estereotipos sobre el rendimiento profesional de las personas en situación de vulnerabilidad, inician su proceso de selección estableciendo una baremación basada en criterios de cualificación, actitudes y motivación, sin considerar factores de discriminación como la edad, sexo, discapacidad, país de origen, situación social, etc.

- **Establecimiento de cuotas de vulnerabilidad en la contratación.** La empresa puede ir más lejos en su compromiso social, y establecer cuotas de vulnerabilidad. De la misma manera que, según la legislación laboral vigente, las empresas de más de 50 trabajadores/as deben tener en plantilla al menos un 2% de personas discapacitadas, algunas empresas se marcan su propio porcentaje para la contratación de personas en situación o riesgo de exclusión social.

- **Utilización como intermediarios a las entidades sociales que desarrollan programas de empleo.** Son muchas las empresas que externalizan los procesos de reclutamiento y selección de personal y utilizan intermediarios del mercado de trabajo: Servicio Público de Empleo, ETTs, Empresas de selección de personal, etc. Algunas entidades sin ánimo lucro que trabajan por la integración sociolaboral de los colectivos desfavorecidos también ofrecen a las empresas servicios profesionales de intermediación laboral.

Esta medida, además de facilitar el acceso al empleo a personas que se encuentran discriminadas en el mercado de trabajo, permite a la empresa satisfacer con mayor facilidad sus necesidades de personal.

- **Utilización como intermediarios a las entidades sociales que desarrollan programas de empleo.** Son muchas las empresas que externalizan los procesos de reclutamiento y selección de personal y utilizan intermediarios del mercado de trabajo: Servicio Público de Empleo, ETTs, Empresas de selección de personal, etc. Algunas entidades sin ánimo lucro que trabajan por la integración sociolaboral de los colectivos desfavorecidos también ofrecen a las empresas servicios profesionales de intermediación laboral. Esta medida, además de facilitar el acceso al empleo a personas que se encuentran discriminadas en el mercado de trabajo, permite a la empresa satisfacer con mayor facilidad sus necesidades de personal.

- **Creación de nuevos puestos de trabajo.** La búsqueda de fórmulas alternativas de creación de empleo en las empresas, como la eliminación de horas extraordinarias, la reducción de jornada laboral, o la investigación de procesos productivos competitivos y extensivos en mano de obra, supone para determinadas empresas una posibilidad de ejercer su responsabilidad social, reservando el empleo generado por esta vía a las personas que encuentran más dificultades para acceder a un puesto de trabajo.

ACOGIDA Y SEGUIMIENTO

- **Acompañamiento en la fase de incorporación a la plantilla.** La plena integración laboral no finaliza en el momento de la contratación, sino que es importante dedicar los recursos necesarios para garantizar la adecuada adaptación y el aprendizaje correcto de las tareas asignadas, al menos durante la primera fase de incorporación a la plantilla. Desde el departamento de Recursos Humanos de algunas empresas se cuida que las personas que se incorporan tengan el apoyo necesario, mediante la asignación de un/a *tutor/a* que les ayuda a concluir con éxito la adaptación a la dinámica de la empresa.

FLEXIBILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

-Utilización voluntaria de la modalidad contractual a tiempo parcial, debido a las características y situaciones personales de las personas trabajadoras como en el caso de necesitar seguir un tratamiento o determinadas complicaciones de salud que dificultan el desarrollo de una jornada de trabajo a tiempo completo.

-Fomento de tele-trabajo. Determinadas ocupaciones no requieren la presencia física en el centro de trabajo y pueden desarrollarse desde el domicilio habitual de la persona trabajadora. La generalización de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (acceso a Internet, correo electrónico, video conferencia...), permite desarrollar con facilidad un trabajo en equipo a distancia, y por tanto la plena integración en el entorno laboral.

FORMACIÓN

-Acceso a la formación continua sin discriminación. Algunas empresas refuerzan las acciones dirigidas especialmente a trabajadores/as de baja cualificación, puesto que son los más vulnerables en situaciones de crisis.

-Flexibilidad en la impartición de la formación. La impartición de la formación interna en las empresas con mayor diversidad de recursos humanos se suele caracterizar por una gran capacidad de adaptación a la problemática específica de las personas trabajadoras más desfavorecidas: metodologías para personas con problemas de aprendizaje, tutorización permanente, duración y frecuencia adaptable, horarios abiertos...

-Incorporación de acciones específicas de sensibilización en los Planes formativos. La inclusión en los cursos de formación continua de módulos específicos sobre la riqueza de la diversidad en los recursos humanos, contribuye a romper estereotipos y a mejorar el clima corporativo, además de facilitar la integración de las personas en la empresa.

-Colaboración con centros de formación en el diseño de contenidos. De esta manera la oferta formativa se ajusta plenamente a las necesidades del sistema productivo y la cualificación obtenida por el alumnado es mucho más útil para las empresas.

-Impartición de formación en los programas de empleo. Algunas empresas colaboran con los programas de empleo poniendo a disposición de estas entidades profesionales que imparten determinados módulos de los cursos de capacitación profesional, con el objeto de que la formación se aproxime más a la realidad del sistema productivo.

-Incorporación de alumnado en prácticas. La realización de prácticas no laborales en un centro de trabajo permite completar la formación teórica del alumnado y mejora considerablemente su empleabilidad. Por otro lado, la incorporación del alumnado en prácticas en la empresa supone para ésta una ventaja importante a la hora de iniciar un proceso de selección de personal, pues conoce de cerca potenciales candidatos/as para cubrir sus demandas.

VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

-Elaboración de estudios sobre la plantilla, que permiten:

1. Detectar desigualdades en los porcentajes de hombres y mujeres en cada categoría laboral.
2. Detectar diferencias retributivas.
3. Analizar los motivos que generan estas situaciones.
4. Establecer medidas de acción positiva ante los resultados del estudio que intenten reequilibrar la situación.

-Establecimiento de sistemas objetivos para la contratación y para la promoción profesional que garantizan la ausencia de discriminación, utilizando pruebas y baremaciones objetivas vinculadas exclusivamente con los requerimientos del trabajo.

-Evitar la discriminación en la clasificación profesional y en la estructura salarial.

-Incorporación en el Plan Formativo de la Empresa de acciones centradas en roles no tradicionales, específicamente dirigidas a mujeres, especialmente de supervisión y dirección, y en ocupaciones en las que están sub-representadas.

-Establecimiento de servicios de guardería, que contribuyan a garantizar la compatibilidad de vida familiar y profesional.

ESTRATEGIAS DESDE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

-Fomento de compras a empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables. La responsabilidad social de las empresas no se limita al ámbito estricto de la propia empresa, sino que está muy vinculado a su entorno. Las empresas forman parte de una cadena de producción y cuentan con proveedores y clientes con los que mantienen estrechas relaciones. La elección de proveedores responde a multitud de criterios entre los que destacan los estrictamente comerciales, pero algunas empresas mantienen la coherencia en su compromiso por los más vulnerables y priman las empresas con las que comparten objetivos de responsabilidad social, eligiendo a aquellas que también favorecen el empleo de las personas más desfavorecidas.

-Fomento de la subcontratación de empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables. La subcontratación de servicios de limpieza, reprografía, transporte, asesoría, e incluso de algunas fases del proceso productivo es hoy una realidad en el desarrollo empresarial, y ello incide en un incremento de las relaciones comerciales de las empresas. Hay empresas que a la hora de subcontratar determinados servicios a terceros, priorizan aquellas que no solo no sean discriminatorias en el trato a sus trabajadores/as, sino que además fomenten la inserción laboral de las personas con mayores dificultades.

-Apoyo a las empresas de inserción y centros especiales de empleo. Mediante las compras y la subcontratación de servicios a estas empresas, se favorece el empleo de personas perteneciente a colectivos desfavorecidos. Cabe destacar que la legislación vigente, obliga a las empresas de más de 50 trabajadores a tener en plantilla al menos un 2% de personas con discapacidad, y permite acogerse a medidas alternativas como la compra de un volumen determinado de productos o de servicios a los centros especiales de empleo.

DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN

-Marketing con causa. En un mercado cada día más complejo, que se manifiesta en una mayor competencia y en mayores exigencias de las personas consumidoras, la diferenciación ya no puede hallarse sólo en el precio, la calidad y el producto, sino también en los valores agregados a la marca. Las organizaciones empresariales deben “proyectar” sus valores diferenciadores hacia el mercado. El marketing con causa se está convirtiendo en la actualidad en uno de los instrumentos de publicidad más rentable en términos empresariales, pero también en términos sociales. La utilización de las herramientas de difusión de los productos o servicios propios de la actividad de la empresa para transmitir mensajes de interés social, genera un rendimiento que también es aprovechado en beneficio de la inserción sociolaboral de los colectivos desfavorecidos.

INVESTIGACIÓN

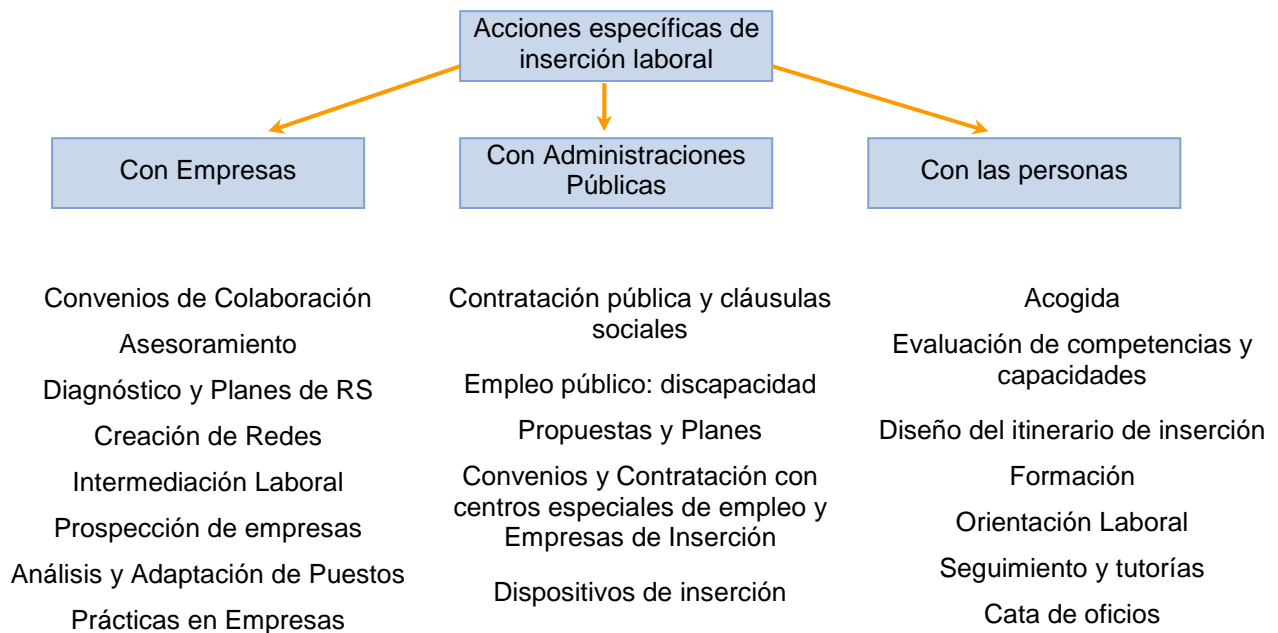
-Colaboración en estudios de investigación. La colaboración del tejido empresarial en los estudios que realizan algunas entidades para conocer determinados aspectos de la inserción sociolaboral de los colectivos vulnerables, aportando la perspectiva de la empresa, supone una gran contribución al diseño, planificación y desarrollo exitoso de las diferentes acciones que se ponen en marcha, además de tener una gran utilidad en las estrategias empresariales de los departamentos de recursos humanos.

FOMENTO DEL VOLUNTARIADO ENTRE LOS/AS EMPLEADOS /AS

-Fomento del voluntariado en entidades que promueven programas de empleo. Apoyar el trabajo que las personas trabajadoras desarrollan de manera voluntaria en organizaciones que se dedican a fomentar la integración sociolaboral, bien difundiendo el trabajo realizado con otras empresas

del entorno (clientes y proveedoras), bien liberando una parte de las jornada laboral de las personas trabajadoras. Especialmente importante es el trabajo cualificado que realizan los profesionales de las empresas como voluntarios en estas organizaciones (abogados, economistas, técnicos especializados...), participando activamente en las distintas acciones que contemplan los programas de empleo de entidades sociales y fundaciones.

A continuación y a modo de resumen se presentan las acciones que a nivel de **inserción laboral** pueden desarrollar tanto las empresas como las Administraciones Públicas y las que se pueden desarrollar con las personas contratadas:



Fuente: Responsabilidad social e inserción sociolaboral. Santiago Lesmes.

8. COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ORGANICACIONES NO LUCRATIVAS (ONL)

Antes de comenzar con este apartado, hay que destacar y recordar los 6 principios de la **Carta Solidaria**⁵ (principio de equidad, de trabajo, de sostenibilidad ambiental, de cooperación, “sin fines lucrativos” beneficio integral y principio de compromiso con el entorno) por los que las empresas como las nuestras nos regimos y que debemos de tener presente a la hora de entablar colaboraciones con otras empresas, procurando que las mismas tengan una ética empresarial no contraria a los principios de dicha carta.

Estos principios pretenden fortalecer –desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible– las propuestas colectivas que persiguen la transformación de la sociedad y, particularmente, de la economía en sus diferentes facetas: financiación, producción, comercialización y consumo.

Se ha comenzado a extender el concepto de empresa responsable tanto en el caso de las pymes como en el de las grandes empresas de manera que, más allá del valor social que generan en términos de oferta de productos y servicios o de creación de empleo, las empresas se ven cada vez más convocadas socialmente a establecer un diálogo y un compromiso con el entorno en el que se desarrollan.

⁵ REAS: http://www.economiasolidaria.org/carta_solidaria

Asumen así un papel cada vez más importante en la construcción social, sin que ello implique suplantar o menoscabar la responsabilidad pública ni la iniciativa de la sociedad civil.

Cada organización debe definir la estrategia de responsabilidad social que más se adecue a su proyecto y sus necesidades. Por tanto, no hay modelos exactos pero sí aspectos comunes a considerar.

Por otro lado, la responsabilidad social no es cuestión reservada a las empresas sino que resulta aplicable a las organizaciones no lucrativas, al sector público y a los agentes sociales en general.

Las ONL, al igual que las empresas, tienen una responsabilidad contraída con su entorno que deben asumir y cuya asunción no se deriva, directamente, de su figura jurídica. Asumir esta responsabilidad implica adoptar un compromiso, entre otros aspectos, con la transparencia y la rendición de cuentas que repercutirán sobre la credibilidad, la legitimidad, la confianza y el desarrollo sostenible de cada organización y del tercer sector en su conjunto.

A su vez, cada vez más, la ciudadanía ejerce una presión social como consumidora, accionista, elector, socia, donante... y demanda una rendición de cuentas a todas las organizaciones e instituciones (empresas, entidades, administraciones públicas...) que le permita orientar de mejor manera sus decisiones (de apoyo, trabajo voluntario, consumo, inversión, voto...) desde sus opciones y valores.

Las personas responsables, con valores que orientan su acción, cumplidoras de sus deberes y derechos, colaboradoras y participativas interpelan a las organizaciones e instituciones para que actúen en comunidad, respondan a necesidades reales, trabajen en red, sean innovadoras, ofrezcan productos y servicios de calidad, respeten el medio ambiente, generen empleo, impulsen la conciencia ciudadana, identifiquen necesidades y problemas y proporcionen alternativas para su satisfacción y resolución.

Evolución de la relación empresas - ONL y niveles de colaboración

Tal y como plantea el modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM), las organizaciones y empresas deberían adoptar un enfoque ético, dando cuenta de su práctica socialmente responsable y de los resultados de la misma a sus respectivos grupos de interés –las propias empresas u ONL y otros-, fomentando su confianza y su participación en la actividad de la empresa o de la organización, pero no siempre esto ha sido así.

Incluso, actualmente, no son pocas las empresas y ONL que desconocen las oportunidades que les brinda la colaboración o tienen una visión negativa del otro agente.

Hostilidad	Desconfianza / desconocimiento	Colaboración		
Campañas y denuncias contra las actividades de las empresas.	Falta de información, prejuicios, visión negativa del otro agente, desinterés.	Patrocinio y mecenazgo.	Marketing con causa, comercio justo y voluntariado empresarial.	Partenariado y alianzas estratégicas.

Hay niveles de colaboración que podemos considerar más básicos, como el patrocinio y el mecenazgo, basados en la **filantropía**. La acción filantrópica, en la mayoría de los casos, tiene una orientación asistencial y persigue favorecer la mejora de la imagen de la empresa y/o canalizar el interés personal de las personas propietarias de la misma, permitiendo a su vez que la empresa obtenga una deducción fiscal por el apoyo económico realizado. En este nivel filantrópico, las ONL se conforman con contar con una financiación para el programa principal de la entidad y ven a la empresa solamente como una fuente de recursos económicos.

En otros niveles que podemos considerar más avanzados pero aún en **transición** hacia un nivel de colaboración estratégica, nos encontramos con el marketing con causa, los programas de voluntariado empresarial, etcétera.

En este caso la estrategia empresarial se centra en la difusión de la buena imagen de la empresa y en el incremento de la satisfacción de sus clientes y trabajadores, con un mayor vínculo con la actividad de la empresa y un mayor compromiso con la comunidad más allá de la aportación económica a los proyectos desarrollados por las ONL, apoyando actividades de interés para la población, para el personal empleado... y para la propia empresa, que permiten, entre otros aspectos, una mejora competitiva y de su reputación que se traduce, con cierta frecuencia, en una mejora de sus resultados.

Las ONL que se encuentran en este nivel intermedio, plantean su relación con las empresas con una mayor madurez y cuentan con una visión mayor de las posibilidades que les puede brindar la colaboración.

En el **nivel de colaboración estratégica**, la colaboración abarca todas las áreas de la empresa y de la ONL, forma parte de su misión y, por tanto, de un compromiso a largo plazo mutuo y con el entorno. Es este nivel de colaboración el que cabe relacionar con un enfoque de responsabilidad social en el que tanto las empresas como las ONL tienen una visión integral (dimensión interna y externa) generando valor para sus respectivos grupos de interés y para la ciudadanía en su conjunto.

El trabajo en red debe basarse en unos valores consensuados y en una orientación compartida hacia la justicia, la solidaridad y el bien común. La colaboración se establece, por tanto, entre organizaciones corresponsables y solidarias, con un gran compromiso por la transparencia y con una cultura organizacional con valores afines.

En definitiva y como señala Manuel Sacerdote⁶, *“la vida en sociedad supone un acuerdo con los otros que se traduce en beneficios y responsabilidades para todos, cruzados y diversos, pero de la misma naturaleza y obligatoriedad.”*

En un estudio realizado por la Fundación empresa y sociedad⁷ que se basa en la opinión de 62 entidades especializadas en acción social (ONG de acción social), se concluye que sólo el 13% de las entidades estiman que sus recursos crecerán a medio plazo, y prevén que el crecimiento procederá sobre todo de PYME y particulares. El 13% de las entidades estiman que sus recursos crecerán a medio plazo, el 45% que decrecerán y el 42% que se mantendrán.

El crecimiento se concentra en los recursos procedentes de PYME (según el 35% de las entidades), particulares (el 28%) y actividades abiertas al público en general (el 26%). El decrecimiento se estima que provendrá de grandes empresas (55%) y de Administraciones Públicas (53%).

La colaboración como factor de generación de valor para la empresa y la ONL.

La generación de valor para la empresa como fruto de las experiencias de colaboración con ONL de su entorno, puede suponer para la misma, entre otros aspectos:

- Acceso a nuevos mercados y redes
- Motivación personal empleada/o
- Mejora reputación y difusión de valores
- Lealtad clientes y diferenciación competencia
- Promoción cultura corporativa y valores
- Reconocimiento de la empresa como grupo de interés
- Adquirir conocimientos en relación a la gestión

⁶ Sacerdote, Manuel *“Nuestra Responsabilidad Empresarial”*, Diario La Nación, 05/11/1999.

⁷ Encuesta realizada durante los meses de febrero y marzo de 2011.

- Contraste externo al modo de auditoría externa

Los incentivos fiscales al mecenazgo empresarial no constituyen normalmente un factor decisivo en la motivación de las empresas (desgravaciones en el impuesto de sociedad), con lo que no debe ser empleado ante las empresas como un argumento principal, sino tan solo como información de apoyo.

Para las ONL:

- Nuevas habilidades para la gestión y dirección
- Nuevas ideas y proyectos
- Nuevos aportes de recursos humanos, económicos y técnicos
- Viabilidad y credibilidad
- Nuevos canales de difusión de su mensaje
- Contraste externo al modo de auditoría social
- Mejora transparencia

Para avanzar hacia una colaboración estratégica y corresponsable, parece necesario garantizar por ambas partes transparencia, coherencia, una gestión eficaz y el desarrollo de pequeñas colaboraciones exitosas.

Así, las empresas requieren a las ONL transparencia y buenas prácticas en su gestión con el fin de aumentar su confianza y las ONL, por su parte, reclaman a las empresas un comportamiento responsable en relación con la propia actividad de la empresa y una mayor coherencia interna.

Barreras y factores de éxito en la colaboración entre empresas y ONL.

En la actualidad, existe un interés cada vez mayor en impulsar iniciativas que fomenten la responsabilidad social e impliquen a todos los colectivos: empresas, ONL, administraciones y sociedad en general. Es decir, existe un interés creciente en fomentar la corresponsabilidad entre los diferentes agentes sociales.

- Desconocimiento del concepto de RSE en las empresas, sobre todo en el caso de las PYMEs.
- Desconfianza de las ONL en una aplicación efectiva de la RSE en las empresas (percepción de la RSE como un lavado de imagen de la empresa).
- Relaciones de hostilidad entre empresas y ONL (visión de la ONL como una organización con escasos recursos de gestión y que no garantiza seguridad a la empresa; visión de la empresa como generadora de situaciones de exclusión, riesgo medioambiental... y no sujeto de alianza para un proyecto).
- Prejuicios respecto a organizaciones de un sector diferente y desconocido (miedo a la pérdida de independencia por la adopción de compromisos con otros agentes que afectan a la gestión de la organización).
- Falta de adaptación a las formas de trabajo y lenguaje del otro.
- Reticencias para establecer procedimientos que finalmente se demuestren de obligado cumplimiento.
- Percepción de la empresa únicamente como fuente de recursos económicos.
- Existencia limitada de foros de encuentro y diálogo entre empresas y ONL.
- Obtención de un escaso reconocimiento público en actuaciones de colaboración pasadas.
- Escasa percepción de la colaboración como una oportunidad que permita a la empresa y la ONL alcanzar sus objetivos.
- Falta de conciencia en las ONL y en las empresas de su papel transformador de su socio y de las oportunidades reales que se presentan para su transformación efectiva.
- Miedo a comprometer recursos y destinar tiempo cuando no están claros el objetivo común o el proyecto a desarrollar, o no existe confianza, experiencias previas de colaboración ni garantías respecto a los resultados.

Sin embargo, son la transparencia, una gestión eficaz y el desarrollo de pequeñas experiencias exitosas lo que anima a estrechar la colaboración entre empresas y ONL.

Factores de éxito

Algunos de los factores que influyen en el éxito de la colaboración:

- A. Dedicar un periodo de tiempo a la reflexión y el intercambio de información de tal manera que ambas organizaciones lleguen a conocerse.
- B. Garantizar transparencia en la exposición de las motivaciones y capacidades de cada organización.
- C. Otorgar el liderazgo del proceso a personas con poder de decisión y, a su vez, sensibilizadas y con actitud de aprender de sus interlocutores.
- D. Mantener una actitud de empatía entre las personas interlocutoras de ambas organizaciones.
- E. Tener experiencias previas de colaboración con otros agentes por parte de ambas organizaciones (haber trabajado en red, gestionar alianzas...).
- F. Ser organizaciones innovadoras y acostumbradas a gestionar el cambio en sus estructuras.
- G. Disponer de un sistema de gestión de la calidad o estar implantándolo, de manera que se hayan iniciado procesos de reflexión y sistematización, se haya definido la identidad y objetivos de la organización o de la empresa (misión, valores, visión) y se disponga de un plan u orientaciones estratégicas en las que encuadrar las acciones en colaboración.
- H. Definir claramente los objetivos y, en general, el marco de la colaboración.
- I. Tener en cuenta las demandas y expectativas de los diferentes grupos
- J. Identificar las posibilidades y limitaciones (restricciones) existentes respecto a la aportación de recursos por cada parte.
- K. Realizar una buena comunicación interna y externa (a los grupos de interés).
- L. Realizar un efectivo control, seguimiento y evaluación de la colaboración.

¿A qué puertas llamar?

Dirigirse a las empresas de forma indiscriminada es una manera comprobada de malgastar tiempo y recursos. Al contrario, hay que tratar de acopiar el máximo de información relevante para nuestro propósito: actividad de la empresa, estrategia de marketing, número de empleados, políticas de patrocinio, perfil de los propietarios o gestores, etc.

Para elegir la más adecuada, conviene elaborar una lista de posibles candidatas a partir de alguno de los criterios siguientes:

- **Situación geográfica.** Dependiendo del ámbito de actuación de la organización, interesará más trabajar con empresas locales, de ámbito nacional o con presencia internacional. Por ejemplo, una fundación que gestiona un centro de orientación laboral en una localidad tendrá más eco entre empresas locales.
- **Afinidad.** Si la misión de la ONL y de la empresa tienen aspectos coincidentes, la colaboración será más fácil.
- **Histórico de colaboraciones.** Si una empresa tiene experiencia en las relaciones con ONL será más fácil entenderse con ella.

Otra buena idea es dirigirse también a las empresas pequeñas y medianas. Las grandes están muy solicitadas. En empresas de menor tamaño es más fácil acceder a sus máximos responsables, incluso a sus propietarios. Pero en tal caso hay que dirigirse preferentemente las que se encuentren en su fase de madurez.

Tal vez los dos factores más decisivos a la hora de lograr apoyo son conseguir acceso a los /as verdaderos/as decisores y tener un perfil similar al de otras organizaciones a las que se ha apoyado previamente.

Diez pasos para la implantación del proceso de colaboración.

1. Reflexión sobre las razones para iniciar procesos de colaboración

Todo proceso de colaboración se inicia con un tiempo de reflexión interno, previo al contacto con la otra parte, que debe permitir a cada organización establecer sus motivaciones para colaborar y profundizar en las mismas. Es siempre conveniente y resulta necesario que la organización encuadre la colaboración en su identidad y orientación estratégica.

Por lo tanto, en este primer momento, las organizaciones deberán revisar, dentro de sus posibilidades, determinados aspectos clave que facilitarán la correcta orientación de la colaboración posterior.

Dichos aspectos clave están relacionados con:

a) El encuadre de la colaboración en la identidad y orientación estratégica de la empresa y ONL. La colaboración resultará más fluida, tendrá un mayor sentido y contribuirá al logro de los objetivos de cada organización en la medida en que se encuentre bien articulada con su identidad (misión y valores) y su orientación estratégica (visión, objetivos y líneas estratégicas).

b) El análisis de experiencias previas propias y ajenas. Para el análisis de estas experiencias previas, las ONL y empresas que desean reflexionar sobre la oportunidad de establecer una colaboración que vaya más allá de lo filantrópico, pueden:

- Recabar y analizar memorias de sostenibilidad (algunas empresas están ya elaborando dichas memorias): balance económico, social y medioambiental.
- Recabar y analizar memorias de calidad realizadas en base a modelos como el modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM).
- Utilizar cuestionarios adaptados que les permitan identificar determinadas actividades dentro del marco de la responsabilidad social.

2. Identificación de las demandas y expectativas de los grupos de interés

Es necesario:

- Identificación de los grupos de interés de la empresa y la ONL.
- Determinación de los sistemas de consulta a utilizar para la identificación de expectativas y demandas concretas y de otras posibles herramientas para identificar las actividades a desarrollar en colaboración. Para recabar y analizar las demandas y expectativas de los diferentes grupos de interés pueden utilizarse, la memoria de calidad, en el caso de aquellas organizaciones que tengan implantado un sistema de gestión de la calidad total o excelencia empresarial, u herramientas específica diseñada a tal efecto.
- Determinación de la posición relativa que como organización se ocupa y se desea ocupar en el entorno.
- Priorización de grupos de interés para su implicación en proyectos de colaboración.

- Identificación de posibles actividades en colaboración que satisfagan las expectativas y demandas de los grupos de interés priorizados.

3. Definición del marco de colaboración: objetivos y modo de colaboración

El conocimiento explícito de los motivos y los beneficios esperados por cada socio/a, permite definir con mayor certeza los objetivos que se persiguen a través de la colaboración.

Los objetivos que tanto la empresa como la ONL pueden señalar, son múltiples: transformación social y desarrollo de la comunidad, equidad en el ámbito laboral, mejora en la gestión, mejora en el servicio a colectivos desfavorecidos, satisfacción del personal empleado, liderazgo en la implantación de acciones socialmente responsables, mejora de las relaciones externas, mejora de la imagen de la organización, etcétera.

La definición de los objetivos de la colaboración determina el nivel de la colaboración, si ésta tiene un carácter más estratégico o no, y el tipo de proyectos a llevar a cabo:

- Proyectos conjuntos de carácter innovador.
- Proyectos de intercambio de recursos y servicios.

4. Identificación de la aportación de recursos al proceso de colaboración.

Una vez definido el marco de colaboración, las organizaciones deben determinar cuáles son los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto y las aportaciones que les resultará posible realizar durante el proceso.

La colaboración puede convertirse en problema cuando el coste de los recursos a emplear no se plantea como una inversión y se busca rentabilidad a corto plazo. Las salidas de fondos deben ser analizadas y cuantificadas, por tanto, como si de una inversión se tratara. Debe plantearse el cálculo de la rentabilidad esperada en términos no sólo económicos sino sociales y medioambientales. Puede ser un cómputo difícil de realizar pero no por ello debe obviarse ya que dignifica la acción a desarrollar considerándola una inversión económica y social.

5. Criterios de selección de organizaciones

- **El comportamiento.** ¿El comportamiento de la empresa es acorde a los 6 principios de la carta solidaria?, ¿Es compatible con la causa de la entidad?, ¿tiene la empresa estrategias de RSE?, ¿respeta los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, medio ambiente y otras normas o códigos de conducta que comprometen a las empresas?
- **La actividad.** Identificación con las empresas que intervienen en su esfera de actividad (proximidad geográfica, relación con sus personas usuarias, trayectoria previa de colaboración, etcétera).
- **Los grupos de interés.** Grado de implicación de los grupos de interés de la empresa y articulación de la participación de los mismos en proyectos en colaboración.
- **La transparencia.** Que las pautas de trabajo de la empresa con todos los grupos de interés sean transparentes.
- **El bien común.** Que la empresa trabaje por conseguir beneficios específicos para cada uno de los grupos de interés y con respeto a la legislación vigente.
- **El proyecto.** Relación de la empresa con el proyecto propuesto a impulsar.

Criterios de selección de ONL utilizados por la empresa:

- **El comportamiento.** Las empresas podrían evitar colaborar con ONL con alto grado de oposición a los métodos de trabajo de las empresas y/o que no se adecuan a los estándares de gestión implantados en el sector empresarial.

- **La actividad.** Identificación con las ONL que intervienen en su esfera de actividad (proximidad geográfica, relación con sus productos, interés por sus clientes, etcétera.).
- **El gobierno de la ONL.** Valoración de la composición del órgano de gobierno de la ONL (junta directiva, junta de patronato, etcétera.)
- **Las competencias y capacidades.** Valoración sobre el grado de competencias y capacidades de la ONL.
- **La representatividad.** Valoración sobre el grado de representatividad de la ONL y su participación y acceso a redes.
- **La sostenibilidad.** Valoración sobre el grado de sostenibilidad de la organización.
- **La transparencia, rendición de cuentas y reputación** de la ONL.
- **La visión global** y apertura al diálogo.
- **Los grupos de interés.** Grado de implicación de los grupos de interés de la ONL y articulación de la participación de los mismos en proyectos en colaboración.
- **El proyecto.** Relación de la ONL con el proyecto propuesto a impulsar.

6. Identificación del proyecto a realizar

Para que el tipo de proyecto identificado tenga garantías de éxito en cuanto a la definición y viabilidad del mismo, deberán asegurarse los siguientes aspectos clave:

- Elevado conocimiento de las organizaciones.
- Alineamiento estratégico previo (transparencia y confidencialidad).
- Centralización de la idea de colaboración en una modalidad de colaboración concreta (proyecto innovador, prestación de servicios, intercambio de recursos...).
- Clarificación de las aportaciones de cada parte y de las restricciones de partida.
- Transparencia en cuanto al uso y propiedad de los resultados a obtener a través de colaboración.

7. Comunicación del proyecto a los grupos de interés

Una vez identificada la idea de proyecto en colaboración a diseñar y ejecutar conjuntamente entre empresa y entidad, se recomienda planificar la participación de los diferentes grupos de interés en el mismo. En la medida de lo posible se contemplará que dicha participación se desarrolle no sólo en la ejecución del proyecto sino también en las fases de diseño y evaluación.

La comunicación interna y externa de la colaboración entre la empresa y la ONL requiere un tratamiento diferenciado dado el habitual carácter innovador de los proyectos, la falta de experiencia de colaboración y la importancia de visibilizarla. Ambas partes deberán comunicar el modo en que dicha colaboración se integra en la estrategia de la organización, aclarando los principales objetivos de la acción, cuidando los mensajes a trasladar y definiendo claramente los canales a utilizar.

8. Diseño del proyecto de colaboración

Las primeras cuestiones que es preciso plantearse son:

- | | |
|-----------------------|--|
| - ¿Qué vamos a hacer? | - Encuadre de la colaboración. |
| - ¿Por qué? | - Demandas y expectativas de los grupos de interés – problemas a resolver. |
| - ¿Para qué? | - Objetivos. |
| - ¿Con qué? | - Aportaciones de recursos. |
| - ¿Cómo? ¿Cuándo? | - Definición del proyecto. |

A partir de las respuestas, se concluye si es claro el propósito común de las partes y si son precisas las estrategias mediante las cuales esperan lograr este propósito. El propósito común se acuerda de la siguiente manera:

- Se analiza de forma participativa la situación inicial que se busca transformar mediante el trabajo en común.
- Se acuerda la misión de la colaboración.
- Se formula de manera sencilla, clara y participativa el proyecto en sus diversos componentes: objetivos, estrategias, acciones y recursos.

9. Firma del convenio de colaboración

Es preciso elaborar un convenio de colaboración que recoja todos los aspectos relativos al proyecto y sea firmado por las partes interesadas. Es importante que participen en su confección ambas partes.

10. Puesta en marcha y seguimiento del proyecto

En la firma del convenio se establece una fecha de inicio del proyecto. En estos momentos se acuerda el tipo de seguimiento a realizar, consensuado entre ambas partes y atendiendo a los intereses y medios disponibles. Se definen los indicadores, los instrumentos de recogida de la información y las personas responsables de realizar el seguimiento.

El seguimiento debería contemplar aspectos relacionados con:

- La actividad: actividades realizadas, recursos efectivamente asignados, desempeño de las personas responsables y de las restantes personas que participan en el proyecto, participación de los grupos de interés, etcétera.
- La ejecución de procedimientos clave relacionados con la gestión: encuentros entre las partes, comunicación con los grupos de interés, seguimiento económico-financiero (desviaciones entre lo realizado y presupuestado, análisis de gastos e ingresos realizados), etcétera.
- Los resultados: el logro de los objetivos, la satisfacción de los diferentes grupos de interés, etcétera.

9. CONCLUSIONES FINALES

La crisis financiera, los cambios sociales que condicionan los mercados de consumo y de trabajo, y los conflictos sobre recursos escasos marcan tendencia en el sector privado, factores que a su vez se combinan con tendencias macro. El carácter complejo, secular e interrelacionado de estos retos es lo que los convierte en fundamentos de la RSE, la última frontera de la innovación.

La conjunción de nuevas prácticas organizacionales y de tecnología que permiten responder al desafío de la sostenibilidad se convierte entonces en elemento indispensable para sobrevivir en un escenario empresarial cada vez más competitivo. En definitiva, existe una oportunidad detrás de la RSE: la oportunidad de innovar, crear valor y reforzar la competitividad de la organización.

Se avanza hacia el conocimiento y satisfacción de las necesidades específicas de personas consumidoras diferenciadas, basándose en un entendimiento profundo de las expectativas del cliente. La propia industria es complementada por aquellas en las cuales están insertos los/as clientes, ampliando el espectro para dar mayor cobertura a sus necesidades. Esto se ve reforzado por la interacción entre consumidora, el producto, y las industrias complementarias de forma que serán los/as clientes mismos quienes excluyan a los competidores, ya que no tendrán motivos para cambiar de marca. La estrategia en este caso es una unión donde los grupos de interés se convierten en partners imprescindibles.

En este nuevo escenario, el reto está en incorporar información para vincular al cliente con la marca, gracias a las TICs, utilizando métricas precisas y una segmentación detallada. Alianzas con industrias complementarias potenciarán el valor del producto a la vez que harán único el vínculo con la clientela. La innovación requerirá a su vez un ejercicio de desarrollo conjunto con proveedores e industrias complementarias, grupos de interés y especialmente con los/as clientes para alcanzar una posición central en dicho ecosistema.

Una competencia basada en cuota de mercado y costes ya no es viable. Es necesario incluir en el negocio a aquellos grupos de interés relevantes para su desarrollo. El diálogo, la colaboración y el conocimiento son pilares fundamentales de la estrategia que permitirá a una empresa sostener una posición competitiva, dado que crearán un vínculo entre la empresa, sus clientes e industrias complementarias que le permitirá no capturarlos sino cautivarlos.

La adaptación del modo de hacer negocios hacia criterios responsables puede entonces avanzar a una empresa en la definición de estrategias en línea con una gestión innovadora y la creación de sistemas en red. Esto es precisamente lo que convierte a la sostenibilidad en frontera de la innovación. La propuesta de valor de la sostenibilidad se basa en la posibilidad de integrarla a lo largo de todas las áreas de negocio (compras, producción, RRHH....) para luego cuantificar su desempeño en base a resultados financieros medibles.

Sin embargo, la implementación de prácticas responsables no siempre resulta exitosa. Según los más de 50 líderes de opinión entrevistados en un estudio realizado recientemente por MIT Sloan Management Review, se destacan principalmente dos obstáculos:

- Vencer el escepticismo que viene de la mano de modelos mentales obsoletos.
- Medir, dar seguimiento y reportar los esfuerzos de sostenibilidad.

A pesar de que existe consenso en que la sostenibilidad no sólo contribuye a la competitividad sino que es necesaria (57%) y por tanto está presente de forma permanente en la agenda de gestión de las empresas (52%), solamente un 33% de encuestados cree en su propuesta de valor.

Por tanto, para el reto de implementar exitosamente la sostenibilidad resultará imprescindible una concesión entre expectativas corto-placistas e impactos en el largo plazo así como la potenciación de la innovación en modelos de gestión y prácticas estratégicas. La clave estará sobre todo en

implementar un enfoque sistémico, a través de la formación de alianzas y partenariados que permitan trabajar en forma concertada con diferentes grupos de interés.

ANEXO I: BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

Se entiende por “Buenas Prácticas”⁸: “Iniciativa que proponga formas de actuación innovadoras, sostenibles, pertinentes y eficaces para crear valor a la empresa y algunos de sus grupos de interés, y que son susceptibles de ser transferidas a otros contextos”.

A continuación se presenta una serie de buenas prácticas en materia de RSE:

e-coop y Caritas Ambrosiana

Laura es directora de ventas de una gran cadena de supermercados. Su sector sufre en estos momentos por la altísima competitividad con fuertes promociones y competencia en precios. Para que Laura alcance sus objetivos, le es imprescindible incrementar sus ventas, atraer y fidelizar a clientes, y ser creativa para diferenciarse.

Juana es una cliente habitual de los supermercados de Laura. Tiene trabajo, y cada vez que ve las noticias y las cifras de paro se estremece. Como persona solidaria, le gustaría poder ayudar, pero no tiene mucho dinero ni mucho tiempo para dedicar.

Francisco es director de una ONG que proporciona servicios básicos incluyendo manutención a personas que no se lo pueden permitir. Con la crisis económica, sus comedores no dan abasto ya que cada día hay menos recursos y más demanda. Mariano era responsable de ventas de una inmobiliaria, y desde hace 2 años está en el paro. Los subsidios ya no le dan para vivir y se ha visto obligado a recurrir a la ONG de Francisco incluso para poder comer.

¿De qué forma podrían Laura y Francisco colaborar para apoyarse mutuamente y de forma eficiente y escalable? El supermercado e-coop de Italia y Caritas Ambrosiana encontraron una fórmula innovadora para resolver esta cuestión.

A través de una tarjeta de crédito, el cliente puede donar un porcentaje de la compra (1%) en un supermercado, el supermercado iguala la donación, para que una persona sin recursos pueda comprar también productos en el supermercado. Por un lado existe una *Carta Equa Benefattore*, que es una tarjeta de crédito de circuito interno, de la que puede disponer cualquier persona con solvencia económica y titular de una cuenta corriente en un establecimiento de crédito. Hasta aquí nada nuevo.

Existe, por otro lado, una tarjeta de crédito, la *Carta Equa Beneficatio*, también de circuito interno y que puede asimismo ser utilizada en cualquier establecimiento de la cadena. Esta tarjeta permite hacer compras hasta un techo y durante cierto tiempo, siendo fijados ambos extremos por Caritas Ambrosiana según la situación económica del titular. Los gastos efectuados mediante la utilización de la tarjeta son financiados a través de transferencias a la entidad emisora de la tarjeta, siendo adeudadas cada fin de mes. Para el control del uso de la tarjeta, la cadena pone mensualmente a disposición de Caritas Ambrosiana, previa autorización del titular de la *Carta Equa Beneficatio*, la documentación acreditativa de los gastos realizados. Ambas tarjetas son idénticas, de modo que *benefattore* y *beneficatio* no son reconocibles.

Éste sistema viene a reemplazar, o en algunos casos complementar, anteriores sistemas como el de enviar stocks a punto de caducar en los supermercados hacia bancos de alimentos. El sistema aporta ventajas para todos los actores:

- Laura consigue aumentar sus ventas fidelizando a Juana y a Mariano, y mejora su imagen con un programa social que además resulta más barato y eficiente.
- Mariano gana en dignidad, autoestima y elección. Puede usar la tarjeta cuando él quiera para comprar lo que quiera en el supermercado que más le convenga, y nadie en la cola distingue si tiene una tarjeta de cliente normal o del programa social.
- Francisco consigue ayudar a más gente con menos recursos y puede enfocar su organización donde ésta puede aportar más valor: en seleccionar y apoyar a las personas beneficiarias y monitorear el buen uso del programa.
- Juana, por su parte, está contenta de poder ayudar cada vez que compra en el supermercado, con un esfuerzo financiero pequeño y que no le quita demasiado tiempo.

Desde el proyecto **Empresa Divers@** de Cruz Roja en la Comunidad Valenciana, destinado a la promoción de la RSE, se está trabajando en red con distintas entidades empresariales, entidades sociales y empresas, a través del **Grupo Diversidad**. Sus objetivos son la promoción de la RSE y la inserción laboral de colectivos vulnerables, así como la gestión de la diversidad y la lucha contra la discriminación.

Es un grupo que se formó en 2010 y que por el momento cuenta con la participación de 19 entidades y empresas algunas de las cuales son las siguientes: Consum Cooperativa, Bancaja, Martínez Loriente, Dispromerch, Nittúa, CIERVAL, Cámara de Comercio de Valencia, FEVECTA, EVAP, Fundación Servicio

Valenciano de Empleo, Cruz Roja, Fundación Cepaim, Fundación Ceimigra, Fundación Alanna, y Fundación ÉTNOR o FAGA.

Entre algunas de las buenas prácticas que trabajan estas empresas, se encuentran:

Contratación de colectivos vulnerables y Diversidad:

Empresas como Consum o Martínez Loriente mantienen acuerdos con el Plan de Empleo de Cruz Roja para la contratación de colectivos vulnerables, así como Consum cofinancia el proyecto destinado a la promoción de la RSE y la contratación de colectivos vulnerables de la entidad. Otras empresas también recomiendan los convenios con entidades dedicadas a la atención a colectivos vulnerables como Seur que mantiene convenios con FEAPS o la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual, entre otras organizaciones.

Colectivos específicos:

- **Mujeres mayores de 45 años:** Orxata Món contrata de forma prioritaria este colectivo para la venta de su orxata. Manifiesta su satisfacción por la implicación y dedicación de estas mujeres en el trabajo.

- **Personas inmigrantes:** en Martínez Loriente un 12% aproximadamente de la plantilla son personas inmigrantes. En Consum a nivel nacional el porcentaje es de un 5% pero en Comunidades como Cataluña el porcentaje ronda el 15%. En Dispromerch también ronda el 15%. En Bancaja cuentan además con un plan de colaboración con estudiantes con expedientes brillantes de países centroamericanos como el Salvador o Nicaragua en el que por las mañanas trabajan en las oficinas de la entidad, por la tarde son becarios de un master, y los viernes complementan su formación mediante voluntariado corporativo en barrios con personas en dificultad social del entorno valenciano.

El fin es que vuelvan a sus países de origen con una formación y visión social integral.

- **Personas con discapacidad:** Martínez Loriente o Bancaja mencionan el buen trabajo y fidelidad de estas personas en la empresa, así como la labor prospectada para la contratación de personas pertenecientes a este colectivo. En todas las empresas se intenta buscar puestos de trabajo adaptados a las capacidades de estas personas.

En el caso de Bancaja, en la acogida que se hace a los empleados/as, las personas con discapacidad cuentan con la oportunidad de hacer una rotación por tres oficinas para testar su adaptación.

Algunas medidas más habituales en las empresas en la **gestión de la diversidad** por origen tras la contratación:

- *Cuidado y traducción de los materiales de comunicación, acogida y manuales prioritarios:* En el caso de Seur la apuesta por integrar en la organización una diversidad significativa de nacionalidades, se manifiesta en la traducción al inglés, francés y portugués la documentación del plan de acogida y diferentes manuales operativos.

- *Acumulación de períodos de vacaciones por arraigo:* medida pensada especialmente para personas inmigrantes, que pueden así disfrutar de un tiempo más largo con sus familias en sus países de origen. Desde Dispromerch se realiza esta medida, sensibilizando sobre la diferencia para estas familias migrantes a los trabajadores/as de origen español que puedan sentirse discriminados por estas medidas. En Martínez Loriente esta medida se adopta igualmente pero para todas las personas con un origen familiar distinto de la Comunidad Valenciana. Así mismo Consum tiene esta medida incorporada como medida de conciliación en su Catálogo.

- *Apoyo en los procesos de reagrupación familiar:* Tanto Orxata Món como Martínez Loriente ofrecen este apoyo a las personas en plantilla de origen extranjero. Este apoyo generalmente supone la tramitación de los permisos si es definitiva y el pago de los billetes a través de las bolsas de ayuda social de las empresas.

La misión de la **ONG estadounidense KABOOM!** es empoderar a comunidades para construir lugares de juego para todos los niños y niñas de Estados Unidos. Se ha demostrado que los niños y niñas que juegan tienen menos propensión a la obesidad y a desarrollar diabetes y problemas del corazón. Además, jugar mejora el rendimiento escolar, y por medio del juego, los niños desarrollan su confianza y habilidades sociales. Los lugares de juego de KABOOM! son especiales porque están diseñados y pensados por los niños/as que los van usar, y construidos por las comunidades y escuelas donde se van a instalar (esto supone involucrar a docenas de residentes locales que voluntariamente dedican su tiempo a instalar la zona de juego).

En 15 años, KABOOM! ha construido 1.700 centros de juego. La financiación proviene de donativos de empresas y particulares, pero principalmente The Home Depot, una cadena de tiendas de materiales de construcción y bricolaje. La misión de The Home Depot es que las familias puedan vivir en una casa saludable y al mismo tiempo tengan acceso a parques seguros, recibiendo todos los beneficios de vivir en una comunidad sostenible.

Colaborando juntos, KABOOM! y The Home Depot han generado un gran impacto social que ha redundado en ventas, imagen de marca y en aprendizajes para The Home Depot, además de crear entornos más agradables y humanos para las casas de los clientes de The Home Depot.

Relación con proveedores:

Decuchara Restauración Social, S.L.

Empresa de inserción social promovida por la Asociación de Mujeres para la reinserción socio-laboral Xurtir, un organismo orientado a la integración social y laboral de las mujeres en riesgo de exclusión. Ubicada en Avilés ofrece servicios de catering para colectividades como colegios, guarderías, residencias geriátricas, comedores populares y/o comedores laborales, así como catering para jornadas, congresos y eventos corporativos y sociales.

Los productos servidos en la gran mayoría de sus catering provienen de empresas proveedoras que promueven el comercio justo o bien son adquiridos directamente a los productores de los mismos, en el caso de materias primas, o en tiendas de comercio justo.

Cuando todos los productos del servicio que prestan provienen de este tipo de comercio denominan el servicio "catering comercio justo", lo que es también una forma de concienciar a sus clientes y a los destinatarios/as del servicio sobre la importancia de ser socialmente responsables en el consumo de bienes.

Esta iniciativa está suponiendo para la empresa una estrategia de diferenciación dentro del sector que le está reportando el acceso a clientes como las Administraciones Públicas, sobre todo a nivel local, puesto que existe una conciencia cada vez mayor por se territorios responsables y, por tanto, a contratar con empresas socialmente responsables.

Starbucks Coffee, la cadena de cafeterías estadounidense, adquirió hace unos años el compromiso público de comprar y servir el café de mejor calidad, cultivado y comercializado de una forma ética, sostenible y responsable que ayude a crear un mejor futuro para los caficultores y nuestro planeta.

En 2010, el 77% del café de Starbucks -casi 134 millones de kilos- cumplía ya con estos principios. Sin embargo, la gran dificultad para Starbucks está en conseguir suficientes caficultores que le proporcionen las cantidades que requiere la cadena, al nivel de calidad y con los criterios de sostenibilidad deseados.

Así pues, Starbucks lanzó un programa de préstamos a bajo interés para los caficultores con los que trabaja. *"Sabemos que nuestro éxito está relacionado con el éxito de los miles de agricultores que cultivan el café. (...) Estamos trabajando para garantizar un suministro a largo plazo de café de alta calidad invirtiendo en los agricultores y sus comunidades".*

El volumen de préstamos era ya de 12,5 millones de dólares en 2008, y se espera alcanzar los 20 millones de dólares en 2015.

Preservación y mejora medioambiental

Good for environment!

Empresa dedicada al Ecodiseño y la Ecoinnovación y propietaria de la marca EQUILICUÁ.

Chubasquero de patata: Good for Environment ha desarrollado un chubasquero confeccionado con bioplástico de fécula de patata 100% biodegradable que, además de proteger de la lluvia, contiene semillas para ser plantado cuando acabe su vida útil. Las semillas son de flores, plantas y arbustos mediterráneos y están insertadas en el propio chubasquero dentro de una bolita de Nendo Dango.

Al ser un producto que procede de recursos vegetales incide en menor medida en el calentamiento global que los plásticos que vienen del petróleo; asimismo, se utiliza mucha menos energía en su producción y no son tóxicos ni contaminan. Son biodegradables, reciclables y, por supuesto, reutilizables.

Con este producto, la empresa ha tenido un gran éxito en la feria Cismef y ha sido finalista en la 1ª edición de los premios Best_ED, premios europeos de diseño y medioambiente.

Kalet, Calor Ecológico

Valet diseña y produce barbacoas para el hogar basadas en el consumo de combustibles ecológicos como los pellets, que aportan las siguientes ventajas frente al consumo de madera: reducción de la tala de árboles ya que se generan a partir de los restos de podas, talas o de carpinterías; es un combustible más barato, generan cenizas de origen vegetal, no tóxicas y que se pueden reaprovechar como abono. Asimismo, los pellets producen menos contaminantes y dioxinas que el gasóleo. Se trata por tanto de un producto bajo en carbono.

Colaboración empresa y ONL:

Feria Online

Empresa ubicada en Oviedo que está especializada en prestar servicios que aúnan formación, comunicación e Internet; para ello, trabajan en modo nube o cloud lo que les permite mayor flexibilidad y adaptabilidad al cliente, así como importantes ahorros de costes. Son especialistas en desarrollo de plataformas e-learning y market-place virtuales. Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001.

Feria Online tiene suscrito un acuerdo con Cáritas Diocesana para permitir el acceso a sus servicios de teleformación a jóvenes con bajo poder adquisitivo. En dicho acuerdo se establecen unos precios mucho más bajos que los del mercado para atender las necesidades específicas de este sector de población permitiendo que puedan mejorar su empleabilidad.

ANEXO II: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA RSE

Las principales herramientas⁹ existentes sobre RSE en el mundo son:

Dimensiones de la RSE	Ámbito geográfico		
	Internacional	Europa	España
Compromiso ético ¹⁰	Código ético o de conducta		
	Pacto Mundial		
Modelos y normas generales de RSE	SA8000 (EEUU)		SGE 21
	ISO 26000		RS10
Herramientas de comunicación o Reporting a los grupos de interés	Global Reporting Initiative (GRI)		
	AA1000AS		
Otros modelos y normas: - Excelencia en la gestión (grupos de interés)		EFQM	
Medio Ambiente (entorno)	ISO 14001	EMAS	EKOSCAN
Seguridad y Salud Laboral (trabajadores/as)	OHSAS 18001		
Específicas Conciliación laboral e igualdad			EFR1000

1. COMPROMISOS ÉTICOS:

- **Código ético o de conducta:** Declaración formal, voluntaria, de principios que definen las normas para el comportamiento de las organizaciones en el ejercicio de sus relaciones comerciales y empresariales. Adecuado a cualquier tipo de organización que quiera explicitar públicamente sus valores éticos y describir los derechos básicos y los estándares mínimos que se compromete a respetar en su relación con sus grupos de interés.
- **Global Compact – Pacto Mundial de las Naciones Unidas:** El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. El Pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de los 10 Principios del Pacto en su estrategia y en sus operaciones. No es ni un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta ni concede una certificación. Se adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad mediante la elaboración de los Informes de Progreso (COP) una vez al año. A nivel estatal se ha creado: La Iniciativa RSE-PYME que tiene como objetivo final el llegar al mayor número de PYME posibles a nivel nacional facilitando el aprendizaje en RSE y la incorporación de ésta en su gestión diaria. Para ello, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Instituto de Crédito Oficial han firmado un acuerdo de colaboración en el que ambas instituciones comparten sus recursos y experiencias. La Iniciativa tiene pues un alcance nacional y una duración aproximada de 6 meses. Una vez concluido el ciclo del proyecto, las PYME participantes podrán continuar su andadura en la RSE a largo plazo con el apoyo de la Red Española del Pacto Mundial, formando parte de esta iniciativa internacional.

⁹ Tabla elaborada por i- Taldea de rse (Innobasque) en 2011. Se trata de herramientas que pueden someterse a: certificación, verificación o aseguramiento por terceras personas.

¹⁰ Otras normas en relación a los compromisos éticos: ECS 2000 (Japón); AS 8003 (Australia)

2. MODELOS Y NORMAS GENERALES DE RSE:

- **Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000:** se trata de una norma internacional, de carácter voluntario y auditable. Es considerada la norma de referencia para auditar, con mayor facilidad, entornos de trabajo. Debido a la naturaleza de algunas actividades, como agricultura y las actividades mineras, las mismas están excluidas del alcance de SA8000.
- **Guía sobre Responsabilidad Social. ISO 26000:** publicada el 1 de noviembre de 2010. Se trata de una norma de orientación, una guía para ayudar a desarrollar programas que integren las prácticas de RS en el día a día de la organización, y no un documento de especificaciones destinadas a la certificación de terceros es decir, no es certificable.
- **SGE21: 2008 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable:** Primer Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. La Gestión Ética y Socialmente Responsable es voluntaria. No obstante, requiere un compromiso que demuestre al menos tres elementos esenciales. En primer lugar, su integración en la estrategia y procesos de la organización. En segundo lugar, el impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés. Por último, el fomento de la transparencia y la comunicación.
- **Especificación RS10 Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social:** El documento RS-10 es una especificación técnica elaborada por AENOR en 2009 respetando y contemplando todo el conocimiento desarrollado en la norma internacional ISO 26000 "Guía de responsabilidad social". Establece una serie de requisitos a cumplir por un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Está basada en la metodología de mejora continua PDCA y tiene como propósito lograr la satisfacción de los grupos de interés y el cumplimiento de la política y objetivos de responsabilidad social. Es un sistema de gestión de carácter certificable.

3. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN O REPORTING A LOS GRUPOS DE INTERÉS:

- **Global Reporting Initiative (GRI):** GRI es un acuerdo internacional de las Naciones Unidas, fundado en 1997, cuya función es promover la elaboración y difusión de una guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, para su uso voluntario por parte de organizaciones, con el fin de informar a sus grupos de interés sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.
Existen suplementos sectoriales de la Guía G3 (denominación actual de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad) para: Servicios financieros, Empresas eléctricas, Empresas de Telecomunicaciones, Procesadores de alimentos, Minería y metales y ONG.
En 2011 se ha realizado una revisión del G3 con la denominación de G3.1.
Existen tres niveles de aplicación de la Guía que permiten satisfacer las necesidades de las organizaciones informantes, ya sean principiantes, expertas o se encuentren en una fase intermedia. (A, B, C). El nivel A es el más exigente. La verificación externa es opcional, aunque es imprescindible para la calificación +.
GRI otorgará un icono/sello a aquellas organizaciones que envíen su informe autocalificado en un determinado nivel, para que la organización lo confirme. Esto habrá de hacerse antes de la publicación del informe. Su chequeo no equivale a un +.
- **La serie de normas AA1000:** consta de 3 normas:
 - **AA1000APS (2008) Principios de Accountability:** Su propósito es proporcionar a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso.
 - **AA1000AS (2008) Norma de Aseguramiento:** Aseguramiento: este término describe los métodos y procesos utilizados por un proveedor de aseguramiento (una organización que proporciona servicios de aseguramiento) para evaluar la información divulgada de una organización sobre su desempeño, además de los sistemas, datos y

procesos subyacentes, apoyados en criterios y estándares adecuados con el fin de incrementar la credibilidad de dicha información.

- **AA1000SES (2005) Norma de compromiso con los grupos de interés:** tiene por objetivo evaluar los compromisos que tienen las empresas con sus grupos de interés. Es la única norma de alcance internacional que hace referencia al compromiso con los grupos de interés, y puede ser utilizada como un estándar independiente, o como un mecanismo para alcanzar los requisitos de los interesados de otras normas, incluyendo GRI G3 e ISO 2600,

4. OTROS MODELOS Y NORMAS:

- **Modelo EFQM de Excelencia 2010:** La EFQM (European Foundation for Quality Management) considera 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Uno de esos Conceptos Fundamentales es “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible”: La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

Este concepto fundamental se pone de manifiesto de forma explícita a lo largo de todo el Modelo EFQM:

- Criterio 1, donde los líderes estimulan el desarrollo de políticas que la sociedad espera referentes a los principios éticos, igualdad de oportunidades, medio ambiente,...Además, los líderes interactúan con los diferentes grupos de interés de la organización.
 - Criterio 2, donde se recoge la información estratégica referente a la sociedad y se equilibra con las aportaciones de los demás grupos de interés.
 - Criterio 3, donde se considera la igualdad en las condiciones de empleo y el bienestar de las personas de la organización.
 - Criterio 4, donde se estima la gestión económica de la organización y el uso y eliminación de los recursos que tienen impacto en la sociedad.
 - Criterio 5, donde se considera la aplicación eficaz de estándares sobre medio ambiente, salud y seguridad en la gestión de procesos.
 - Criterio 8, donde, como se ha dicho, se buscan las medidas de la satisfacción de la sociedad con la organización, así como los indicadores de rendimiento internos de la misma con respecto a la sociedad.
- **El Reglamento EMAS:** es un esquema voluntario de gestión que proporciona un marco para ayudar a las organizaciones a mejorar su comportamiento en relación al medio ambiente, optimizando sus procesos de producción, reduciendo su impacto ambiental negativo y mejorando el uso de los recursos. Tiene carácter de norma legal aunque su aplicación es voluntaria. El Reglamento actualmente en vigor es el EMAS III.
 - **La norma UNE-EN-ISO 14001:** es una norma de ámbito internacional para la implantación de sistemas de gestión ambiental. En la actualidad está en vigor la versión publicada en el año 2004. Los requisitos de esta norma pueden ser auditados objetivamente. Su implantación y su certificación son voluntarias.
 - **EKOSCAN:** la Norma Ekoscan 2004 se desarrolla con el objetivo de que las organizaciones certificadas adopten e interioricen un método de trabajo que permita gestionar la mejora del comportamiento medioambiental de un modo simplificado, enfocado fundamentalmente a la rápida obtención de resultados de reducción en la generación de residuos, vertidos, emisiones y en la optimización en el uso de recursos.

- **EFR 1000:** establece una serie de requisitos a los que una empresa debe dar respuesta para ser considerada socialmente responsable, es decir, para demostrar su capacidad para conciliar vida familiar, laboral y eficiencia empresarial.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo. OHSAS 18001:** es un estándar voluntario, que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Los requisitos de éste estándar pueden ser auditados objetivamente y el sistema certificado por una entidad debidamente acreditada. La OHSAS 18001 propone un SST basado en la mejora continua siguiendo la metodología PDCA.

Sellos en RSE

Sello InnovaRSE en Navarra:

El 15 de diciembre se ha presentado oficialmente el sello InnvaRSE, para promover la responsabilidad social entre las empresas de la comunidad. Con este sello, el gobierno de Navarra busca incrementar la visibilidad y competitividad de las empresas que lo poseen.

Distintivo Fondo Europeo Para El Emprendimiento Social

La Comisión Europea quiere crear un nuevo vehículo de inversión para las empresas sociales. Con esta propuesta se introduce un distintivo gracias al cual los inversores podrán identificar fácilmente los fondos que se dedican a la inversión en empresas sociales europeas.

TRI Award

Organizado por CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial), nace con el objetivo de reconocer los esfuerzos realizados por compañías privadas e instituciones públicas en implantar medidas que contribuyan a acelerar el proceso de transición hacia modelos energéticos que posibiliten una Tercera Revolución Industrial.

ENTERPRISE 2020

Enterprise 2020 supone una contribución empresarial a la Agenda Europea 2020 para potenciar una sociedad más inteligente, sostenible e integradora. A los proyectos seleccionados se les concederá en España el uso del logo Enterprise 2020, pasando así a formar parte de esta iniciativa de repercusión internacional



Discapacidad.

El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (Cermi) pondrá en marcha a lo largo de este año un sello que identifique a las empresas socialmente responsables con la discapacidad, con el objetivo de reconocer a las entidades más comprometidas.

BIBLIOGRAFÍA

- COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. 2011.
- ARTÍCULO: “ La comisión europea propone una nueva definición para la RSE”. 2011.
- ARTÍCULO: “Unas empresas más responsables pueden fomentar un mayor crecimiento en Europa”. 2011.
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. 2011.
- FUNDACIÓN LUSI VIVES: I primer foro de investigación y debate sobre la responsabilidad social de las empresas. Innovación y Competitividad a través de la RSE. 2011.
- INNOBASQUE: RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la Innovación Social. 2011.
- FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO. Responsabilidad Social Corporativa. Módulo 1: Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial. Bilbo. 2006.
- INCORPORA: Estrategias de acercamiento a la empresas. 2009.
- XERTATU: Responsabilidad social en la empresa y competitividad. 2005.
- IFH Consulting: Reflexiones sobre el Compromiso con la Sociedad. 2011.
- SUSTENTIA: Responsabilidad Social Corporativa. 2010.
- CRUZ ROJA. Manual de Intermediación Laboral con Colectivos Vulnerables. Madrid.
- CRUZ ROJA: Guía de buenas prácticas por el empleo de colectivos vulnerables. 2002.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING: Qué motiva a las empresas a colaborar con las ONL. 2011.
- OBSERVATORIO del 3er SECTOR de BIZKAIA. Guía para la colaboración entre empresas y ONL. 2007.
- FORÉTICA: RSEARCH, RSE al filo de la competitividad. 2011.
- IZAITE: Orientaciones para la utilización de herramientas para la gestión de la RSE. 2011.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: Los ingresos de las ONG de acción social: situación actual y expectativas. 2011.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA: Buenas prácticas empresariales en la comunidad valenciana. 2011.
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD: Catálogo de buenas prácticas en responsabilidad corporativa. 2009.
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO: Responsabilidad social empresarial. Competitividad y casos de buenas prácticas en pymes. RS Guipúzcoa. 2009.
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO: Gestión socialmente responsable. RS Guipúzcoa. 20011.
- PREMIOS SERES a la innovación y compromiso social de la empresa: Mejores prácticas empresariales en materia social. 2010.
- PROYECTO IMPULSA RSE-PYME: Guía de buenas prácticas. 2011.

Recursos Web:

- ✓ ASEPAM (Asociación española del pacto mundial) <http://www.pactomundial.org>
- ✓ Centro IESE para la Empresa Sostenible <http://www.foroempresasostenible.org>
- ✓ Club de Excelencia en Sostenibilidad <http://www.club sostenibilidad.org>
- ✓ Empresa Sostenible (oficina de información ambiental a la pyme) <http://www.empresasostenible.info>
- ✓ FORÉTICA (foro para la evaluación de la gestión ética) <http://www.foretica.es>
- ✓ Fundación ETNOR (ética de los negocios y organizaciones) <http://www.etnor.org>
- ✓ Fundación Empresa y Sociedad <http://www.empresaysociedad.org>

- ✓ Fundación Entorno <http://www.fundacionentorno.org>
- ✓ Fundación Vida Sostenible <http://www.vidasostenible.org>
- ✓ Ministerio medio ambiente. estrategia española cambio climático
http://www.mma.es/portal/secciones/cambio_climatico/
- ✓ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa <http://www.obrsc.org>
- ✓ Portal Sostenibilidad <http://portalsostenibilidad.upc.edu>
- ✓ Responsabilidad I+ <http://www.responsabilidadimas.org>
- ✓ Semanario Digital De La Ciudadanía Corporativa <http://www.responsables.biz>
- ✓ XERTATU <http://www.xertatu.net>
- ✓ Parque de Innovación Social - <http://www.innovasocial.com/emprendedores/proyecto-de-parque-de-innovacion-social-en-bilbao/>
- ✓ Socialnest - <http://socialnest.org/>

EUROPAKO ELKARTEA
UNION EUROPEA

Europako Fondo Soziala
Fondo Social Europeo



"Europako Gizarte Funtsak zeure etorkizunean inbertitzen du"

"El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro"

PO-FSE 2007-2013

