

Edita: Innobasque – 2011
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio



Los contenidos de este libro, en la presente edición,
se publican bajo la licencia: Reconocimiento–No comercial–
Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons
(más información [http://creativecommons.org/licenses/
by-nc-nd/3.0/deed.es_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

Diseño: Doble Sentido

	PALABRAS DE PRESENTACIÓN	6
1.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	10
2.	LA ESTRATEGIA DE RSE	14
2.1.	Ética de los negocios. Valores y principios	15
2.1.1.	Gobierno corporativo	15
2.1.2.	Los códigos de conducta	16
2.1.3.	Estrategia de RSE y compromisos organizacionales	19
	Elaboración de un plan estratégico	19
	Desarrollo de los compromisos organizacionales	21
2.2.	Los grupos de interés. Identificación, relación y respuesta a los mismos	24
2.2.1.	El concepto de los grupos de interés	25
2.2.2.	Metodologías de relación	27
2.3.	Gestión y comunicación del desempeño en RSE	29
2.3.1.	Cuadro de mando	30
2.3.2.	Informe de sostenibilidad (GRI)	31
2.3.3.	Comunicación y puesta en valor de la RSE	33
3.	¿CÓMO ABORDAR LA RSE DESDE UN PRISMA INTEGRAL?	38
3.1.	Área económica	39
3.1.1.	Clientes y productos	41
3.1.2.	Inversión Socialmente Responsable	43
3.1.3.	La cadena de suministro y la relación con los colaboradores	47
	Los derechos humanos y la cadena de suministro (Marco “Protect, respect and remedy”)	49
3.2.	Área social	52
3.2.1.	Condiciones y derechos fundamentales del trabajo	53
	Condiciones laborales	53
	Seguridad y salud	57
	Formación, reciclaje, empleabilidad y desarrollo	60
	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	63

	Diversidad, igualdad y derecho a la intimidad	67
	Libertad sindical y negociación colectiva	70
	Trabajo infantil	71
	Acoso e intimidación	73
	Accesibilidad	75
3.2.2.	La relación con la sociedad	78
3.2.3.	La acción social	79
3.3.	Área ambiental	82
3.3.1.	Eficiencia en el consumo de recursos	83
3.3.2.	Cambio climático y emisiones de efecto invernadero	88
3.3.3.	Generación y gestión de residuos	93
3.3.4.	Biodiversidad y espacios naturales	97
3.3.5.	Ecodiseño y análisis de ciclo de vida	100
3.3.6.	Sensibilización y educación ambiental	105
4.	LA ESTRATEGIA DE RSE Y SU RELACIÓN CON LA CREACIÓN DE VALOR	110
4.1.	Las prácticas de RSE en las empresas	111
4.2.	El Retorno de la Inversión en RSE para las empresas: beneficios e impactos percibidos	114
4.3.	Conclusiones y principales puntos a destacar	116
5.	ANEXO 1 Marco Reglamentario de la RSE	126
5.1.	Marco Internacional	127
5.1.1.	Convenciones internacionales de referencia	127
5.1.2.	Global Reporting Initiative (GRI)	129
5.1.3.	Social Accountability Internacional (SAI)	130
5.1.4.	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)	131
5.1.5.	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	133
5.1.6.	Series Accountability	134
5.1.7.	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	136
5.1.8.	ISO 26000 y los sistemas de gestión	137
5.2.	Marco Europeo	139
5.2.1.	Unión Europea	139

5.2.2.	EFQM Framework for CSR and Excellence Model	142
5.2.3.	CSR Europe	145
5.2.4.	EABIS	145
5.3.	Marco Estatal	146
5.3.1.	Libro blanco de la RSE y CERSE	146
5.3.2.	Ley de Economía Sostenible y Ley de Responsabilidad Social de Extremadura	148
5.3.3.	RSECOOP	149
5.3.4.	SGE21	150
5.3.5.	RS10	151
6.	ANEXO 2 La RSE en Euskadi	154
	Contexto económico local	155
	Iniciativas de Fomento de la RSE en Euskadi	158
	Principales hitos de la RSE en Euskadi	158
	Programa Xertatu	159
	Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad – IZAITTE	160
	Innobasque	162
	Programa de subvenciones SAIATU	163
	Programa de subvenciones de la Diputación Foral de Gipuzkoa	163
	Plan Estratégico de RSE del Gobierno Vasco	167
	Otras iniciativas relacionadas con la RSE desarrolladas por las Administraciones públicas	167
	Ihobe	167
	La importancia otorgada a la RSE desde las administraciones públicas vascas	169
	Participación en programas europeos	171
7.	ANEXO 3: Ficha técnica de la consulta	174

Palabras de Presentación

i-Talde de Responsabilidad Social Empresarial de Innobasque

Allá por mayo del año pasado, en la quinta reunión del i-Talde de RSE del que formamos parte, establecimos nuestra particular –pero transparente– «hoja de ruta» para trabajar la RSE desde una perspectiva innovadora. Después de un potente y enriquecedor proceso de discusión elaboramos una lista de doce proyectos organizados en tres grupos y priorizados en base a criterios de: impacto, cooperación, innovación, dificultad y duración.

Así, comenzamos con los dos primeros que llamamos «proyectos determinantes»: poner en valor el intangible de la RSE y la creación de un marco de aplicación de la RSE. Poner en valor el intangible RSE teniendo en cuenta las tres vertientes de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental) y desde tres puntos de vista: el cumplimiento de los mínimos legales, los nuevos hábitos sociales y de consumo y como fuente de competitividad e impacto económico. Creación de un marco de aplicación de la RSE que englobe las diferentes metodologías ya desarrolladas, de forma pedagógica y mediante un proceso razonable.

En este mes de noviembre hemos celebrado la decimoséptima reunión, y estamos en condiciones de presentar resultados ante la oportunidad que nos ofrece Innobasque de celebrar un evento como el de los «Martes de Innobasque» dedicado a la RSE.

En este documento que ahora tienes en las manos se recoge, de forma resumida, parte del trabajo realizado.

Y esto lo hemos hecho, las personas que representamos a las entidades abajo firmantes, desde el diálogo en libertad, con autonomía plena de la asociación Innobasque que nos da cobertura, y con el compromiso de ofrecer a nuestras organizaciones y las del entorno resultados que permitan conseguir lo que –de forma muy resumida- llamamos desarrollo sostenible (en lo social, medioambiental y económico).

Y, como tenemos futuro, continuaremos trabajando en los siguientes dos proyectos: «Código de buen gobierno de las administraciones y compra pública responsable (ligado con la Ley de Economía Sostenible)» y «Sensibilización de los consumidores o la importancia del consumo en el desarrollo de la RSE».

Esperamos seguir contando con vuestro apoyo y colaboración. Muchas gracias.

Entidades integrantes del i-Talde

- AccountAbility
- ASLE
- Attest
- BBK
- Cámara de Comercio e Industria de Álava
- Cebek
- CES Vasco
- CIC Tourgune
- Diputación Foral de Álava
- Diputación Foral de Bizkaia
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Economistas sin Fronteras
- Emaus
- EUSKALIT
- Fiare Banca Ética
- Foro Álava de RSE - Foarse
- Foro Bizkaia RSE
- Foro Gipuzkoa RSC
- Fundación Laboral San Prudencio
- Fundación Novia Salcedo
- Gaia
- Gamesa
- Gobierno Vasco
- Izaite
- Konfekoop
- Kutxa
- LKS
- Mondragon Unibertsitatea
- SEA
- SPRI
- Tubacex
- Universidad de Deusto - Deusto Business School
- Universidad del País Vasco - EHU

1.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El documento que el i-Talde de Innobasque pone a disposición de las empresas vascas, así como aquellas organizaciones y entidades que comparten el objetivo de promover la RSE, es fruto del trabajo compartido de un equipo de personas convencidas de que estamos en el tiempo de las empresas socialmente responsables. No es una afirmación voluntarista o inocente, es la constatación de un cambio lento pero constante y continuo, en el modo de entender y gestionar las organizaciones, así como también la palanca en la cual asentar el modelo de desarrollo socioeconómico de un País, en este caso de Euskadi.

Para poder elaborar este documento, el i-Talde de Innobasque ha destinado recursos propios, se ha apoyado en la estructura de la Asociación para la dirección y financiación del proyecto y sobre todo ha contado con la colaboración de más de 50 organizaciones que han respondido a un cuestionario diseñado específicamente para este informe.

Desde el inicio del proyecto, las inquietudes del i-Talde y de Innobasque han sido las de elaborar un documento sencillo y claro en su exposición, riguroso en el contenido de la información, educativo en cuanto que pretende trasladar conceptos y ejemplos tangibles y sobre todo capaz de despertar el interés de las organizaciones por la RSE y con ello contribuir a su expansión.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida por la Unión Europea como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)». O más recientemente la ISO 26000 que define la RSE como: «Acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable; están basadas en el comportamiento ético, el cumplimiento de las leyes y diversos instrumentos intergubernamentales; y deben estar integradas en las actividades corrientes de la organización».

Siendo cierto el valor de voluntariedad que siempre ha acompañado y acompaña a la RSE, multitud de factores y acontecimientos de carácter mundial, están incidiendo en que la RSE

represente para las organizaciones tanto empresariales como de cualquier otra naturaleza, algo más que una integración voluntaria de preocupaciones.

Algunos de los factores más relevantes y llamativos en nuestro contexto socioeconómico que están interviniendo en su adopción 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, administraciones públicas, 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 RSE vista desde esta óptica sirve a grandes, pequeñas y medianas empresas, a grandes, medianas y pequeñas organizaciones y a cualquier nivel de la administración. El documento muestra ejemplos de cómo se materializa la RSE en diferentes entornos, contextos organizativos y de mercado, y cómo valoran la aportación de valor a sus proyectos empresariales, los protagonistas directos de la práctica empresarial socialmente responsable.

Esta última perspectiva es la que nos ha proporcionado la encuesta que se ha efectuado a una cincuentena de organizaciones que tienen integrada la RSE y que por tanto están en condiciones, no teóricas sino prácticas, de compartir con todas las personas que lean este informe sus vivencias, a través de la muestra de sus buenas prácticas, y opiniones en relación a lo que representa la RSE en sus proyectos organizativos-empresariales y en su futuro próximo.

No pretendemos teorizar ni trasladar un manual de la puesta en práctica de la RSE, ya que existen varias publicaciones al respecto, pretendemos explicar de forma sencilla qué es la RSE, qué representa aplicar la RSE en una organización, mostrando cuál es su alcance y finalmente aportar elementos prácticos de aplicación mostrando los beneficios reporta.

Esperamos, sinceramente, que esta lectura contribuya a extender la «ola» de la RSE en nuestras empresas y organizaciones.

2.

LA ESTRATEGIA DE RSE

2.1. Ética de los negocios. Valores y principios

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 accionistas pero sin exclusividad y con carácter equilibrado. La rendición de cuentas por lo tanto constituye la base de la responsabilidad social, especialmente de las responsabilidades de una organización derivadas de los impactos originados sobre los grupos de interés.

En este sentido, una política de RSE, un código de conducta y/o una estrategia de RSE son los pilares a partir de los que se constituye la esencia de la RSE dentro de la organización.

2.1.1. Gobierno corporativo

Fruto de la separación entre propiedad y gestión, y de los conflictos de interés que se derivan de dicha separación, la gestión del gobierno corporativo es una materia clave en el desarrollo de las organizaciones. Más allá del **concepto clásico de buen gobierno**, en el que se consideran conflictos de interés entre los gestores de una organización y sus accionistas, una visión amplia del concepto lo reconoce como aquél que **«busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial»** (AECA, 2004).

Con objeto de orientar a las compañías en el buen gobierno, diferentes organizaciones iniciaron el proceso de publicación de

códigos de buen gobierno. Destacan los **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE revisados en el año 2004**, que entre otros reconocen el papel de las partes interesadas y la importancia de la transparencia en el fomento del buen gobierno corporativo. De igual modo, y aunque con diferencias entre modelos de gobierno corporativo, los **países han ido desarrollando recomendaciones de buen gobierno** que han plasmado en la elaboración de códigos de buen gobierno.

Los países de la Unión Europea disponen de códigos de buen gobierno con recomendaciones tanto nacionales como de organismos de la OCDE acerca de buenas prácticas de buen gobierno. En España, el desarrollo del *Código Olivencia (1998)* y el *Informe Aldama (2003)*, y su posterior unificación y publicación del *Código unificado del buen gobierno de las sociedades cotizadas (2006)*, o **código Conthe**, establece las recomendaciones de buen gobierno para las sociedades españolas. En base al proceso de «cumplir o explicar», las organizaciones cotizadas deben elaborar un informe anual de gobierno corporativo en el que comuniquen si siguen o no las recomendaciones del código, y en el caso de no realizarlo expliquen las razones.

Estos códigos, que se dirigen principalmente a las sociedades cotizadas, y que inicialmente basaban sus recomendaciones exclusivamente para la defensa y protección a los accionistas, han ido evolucionando en el tiempo, **orientando su enfoque a los derechos de todos los grupos de interés** de la empresa. Así, aunque la ley obligue a las sociedades cotizadas a elaborar el informe anual de gobierno corporativo, y recomiende mantener una serie de buenas prácticas, **aquellas organizaciones que no cotizan en el mercado de valores pero que reconocen conflictos de interés entre diferentes partes interesadas**, pueden adoptar la formalización de un **código de conducta** como primer paso para definir el comportamiento organizacional responsable.

2.1.2. Los códigos de conducta

El **código ético o código de conducta** de una empresa, es un **documento público** que recoge los **objetivos, los valores y los principios de actuación de una organización** respecto a sus **grupos**

de interés, y que presiden la política de la empresa, con el objetivo de¹:

- Expresar explícitamente la **cultura de la empresa y la función social** que ésta desea cumplir, reflejando la meta que la empresa pretende alcanzar.
- Establecer un **marco de referencia común para todas las partes implicadas** en la labor empresarial.
- Establecer los **mecanismos de resolución de conflictos** en el seno de la propia empresa.
- Ser la **carta de presentación de la empresa**, tanto interna, como externamente, estableciendo un elemento diferenciador con el resto de empresas de la competencia.
- Crear una **marca de garantía** en responsabilidad social.

La característica más importante del **proceso de elaboración de un código de conducta** es la **participación de los grupos de interés de la organización de una forma directa**. Es recomendable que la organización a nivel interno elabore una primera propuesta, pero que ésta sea posteriormente **analizada y comentada con todas las personas que forman la organización**. Sólo así, el código de conducta conseguirá expresar de un modo lo más realista posible el tipo de relación que se desea mantener con el entorno en el que opera la organización.

De acuerdo con la metodología establecida en el documento «Códigos Éticos. Documento de identidad social para la empresa» elaborado por Xertatu, las **fases de elaboración de un código de conducta** son:

1. **Sensibilización y concienciación**, con el objetivo que todo el personal conozca los objetivos de la elaboración de un código de conducta.
2. **Análisis de la situación real** para conocer dónde está la empresa y dónde se quiere llegar.
3. **Análisis crítico** a partir de la información recopilada en el punto anterior.
4. **Propuesta de código** y etapa de consenso
5. **Elaboración y publicidad** del código final
6. **Implantación y seguimiento**

¹ Fuente: Códigos Éticos.

Documento de identidad social de la empresa (disponible en <http://www.xertatu.net>)

Una vez implantado el código, es necesario **formalizar mecanismos** que permitan a las organizaciones validar hasta **qué punto el código se está cumpliendo**, y disponer de las vías necesarias para llevar a cabo las acciones que correspondan en caso de incumplimiento. Es habitual disponer de un **buzón de correo específico** que permita **comunicar a cualquier parte interesada**, tanto interna como externa, los **posibles incumplimientos** del código de conducta que se produzcan.

CÓDIGO CODEX - <http://www.noviasalcedo.es/>

La Fundación Novia Salcedo ha elaborado un código ético, el Código Codex, con el objetivo de establecer las bases que guiarán las estrategias, comportamientos y conducta de la Fundación y de las personas que forman parte de la misma. Contando con la participación de toda la plantilla y del patronato de la Fundación, ha conseguido incidir sobre la mejora del clima laboral, la relación con los grupos de interés y la reputación organizacional.

→ Lecturas de interés:

- Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas (Código Conthe) (disponible en <http://www.cnmv.es/portal/Legislacion/COBG/COBG.aspx>)
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 2004 (disponible en <http://www.oecd.org>)
- Códigos éticos. Documento de identidad social de la empresa (disponible en <http://www.xertatu.net>)
- Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa (disponible en <http://www.aeca.es>)
- Código de buen gobierno de las cooperativas (disponible en <http://www.konfekoop.coop>)

→ Páginas web:

- **Business and Human Rights**
Una organización sin ánimo de lucro que es la referencia in-

ternacional en relación a la empresa y los derechos humanos. Entre muchas otras herramientas, dispone de una base de datos con códigos éticos de diferentes organizaciones en todo el mundo.

<http://www.business-humanrights.org/>

2.1.3. Estrategia de RSE y compromisos organizacionales

La coordinación y gestión de la RSE dentro de la organización debe **adaptarse al máximo a las herramientas que se encuentran implantadas en la misma y al modus operandi que tenga la organización a la hora de tomar decisiones**. Si bien es cierto que lo ideal es analizar cómo puede integrarse la RSE en la estrategia organizacional, puede darse el caso en el que sea más cómodo plantear una estrategia de RSE vinculada al plan estratégico existente, o bien es necesario elaborar un plan estratégico de RSE pues no existe plan estratégico en la organización.

Lo más importante, es que **las acciones de RSE dispongan de un marco de trabajo común alineado con la estrategia y la operatividad de la organización**, tengan unos **objetivos previos definidos** y cuenten con **unos indicadores también definidos** que permitan evaluar el **grado de consecución** de los objetivos marcados. De igual modo, es imprescindible contar con el compromiso del máximo órgano de gobierno de la organización, especialmente en el momento en el que se quiere iniciar la integración de la RSE en la organización.

Elaboración de un Plan Estratégico

Antes de iniciar el proceso de elaboración de un plan estratégico, la empresa debe definir primero:

1. Su **Misión**, que es la razón de ser de la organización.
2. Su **Visión**, que explicita lo que la empresa quiere ser o lograr en el futuro.
3. Sus **Valores**, que son las pautas o principios de actuación que regirán en la organización y en los procesos establecidos para conseguir la visión de la empresa.

También es conveniente definir una **Política**, que es una declaración breve y concisa de los principios e intenciones de la empresa en relación a su desempeño en materia de responsabilidad social, que debe ser formalizada por su máximo representante.

Una vez que la empresa ha definido quién es (misión), qué quiere ser (visión) y cómo quiere conseguirlo (valores), es el momento de trazar el camino, es decir, elaborar las pautas (líneas estratégicas) que permitan a la empresa lograr su visión. El conjunto de estas líneas estratégicas darán lugar al Plan Estratégico de la empresa, y para ello se propone el siguiente esquema metodológico²:

² Fuente: A partir del documento *Elaboració de plans estratègics. Aplicació a cooperatives i pimes* (disponible en <http://www.accio.cat>)

1. **Fase de diagnosis:** el objetivo de esta fase es recoger toda la información relevante que permita a la empresa conocer cuáles son sus **fortalezas, sus debilidades, sus oportunidades y sus amenazas** respecto a sus grupos de interés. Este tipo de análisis se conoce como análisis DAFO y requiere de una base participativa amplia para lograr la máxima información de todos los procesos y actividades de la empresa y realizar un diagnóstico adecuado.

En este momento, es importante **incorporar la participación de los grupos de interés**, de acuerdo con las recomendaciones de la Guía ISO 26000, con el objetivo de **identificar aquellos temas relevantes y materiales para la organización**, de acuerdo con factores internos y externos. Puede realizarse mediante un análisis de materialidad específico, o mediante la elaboración participativa de la diagnosis.

2. **Desarrollo de las líneas estratégicas de actuación:** a partir del resultado obtenido en la fase diagnosis, la empresa **debe definir las líneas estratégicas** a seguir en los próximos años con el objetivo de potenciar los puntos fuertes, mejorar los puntos débiles, aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos. En función del contexto en el que se encuentre la organización, deberá **valorar cuál es el marco temporal más adecuado para desarrollar el plan estratégico**. Tradicionalmente se realizan a cuatro años vista, pero una pyme puede valorar la conveniencia de plantear grandes líneas estratégicas en el largo plazo, y planes de acción en el corto y medio plazo.

3. **Definición de planes de actuación:** para cada línea estratégica definida, se desarrollará un plan de actuación con **objetivos concretos e indicadores vinculados**. Es muy importante que los objetivos sean medibles, de forma que se pueda **evaluar el grado de consecución** de los mismos.
4. **Seguimiento del plan estratégico:** la empresa debe realizar un seguimiento continuo de la **evolución de cada uno de los objetivos establecidos** con el objeto de verificar que se desarrollan satisfactoriamente y en caso contrario establecer las medidas correctoras oportunas. Una buena herramienta de seguimiento para un plan estratégico de RSE es el **informe de sostenibilidad o RSE**.

Una vez logradas las actuaciones previstas, es conveniente **volver a realizar una diagnosis** para así asegurar que se mantiene el ciclo de mejora continua. En este sentido, la **comunicación periódica de indicadores cualitativos y cuantitativos de RSE** es un **compromiso** que indirectamente supone **realizar este tipo de análisis** de una forma periódica.

Desarrollo de los compromisos organizacionales

De igual modo que en el **código de conducta** una organización **declara** los principios y los comportamientos que deberán regir todas sus actividades, incluida la interacción con sus diferentes grupos de interés, es necesario que de **una forma paralela**, la organización **desarrolle sus compromisos organizacionales mediante mecanismos concretos** que posibiliten su cumplimiento.

En este sentido, es recomendable formalizar políticas y procedimientos específicos vinculados a cada uno de los grupos de interés y relacionados con los temas críticos identificados por cada uno de ellos:

- Organizaciones y personas inversoras (mecanismos para asegurar la transparencia, canales de comunicación, mecanismos de gobierno corporativo...).
- Administraciones públicas (mecanismos anticorrupción, canales de comunicación...).
- Personas trabajadoras (mecanismos para asegurar un buen

clima laboral, como por ejemplo, procesos de selección, formación y promoción neutros, directivas acerca de temas relacionados con la igualdad y la conciliación, procedimientos de seguridad y salud,...).

- Cientes y personas consumidoras (mecanismos de publicidad no engañosa, seguridad de producto, canales de comunicación, garantía de confidencialidad,...).
- Proveedores y subcontratas (mecanismos para la extensión del compromiso en RSE de las empresas proveedoras y contratadas, como procedimientos de homologación y evaluación, auditorías,...)
- Competencia (mecanismos para asegurar la competencia leal, etc.).
- Entorno social (mecanismos para identificar impactos, implicar a la comunidad local,...).
- Entorno ambiental (mecanismos para identificar impactos e implantar medidas para su mitigación y desarrollo de nuevos productos y servicios,...).

Es mediante el desarrollo explícito de estos compromisos organizacionales cuando ciertos temas vinculados especialmente con la corrupción y el respeto por los derechos humanos cobran relevancia. La notoriedad del tema y el elevado grado de impacto sobre los grupos de interés, hacen de la gestión de los derechos humanos y la corrupción un tema clave para cualquier organización que se plantee la gestión de la RSE.

FOROS RSC - <http://www3.cajavital.es/>

Caja Vital Kutxa ha creado diferentes grupos de trabajo de mejora de la RSE en los que se trabajan y desarrollan temas propuestos por un grupo promotor, analizando situaciones y proponiendo medidas concretas a aplicar. Se han constituido tres grupos, uno por cada ámbito de la RSE (económico, social y ambiental). Esta actuación ha tenido una repercusión positiva sobre la innovación en la organización, la mejora del clima laboral, la eficiencia en el uso de recursos, la gestión de los impactos ambientales y la reputación organizacional.

→ Lecturas de interés:

- Guía ISO 26000 de responsabilidad social
- Códigos de gobierno para la empresa sostenible (disponible en <http://www.iese.edu>)
- Buen gobierno de la empresa familiar (disponible en <http://insight.iese.edu/>)
- Guía para informar acerca del décimo principio del Pacto Mundial contra la corrupción (disponible en: http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/Reporting.html)
- Guía práctica de Derechos Humanos para empresas – Josep M. Lozano y Maria Prandi (disponible en http://escolapau.uab.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=98&lang=es)
- Derechos humanos: Piedra Angular de la Responsabilidad Social de las Empresas. Recomendaciones para la mejora en la gestión en derechos humanos de las empresas españolas (disponible en <http://www.ecodes.org>)
- Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar» (disponible en <http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1303854663> Informe Ruggie 2011 en [espanol .pdf](#))

→ Iniciativas de interés:

- Itinerarios de Competitividad e Innovación promovido por el Gobierno Vasco (más información en <http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/oferta-para-empresas/innova-itinerarios/572.aspx>)
- Herramienta de gestión de la RSE en pymes – Pacto Mundial (<http://www.pactomundial.org/>)

→ Páginas webs:

- **Negocios limpios**
Primer portal en lengua española, de referencia para el sector empresarial, en el intento por acabar con el problema de la

corrupción, desarrollado por Fundación Carolina y Ecología y Desarrollo.

<http://www.negocioslimpios.org>

- **Eben-España**

Eben España es la rama española de la European Business Ethics Network (EBEN), una asociación de ámbito europeo creada en 1987 para promover el estudio y la aplicación de la ética en el ámbito de las organizaciones, los negocios y la economía.

<http://www.eben-spain.org>

- **Fundación Etnor**

La Fundación ÉTNOR (ética de los negocios y de las organizaciones) es una organización sin ánimo de lucro que nace en 1991 con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos implícitos en la actividad económica y en la calidad de las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

<http://www.etnor.org>

- **Gesscant**

Proyecto equal. promovido por la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Cantabria, con la participación de UGT, CCOO, CEOE-CEPYME y ORECLA y la financiación del Fondo Social Europeo, el Gobierno de Cantabria a través de la Dirección General de Trabajo, Dirección General de Industria y Dirección General de la Mujer, el Servicio Cántabro de Empleo y Sodercán. Tiene como objetivo fomentar la creación y el diseño de futuras alternativas que permitirán adelantarse y solucionar los problemas sociales, políticos y económicos inherentes a la gestión del cambio en Cantabria. Entre otros recursos, tiene un apartado específico sobre reestructuraciones responsables con casos prácticos.

<http://www.gesscant.org>

2.2. Los grupos de interés. Identificación, relación y respuesta a los mismos

Una empresa es socialmente responsable *cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento*

tienen los distintos grupos de interés³. Establecer un proceso de diálogo con los distintos grupos de interés implica diversos beneficios para la empresa, entre los que destacan:

- Facilita una mejor **gestión del riesgo e incrementa la reputación de la empresa**, permitiendo a los grupos de interés participar en la identificación de temas relevantes para la organización.
- Permite el **desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios** a partir de la información recopilada en el proceso de relación establecido con cada uno de ellos, favoreciendo, por tanto, la **innovación en la empresa**.
- Incrementa el **nivel de comprensión del contexto social, económico y ambiental** actual y futuro, permitiendo identificar **nuevos mercados y oportunidades de negocio**.

La relación con los grupos de interés debe 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. Se conoce como materialidad el proceso mediante el que se determinan los **temas prioritarios a tratar**. Estos temas se eligen en base a fuentes internas y externas, y deben ser el resultado de un proceso de relación con los grupos de interés. Este punto resulta vital para centrar la RSE en su principal objetivo: satisfacer las expectativas de los grupos de interés, y debe ser considerado como un ejercicio a realizar de forma periódica. En base a los **recursos disponibles por la organización y el resultado de la materialidad, se priorizarán las acciones a realizar en materia de RSE**.

2.2.1. El concepto de los grupos de interés

El concepto de grupo de interés hace referencia a **aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, los productos o los servicios de una organización**; y cuyas acciones pueden afectar la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y conseguir sus objetivos⁴. De acuerdo con esta definición y especialmente teniendo en cuenta el **contexto de sostenibilidad global** de ciertos impactos de la actividad empresarial, podrían considerarse como

³ Fuente: Definición

RSC propuesta por el

Foro de Expertos en

RSC convocado por el

Ministerio de Trabajo y

Asuntos Sociales

⁴ Fuente: Guía para la

elaboración de memorias de sostenibilidad.

Verisión 3.0 (Global reporting Initiative,

2006)

grupos de interés un gran número de personas y organizaciones. Así, corresponde a la organización **identificar y priorizar** sus grupos de interés en función de diversas características, principalmente:

- Si se trata de **grupos de interés internos** (equipo humano, accionariado, socios, etc.) o grupos de **interés externos** (comunidad, proveedores, administración pública, etc.).
- El **grado de influencia y dependencia** del grupo de interés hacia la organización y de ésta hacia el grupo de interés
- El **nivel de impacto**, si el nivel de impacto es muy elevado entonces este grupo de interés debe ser considerado prioritario para la organización.

El objetivo de la empresa debe ser la **formalización de canales de comunicación y participación** para cada uno de los grupos de interés, con el fin de conseguir su participación en la organización y así **conocer sus expectativas** y poder **responder a las mismas**. Para iniciar un proceso de identificación y relación con los grupos de interés, una organización debe:

1. Identificar a sus grupos de interés.
2. Priorizar los grupos de interés en base a su criticidad para la organización.
3. Desarrollar y formalizar los canales de comunicación más adecuados para cada uno de ellos.
4. Detectar cuáles son sus expectativas.
5. Implementar los procesos necesarios para lograr la satisfacción de cada grupo de interés.
6. Realizar un seguimiento y medición de los procesos implantados con objeto de asegurar que se están desarrollando satisfactoriamente.

Fruto de la identificación y priorización de los grupos de interés, una organización dispondrá de la información necesaria para formalizar un **mapa de grupos de interés**. Este mapa constituirá el eje de la gestión de los grupos de interés, y deberá evolucionar a medida que el contexto organizacional evoluciona. En el mapa, se especificarán además los canales de relación y participación que se disponen con cada uno de los grupos de interés, junto con las

principales características de los mismos y las expectativas (tanto del grupo de interés sobre la organización como de la organización sobre el grupo de interés).

2.2.2. Metodologías de relación

La relación con los grupos de interés se da en muchas organizaciones, aunque habitualmente de un **modo informal**. Formalizar este tipo de participación y relación permite **aprovechar al máximo** los efectos positivos que se desprenden de esta interacción. Las etapas para articular de un modo formal esta relación serían las siguientes:

- **Etapas 1. Pensamiento estratégico:** consiste principalmente en la identificación de los grupos de interés y su grado de importancia para la empresa, de los temas a tratar con cada uno de ellos y de los beneficios que puede generar esta relación en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Etapas 2. Análisis y planificación:** incorpora distintos niveles de relación y guía al lector en el análisis de las relaciones existentes, los recursos disponibles y las limitaciones organizacionales. También le ayuda a indagar más sobre quienes representan a los distintos stakeholders y a decidir el tipo de relación que desea entablar con cada uno de ellos.



Figura 1. Proceso y principios de relación con los grupos de interés (Fuente: Accountability)

- **Etapas 3. Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales:** consiste en asegurar que la empresa y sus grupos de interés tengan los sistemas y habilidades organizacionales necesarias para mantener una relación exitosa.
- **Etapas 4. Proceso de relación:** consiste en el diseño e implementación de los procesos de relación adecuados, que cumplan con las expectativas de los grupos de interés y los objetivos de la empresa.
- **Etapas 5. Actuar, revisar e informar:** consiste principalmente en la comunicación a cada grupo de interés de los compromisos adquiridos y los resultados obtenidos, así como la revisión de los procesos de relación establecidos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, determinar nuevas prioridades y temas clave para la elaboración de un nuevo plan de acción.

Esta metodología de relación con los grupos de interés incorpora los principios de la organización Accountability, y pone a disposición de las organizaciones diferentes herramientas para llevar a cabo un análisis de materialidad que incluya grupos de interés y temas de relevancia, y que permita crear una **matriz de materialidad**. Esta matriz identificará de un modo gráfico las expectativas de los grupos de interés y la alineación de la organización con dichas expectativas, permitiendo así identificar áreas de oportunidades y riesgos potenciales.

→ Normalización y certificación:

- AA1000APS AccountAbility Principios Estándar AA1000APS (disponible en <http://www.accountability.org>)
- AA1000SES Stakeholder Engagement Standard (disponible en <http://www.accountability.org>)

→ Lecturas de interés:

- Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (disponible en <http://www.accountability.org>)
- Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders (disponible en <http://www.foretica.es>)

→ Páginas web:

- **Euskadi+Innova**

Es la estrategia del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco que persigue la promoción de la innovación en el País Vasco para acometer la segunda transformación económica y convertir a Euskadi en el referente en materia de innovación en Europa.

<http://www.euskadinnova.net>

2.3. Gestión y comunicación del desempeño en RSE

La recientemente aprobada ISO 26000 Guía de Responsabilidad social reconoce en su cláusula cinco **dos prácticas fundamentales de responsabilidad social** que deben integrarse de un modo transversal en la organización: **el reconocimiento de la RSE y la identificación e implicación de los grupos de interés**. Estos dos pilares no deben abandonarse nunca, y deben considerarse como claves para conseguir la integración estratégica de la RSE.

En este contexto, tras obtener los resultados de estos dos procesos previos identificados en este documento como los puntos 2.1 y 2.2, es necesario desarrollar herramientas que permitan a la organización **hacer un seguimiento de su desempeño en aquellas áreas consideradas prioritarias tras el análisis de materialidad, y que permitan a la organización comunicar sus resultados de forma que contribuya a la puesta en valor de la RSE**.

Cabe destacar que la comunicación en este punto se considera **un factor añadido a los canales establecidos previamente para gestionar la relación con los grupos de interés**. Esta relación, cuyo principal resultado es el análisis de materialidad y la participación activa de los grupos de interés, debe proporcionar la información específica acerca de qué aspectos deberán formar parte del cuadro de mando integral, así como los temas que deberán tratarse en el informe de sostenibilidad y las herramientas que deberán utilizarse para poner en valor el desempeño logrado en materia de RSE.

2.3.1. Cuadro de mando

Los indicadores clave habitualmente vinculados al plan estratégico de una organización se monitorizan mediante un **cuadro de mando**, que puede definirse como «aquél soporte de información periódica, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente, a través de los indicadores y otras informaciones que lo soporten»⁵.

5 Fuente: Indicadores para la gestión ambiental. AECA, 2002.

La **inclusión de indicadores de RSE en el cuadro de mando** constituye una señal de la integración estratégica de la misma, y permite a una organización monitorizar los principales parámetros de RSE en un sistema integrado de revisión de la operativa diaria de la misma. En el caso de no incluir estos indicadores en el cuadro de mando de la organización, se puede definir un cuadro de mando específico vinculado a la RSE.

De manera esquemática, los pasos para elaborar un cuadro de mando vinculado a la RSE son:

1. Definir los aspectos a medir
2. Definir el indicador y el método de cálculo para cada aspecto
3. Definir el objetivo a alcanzar
4. Definir el responsable de realizar la medición y el seguimiento del indicador
5. Definir la frecuencia de medición y reporte

La selección e identificación de indicadores de RSE puede realizarse en base a estándares ya existentes como el de GRI, de modo que su definición y métodos de cálculo sean homogéneos y permitan su comparación con otras organizaciones. De igual modo, la elaboración del informe de sostenibilidad según GRI se encontrará integrada estratégicamente.

→ Lecturas de interés:

- Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (disponible en <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>).
- Protocolos de los indicadores G3 (disponibles en <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>).

- Suplementos sectoriales (disponibles en <http://www.global-reporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>).

2.3.2. Informe de sostenibilidad (GRI)

La memoria de sostenibilidad, o informe de responsabilidad social, es un **documento de carácter público, que recoge las principales actividades de una organización para contribuir al desarrollo sostenible mediante un balance relacionado con su triple cuenta de resultados**, que incluye información acerca del desempeño económico, social y ambiental de una organización. Habitualmente estos informes tienen **carácter voluntario**, aunque se ha producido un **proceso de evolución hacia la obligatoriedad de los mismos a nivel europeo**, entre los que destaca la obligatoriedad incluida en la Ley de Economía Sostenible que afecta a todas las empresas públicas a elaborar este tipo de informes. De igual modo, aquellas organizaciones privadas con más de mil personas trabajadoras en plantilla deberán enviar sus informes de RSE al Consejo Estatal de RSE, en caso que los elaboren.

Estas memorias deben proporcionar una **imagen equilibrada y razonable del desempeño** por parte de la organización informante, y deben incluir tanto las contribuciones positivas como las negativas. De igual modo que se auditan los datos económicos de una organización, los **informes de RSE son también verificados por terceras partes independientes**, contribuyendo así a la mejora de los sistemas de gestión, medición, implantación y comunicación de la RSE.

El estándar más utilizado para elaborar las memorias de sostenibilidad es el propuesto por la organización **Global Reporting Initiative (GRI)**, organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. Actualmente la organización se encuentra en **proceso de elaboración de la futura guía G4 y forma parte del grupo de trabajo internacional que está desarrollando un estándar internacional de elaboración de informes integrados**, entendidos como informes que presenten en un único documento la información sobre el desempeño económico, social, ambiental y de buen gobierno de una organización, en lugar del tradicional

informe anual, las cuentas anuales consolidadas, el informe de gobierno corporativo y el informe de RSE.

El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe los **principios** para la elaboración de las memorias, así como el contenido de las mismas. Las indicaciones se encuentran recogidas en las guías G3 y G3.1 (de reciente publicación) junto con especificaciones para sectores concretos recogidas en los suplementos sectoriales. La organización dispone de un listado internacional en el que puede consultarse un histórico de informes elaborados de acuerdo con sus estándares.

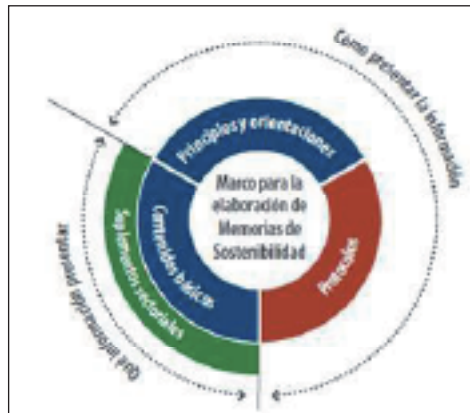


Figura 2. Elaboración de memorias según GRI (Fuente: Global Reporting Initiative)

→ Lecturas de interés:

- Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad y protocolos de indicadores G3 (disponible en <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>).
- Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad y protocolos de indicadores G3.1 (disponible en <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G31Guidelines/>).
- Suplementos sectoriales definitivos, en proceso de elaboración y pilotos (disponibles en <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/>).

→ Páginas webs:

- **Global Reporting Initiative**
Organización sin ánimo de lucro pionera en el desarrollo de

estándares de comunicación en materia de sostenibilidad. Actualmente, el marco GRI es el estándar de comunicación de sostenibilidad más aceptado internacionalmente.

www.globalreporting.org

- **IIRC (Comité Internacional de Informes Integrados)**

Formado por los principales agentes de referencia en la rendición de cuentas, entre los que se encuentran representantes de GRI, Naciones Unidas, CERES, WBCSD, Banco Mundial, PwC, KPMG, IFAC, y Foro Económico Mundial, entre otras organizaciones, su principal misión es crear un marco de trabajo aceptado internacionalmente para el desarrollo de informes integrados.

www.theiirc.org

2.3.3. Comunicación y puesta en valor de la RSE

El cuadro de mando integral es una **herramienta interna de seguimiento y gestión**, mientras que el informe de sostenibilidad **combina ambas dimensiones, la interna y la externa**, pues requiere de un trabajo interno muy importante que luego se plasma en un documento accesible a todos los grupos de interés.

Una de las **claves para poner en valor la RSE** y las mejoras en el desempeño de una organización, favoreciendo así su traslación hacia un **incremento de reputación corporativa y diferenciación competitiva**, y contribuir a una **comunicación bidireccional que contribuya al ciclo de mejora continua**, es realizar una **correcta comunicación de las actuaciones realizadas y los resultados obtenidos en materia de RSE**.

Esta comunicación puede realizarse de múltiples modos, combinando soportes muy diversos que siempre deberán ir en función del **grupo de interés al que se dirija la comunicación**. Los datos principales a comunicar procederán del resultado del análisis elaborado a través del informe de RSE, pero su comunicación puede ser muy diferente, en función de si se trata de un potencial agente inversor o de una persona consumidora cuyo contacto con el producto se reduzca a unos pocos minutos.

Constituyen algunos de los elementos de comunicación de la RSE los siguientes:

- **Asociaciones referentes** en la materia que promuevan la difusión y el intercambio de buenas prácticas, así como el **trabajo en red** en relación con la RSE.
- Participación en **los principales índices bursátiles de sostenibilidad**, así como en las encuestas y estudios que se realizan en la materia y los **ránquines que se desarrollan a nivel sectorial** principalmente.
- **Adaptación comunicativa de los informes de RSE**, en función del tipo de grupo de interés sobre el que se quiere tener incidencia, el lenguaje y el formato del informe variarán considerablemente.
- Incorporación de los **resultados del triple balance** en las propuestas de proyectos, en la presentación de los servicios prestados y en los principales canales de comunicación primarios de la organización (página web, catálogo corporativo, ...)
- Incorporación de información relevante mediante el **etiquetado de productos**, u otras comunicaciones vinculadas directamente al producto o servicio que presta la organización. En este campo destacan las **etiquetas oficiales vinculadas a estándares nacionales e internacionales**, como son las etiquetas vinculadas al comercio justo coordinadas por la organización Fairtrade o la etiqueta ecológica de la Unión Europea para productos y servicios.
- **Distintivos y certificaciones**, como por ejemplo el distintivo por la igualdad que concede Emakunde, o las certificaciones de sistemas de gestión según ISO y otros estándares, que permiten a menudo **incorporar un logo que vincule de una forma visual la implantación de estrategias de RSE en la organización**.

Comunicar implica también **permitir un retorno de la misma comunicación**, así como la posibilidad de tener que ampliar dicha información bajo petición de alguna persona representante de un grupo de interés. Por este motivo es necesario ser muy **meticuloso con el tipo de información que se comunica, procurar ser siempre coherente, que la fuente original de datos sea la misma y que no comuniquen hechos o indicadores dispares**.

La credibilidad de la información es vital para conseguir que ésta tenga una incidencia directa sobre la toma de decisiones. De igual modo, es muy importante conocer hasta qué punto los **grupos de interés sobre los que se persigue tener incidencia conocen la información que se les está transmitiendo, y detectar posibles barreras para que esta comunicación sea efectiva**, como podría ser el desconocimiento en la materia. En este caso, las **acciones de sensibilización** se convierten en un gran aliado para incrementar el grado de incidencia de las actuaciones a la vez que ejercen un impacto positivo sobre la sociedad en general.

Cabe destacar que la recientemente aprobada **Ley de Economía Sostenible** contempla la posibilidad de que aquellas organizaciones que lo deseen sean reconocidas como organizaciones socialmente responsables. Si bien el desarrollo normativo de dicho artículo se encuentra todavía pendiente, con la reciente creación de grupos de trabajo por parte del Consejo Estatal de RSE para canalizar estas cuestiones, es de esperar que se desarrollen todo tipo de **iniciativas que permitan a una organización diferenciarse de otra en función de si está implantando actuaciones de RSE o no**.

Asimismo, el desarrollo de las **nuevas tecnologías de la información** está posibilitando la creación de **nuevos canales de comunicación** a través de los cuales poder transmitir esta información. La elaboración de ránquines a través de internet o sistemas de catalogación de productos en base a criterios sociales y ambientales, así como la **rápida e internacional difusión de la información tanto positiva como negativa**, permite llegar directamente a las **personas usuarias** con unos costes muy reducidos en términos relativos. De igual modo, el desarrollo de la web 2.0 y otras aplicaciones que permiten un elevado grado de participación de los grupos de interés, modifica sustancialmente la gestión de la reputación corporativa, incrementando el valor y contribución de la RSE.

→ Lecturas de interés:

- La aplicación de herramientas de la comunicación a la RSE (disponible en <http://www.dircom.org/index.php/>)

[Actualidad-Dircom/dircom-presenta-su-manual-sobre herramientas-de-comunicacion-para-la-rse.html](http://Actualidad-Dircom/dircom-presenta-su-manual-sobre-herramientas-de-comunicacion-para-la-rse.html)

- Etiquetado ambiental de producto (disponible en <http://www.ihobe.net>)

→ Páginas webs:

- **Fairtrade**
La Asociación del Sello FAIRTRADE-Comercio Justo tiene como finalidad promocionar en España el Sello de garantía para productos de Comercio Justo y favorecer su consumo y, con ello, contribuir a ampliar el impacto del Comercio Justo.
<http://www.sellocomerciojusto.org>
- **Etiqueta ecológica de la Unión Europea para productos y servicios**
Etiqueta ambiental de productos y servicios de la Unión Europea.
<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>
- **Red emprenderverde**
Red de emprendedoras y emprendedores ambientales, punto de encuentro entre inversores y pymes para el desarrollo de nuevas líneas de negocio.
<http://www.redemprenderverde.es/>
- **Portales de referencia en RSE**
Diario responsable (red social red_ponsable):
<http://www.diarioresponsable.com/>
Compromiso RSE: <http://www.compromisorse.com/>

3.

¿Cómo abordar la rse desde un prisma integral?

La RSE tiene un importante carácter de transversalidad, afectando a todas las áreas y departamentos de una organización. Cualquier aspecto organizacional puede ser revisado y adaptado a los requerimientos de la RSE.

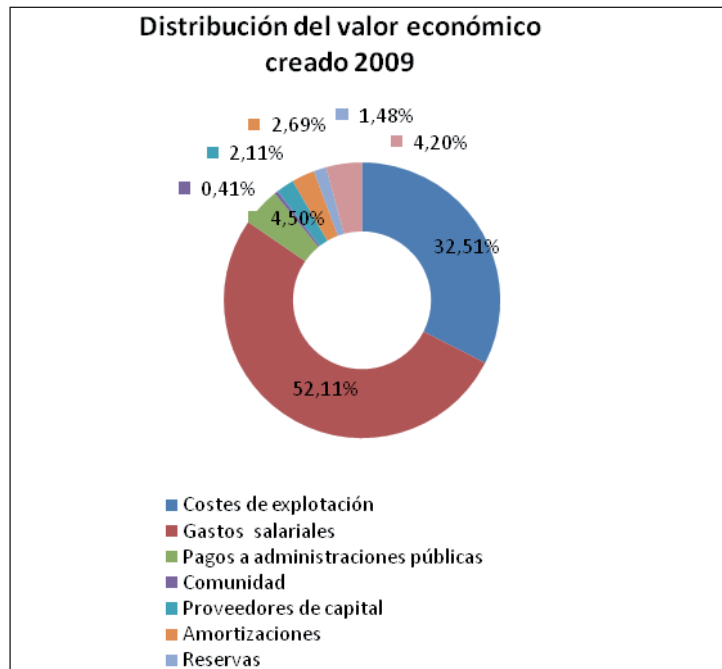
Los recursos son limitados y por ello las organizaciones deben identificar aquellos **aspectos o materias que en función de su actividad, de los impactos de los mismos y de las expectativas de sus grupos de interés sean más relevantes**. Este proceso de identificación, conocido como la **materialidad**, permite que una organización centre inicialmente sus esfuerzos en aquellas áreas más materiales.

3.1. Área económica

Acercar la **información económica a los grupos de interés** permite que estos tengan acceso a un tipo de información **habitualmente demasiado compleja** para su fácil comprensión. En este sentido, destaca la herramienta conocida como el **Estado del Valor Añadido (EVA)**, capaz de transformar la cuenta de **pérdidas y ganancias** en un análisis de la **distribución del valor económico creado** por una organización durante un ejercicio.

Para su elaboración, se parte de la cuenta de pérdidas y ganancias y se distribuyen sus partidas entre los diferentes grupos de interés de la organización. En esencia, el valor económico generado por una organización debe ser igual al valor económico distribuido más el valor económico retenido.

2009	
Valor económico creado	3.483.689,19
Ventas netas	3.451.544,07
Otros ingresos	32.145,12
Valor económico distribuido	3.192.326,14
Costes de explotación	1.132.451,12
Gastos salariales	1.815.215,38
Pagos a administraciones públicas	156.887,80
Comunidad	14.320,72
Proveedores de capital	73.451,12
Valor económico retenido	291.363,05
Amortizaciones	93.580,14
Reservas	51.457,61
Dividendos	146.325,30



Una vez elaborado el EVA, el gráfico de la distribución del valor económico creado muestra cómo se ha distribuido el valor económico creado entre los diferentes grupos de interés de la organización y su relación con el total de ingresos generados.

3.1.1. Clientes y productos

La satisfacción de los clientes es un elemento clave para la competitividad de la empresa. La clientela, de manera tradicional espera de las empresas que **proporcionen productos y servicios de calidad, seguros y que satisfagan sus expectativas**, que sus acciones publicitarias, comerciales y contractuales sean responsables, eliminando cualquier tipo de práctica engañosa, que presenten un servicio post venta, para admitir, tramitar y registrar sus reclamaciones y que salvaguarden la confidencialidad y privacidad de su datos según lo marcado por la Ley Orgánica de Protección de Datos.

Tras el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad total se incorporan a la relación con los clientes **servicios de atención que van más allá de los servicios básicos contratados**, y que incluyen prácticas como el **análisis de su satisfacción y la detección proactiva de futuras necesidades u oportunidades de mejora de los clientes**.

La **incorporación de los clientes como grupo de interés y la implantación interna de la RSE en los clientes**, amplía las consideraciones a tener en cuenta en el desarrollo de la relación con los mismos. 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.

Por otro lado, **participar activamente en el desarrollo de la RSE interna de los clientes es también un factor de competitividad muy importante**, especialmente si los clientes son grandes organizaciones con procesos de homologación de proveedores que discriminan positivamente aquellos proveedores con estrategias de RSE implantadas o administraciones públicas, que en los procesos de adjudicación de contratos están incorporando de forma progresiva criterios sociales y ambientales.

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Mutualia ha implantado pantallas táctiles que permiten a las personas usuarias de los servicios asistenciales valorar en el mismo momento la calidad del servicio recibido, permitiendo que la organización disponga de medidas de su satisfacción por servicio y centro, de forma diaria, semanal y mensual. De igual modo, el aplicativo permite la recogida de sugerencias, quejas, opiniones y agradecimientos. Así, la organización ha conseguido incidir sobre el nivel de competitividad y la innovación en la organización, la eficiencia en el uso de recursos y la relación con los grupos de interés.

LIBRETA REDES - <http://www.proyectofiare.com/>

Fiare ha creado un producto de ahorro, la Libreta Redes, que consiste en un depósito de ahorro en el que los intereses generados por el mismo se destinan a financiar proyectos de desarrollo con los que la organización tiene firmados acuerdos de colaboración. En algo más de tres años de funcionamiento, 304 personas y organizaciones han depositado sus ahorros utilizando esta libreta, por un total superior a los 3.100.000 euros. Esto ha supuesto poner a disposición de las organizaciones más de 49.200 euros de fondos donados para la financiación de proyectos situados fuera del circuito bancario. Los proyectos financiados por las entidades han sido diversos: apoyo microfinanciero a comunidades rurales de Centroamérica, crédito para el acceso a vivienda de personas en situación o riesgo de exclusión, capital para proyectos de emprendimiento de alto valor social o creación de comunidades autofinanciadas. Este nuevo producto ha tenido impacto sobre el acceso a capital y su coste, el nivel de competitividad, la innovación en la organización, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

- UNE-EN ISO 9001:2008-Sistemas de gestión de la calidad (disponible en <http://www.aenor.es>)
- Modelo EFQM de excelencia (disponible en <http://www.efqm.org/en/>)

→ Lecturas de interés:

- Guía de márketing sostenible de CSR Europe (disponible en <http://www.foretica.es>)
- Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor (disponible en <http://www.un.org>)

→ Páginas webs:

- **Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)**
Asociación privada independiente y sin ánimo de lucro que nació en 1975 con el objetivo de promover y defender los intereses de los consumidores, orientarles en sus elecciones como persona consumidora, trabajar para ayudarles a resolver sus problemas de consumo y a hacer valer sus derechos fundamentales como consumidores.
<http://www.ocu.org>
- **Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol)**
Organización cuyo objetivo principal es contribuir a garantizar un elevado nivel ético en la publicidad en beneficio de los consumidores, competidores y el mercado.
<http://www.autocontrol.es>

3.1.2. Inversión Socialmente Responsable

La inversión socialmente responsable es aquella que **incorpora criterios éticos, sociales y ambientales al proceso de toma de decisiones de inversión**, además de los tradicionales criterios financieros de liquidez, rentabilidad y riesgo⁶.

Las expectativas de los accionistas van más allá de la rentabilidad económica, y se extienden a otro tipo de cuestiones de carácter social, medioambiental y de buen gobierno. Estas expectativas suponen **un elevado incentivo para las organizaciones**, pues implica que desarrollar una estrategia de RSE e implantar acciones

⁶ Fuente: Fundación Ecología y Desarrollo (<http://www.ecodes.org>)

relacionadas **genera efectos positivos sobre el acceso al capital y el nivel de atractivo para los agentes inversores.**

De igual modo, la **capacidad de inversión de los diferentes grupos de interés**, como por ejemplo son la gestión financiera de una organización o la gestión de los fondos de pensiones de las personas trabajadoras, implican que cualquier persona trabajadora y cualquier organización empresarial puede contribuir al desarrollo de la inversión socialmente responsable. Cabe destacar que en el mercado europeo de ISR el principal agente son inversores institucionales, de acuerdo con el último estudio presentado por Spainsif.

Así, el incremento de la **demanda por parte de potenciales inversores y accionistas** ha implicado la creación de **índices bursátiles y otras herramientas** capaces de traducir la tradicional información sobre aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno al lenguaje de la comunidad inversora, habitualmente más cuantitativo que cualitativo. Algunos de estos ránkines incluyen:

- FTSE4GOOD y FTSE4GOOD IBEX (<http://www.ftse.com>)
En España la fundación Ecología y Desarrollo coordina los cuestionarios de recogida de información a través de EIRIS para la participación en estos índices.
- Dow Jones Sustainability Indexes
(<http://www.sustainability-index.com>)
- Ethibel Excellence (www.ethibel.org)
- Global Challenges Indexes (www.gcindex.com)
- ECPI Ethical Index (www.ecpindices.com)

Fruto de este **incremento en la notoriedad de la ISR**, se han desarrollado diversas iniciativas que permiten a las organizaciones **gestionar sus inversiones de acuerdo con criterios ISR**. Entre estas iniciativas, destacan los **Principios para la ISR de Naciones Unidas**, cuyo funcionamiento es muy similar al Pacto Mundial, dirigido a organizaciones vinculadas a la inversión, el **desarrollo de productos específicos de inversión y banca ética vinculados a temas ambientales, sociales y de buen gobierno en el sistema financiero** y la creación de Spainsif, el foro español de ISR. .

Cabe destacar que el Consejo Estatal de la RSE (CERSE) ha creado un grupo de trabajo sobre la inversión socialmente responsable en Fondos de pensiones, con el objetivo de desarrollar la disposición final trigésimo primera de la Ley de Economía Sostenible.

BANCA ÉTICA - <http://www.ecosfron.org/>

La Fundación Economistas Sin Fronteras ha formalizado una política de utilización de servicios de banca ética en la medida de las posibilidades que ofrezca Fiare, la organización colaboradora de esta acción. Mediante la implicación de las personas trabajadoras, la junta directiva y las organizaciones colaboradoras, la Fundación ha logrado incidir sobre la innovación en la organización, la mejora del clima laboral, la gestión de los impactos ambientales de la organización, la relación con los grupos de interés y la reputación organizacional.

→ Lecturas de interés:

- Informe sobre Inversión Socialmente Responsable en España. SpainSIF, 2010 (disponible en <http://www.spainsif.es>)
- Inversión Socialmente Responsable. Forética, 2008 (disponible en <http://www.foretica.es>)
- Inversión Socialmente Responsable. La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE. Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2007 (disponible en <http://www.cnmv.es>)
- La inversión socialmente responsable. Fundación Ecología y Desarrollo, 2002 (disponible en <http://www.ecodes.org>).
- Observatorio 2010 de la inversión socialmente responsable de ESADE.

→ Iniciativas de interés:

- **Principios para la inversión responsable de Naciones Unidas**
Los Principios de las Naciones Unidas, apoyado por la Iniciativa de Inversión Responsable (PRI), es una red de inversores

internacionales que trabajan para implementar los seis Principios establecidos por Naciones UNIDAS para la Inversión Responsable.

<http://www.unpri.org>

→ Páginas webs:

- **CERES**
Red americana que tiene como objetivo la integración de la sostenibilidad en los mercados de capital.
<http://www.ceres.org>
- **European Sustainable Investment Forum**
Red europea cuya misión es desarrollar la sostenibilidad a través de los mercados financieros europeos
<http://www.eurosif.org>
- **SPAINSIF**
Asociación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo la promoción de la Inversión Socialmente Responsable en España, a partir de la creación de una plataforma en la que se integran entidades financieras, entidades gestoras, proveedores de servicios ISR, organizaciones sin ánimo de lucro vinculadas a la ISR y sindicatos.
<http://www.spainsif.es>
- **Vigeo**
Organización cuya actividad, está centrada en la medición del desempeño de las compañías en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, para proporcionar estos datos a los gestores de activos.
<http://www.vigeo.com>
- **EIRIS**
Organización independiente, sin ánimo de lucro, que tiene como misión potenciar la inversión socialmente responsable a través de la evaluación de las empresas en este ámbito y el asesoramiento en la integración de la responsabilidad social en las decisiones de inversión.
<http://www.eiris.org>
- **SAM**
Empresa cuya actividad se centra en la gestión con criterios

de responsabilidad social de activos, índices y de capital privado.

<http://www.sam-group.com>

- **CRD Analytics**

Proveedor independiente de análisis de inversiones con criterios de sostenibilidad, que recientemente ha dado a conocer un estándar para la evaluación y clasificación de los resultados de sostenibilidad global de las empresas: *The Global 1000 Sustainable Performance Leader Ranking*.

<http://www.crdanalytics.com/>

- **Carbon Disclose Project**

Organización independiente sin ánimo de lucro que tiene como objetivo fundamental impulsar la transparencia en la gestión del cambio climático, proporcionando información relevante a los inversores en la valoración de riesgos relacionados con este aspecto.

<https://www.cdproject.net>

- **Sustainalytics**

Proveedor independiente de análisis de inversiones con criterios de sostenibilidad, con más de 20 años de experiencia en el sector.

<http://sustainalytics.com/>

3.1.3. La cadena de suministro y la relación con los colaboradores

La extensión de los compromisos a través de las relaciones comerciales hace referencia a la **inclusión**, además de los clásicos parámetros de calidad y precio, de **parámetros ambientales y sociales en el proceso de homologación de proveedores y subcontratistas haciendo así extensivo el compromiso de RSE de la organización contratante**. La gestión responsable de la cadena de suministro, entre otros aspectos:

- **Reduce los riesgos reputacionales**, ya que cada vez más, las personas consumidoras consideran que una organización es responsable del producto y/o servicio que presta independientemente de cuál sea su cadena de suministro. Por lo tanto, trabajar con empresas proveedoras que no cumplan unos re-

quisitos mínimos en materia de responsabilidad social puede afectar a la reputación de la empresa, y por extensión a su competitividad.

- **Mejora la calidad de la cadena de proveedores**, creando una cadena de suministro más cualificada y eficiente, favoreciendo así la mejora en la calidad de los productos y servicios suministrados, así como de los procesos de suministro (pe. requerimientos de entrega, etc.).
- **Favorece la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas entre los diversos actores**, lo que posibilita crear un entorno de cooperación, compartiendo recursos y capacidades, permitiendo afrontar de manera más eficiente, y con mayor probabilidad de éxito, la resolución de problemas comunes, proyectos de innovación, etc., que acabarán reportando beneficios mutuos.

Existen diferentes herramientas para poder hacer partícipes a las empresas proveedoras de la RSE de una organización, entre las que destacan:

- **Inclusión de criterios sociales y ambientales en los procedimientos de homologación** de proveedores recogidos en los sistemas de gestión de la calidad y el medio ambiente, así como en los **concursos y los contratos** de relación con empresas colaboradoras.
- Implantación de **procesos de homologación** de proveedores que consideren las acciones de RSE de las empresas proveedoras en el momento de realizar su clasificación.
- Realización de **auditorías de RSE a las empresas proveedoras más críticas** con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los mínimos establecidos en los contratos, así como identificar **actuaciones de mejora y poder plantearlas**, implicando así a los proveedores en un ciclo de mejora continua.
- Implicación de las **empresas proveedoras en los procesos de compensación de emisiones** de carbono de las organizaciones (en el ámbito de otras emisiones indirectas, una organización debería incluir las emisiones de carbono de sus empresas proveedoras).

- Implicación de las **empresas proveedoras en programas de fomento de la RSE conjuntos**, como por ejemplo su participación en la elaboración de informes de RSE y la provisión de incentivos para que realicen dichos informes.

Los derechos humanos y la cadena de suministro (marco «protect, respect and remedy»)

En un mercado globalizado y tan competitivo, en donde la cadena de suministro y subcontratación, en muchas ocasiones, se ha trasladado a países en vías de desarrollo, asegurar el cumplimiento, como mínimo, de los **derechos humanos debe ser considerado como un objetivo prioritario por aquellas empresas que quieren demostrar su responsabilidad social.**

Dentro de este marco, la ONU en su informe del 2008 «Proteger, Respetar y Remediar: Un Marco para las Actividades Empresariales y los Derechos Humanos», diseñó un marco conceptual para abordar esta problemática dividido en tres partes:

- Los Estados tienen el **deber de proteger a las personas contra violaciones de derechos humanos cometidas por terceros**, incluidas las empresas, a través de políticas, normativas y procedimientos de resolución judicial apropiados.
- Las **empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos**, mediante el control del riesgo de causar perjuicios a los derechos humanos con miras a evitarlo.
- Las **víctimas requieren un mayor acceso a recursos efectivos**, incluyendo mecanismos de **reclamación no-judiciales**.

Estas recomendaciones aprobadas recientemente tienen el potencial de definir el enfoque que adoptará la ONU en los próximos años respecto a este ámbito, y por extensión los **procesos de rendición de cuentas vinculados**. En la reciente guía G3.1 de GRI, una de las incorporaciones más destacadas es la valoración de los derechos humanos, considerando los procesos de diligencia debida y análisis por parte de las organizaciones.

3 buenas prácticas: INKOA, Gamesa e ITP

Inkoa Sistemas ha creado un grupo de trabajo con participación activa tanto de la clientela como de las empresas proveedoras, con el objetivo de mejorar los procesos vinculados a toda la cadena de valor. En este sentido, las actuaciones implantadas han incidido sobre la rentabilidad económica, el nivel de competitividad, la innovación en la organización, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional, el desarrollo de nuevos productos y servicios con menor impacto ambiental y social, y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

TRACCIÓN DE PROVEEDORES EN ITP

Conscientes de que los proveedores se encuentran a diferentes niveles en cuanto a la gestión medioambiental y con el fin de poder facilitar las actuaciones de tracción en función de su clasificación, se han segmentado los proveedores en niveles según la situación de partida, con la idea de que el posicionamiento de los mismos se vaya acercando a los niveles superiores (nivel 3, 4, 5) y por lo tanto se alcance la situación objetivo.

GAMESA: CLAUSULAS DE DERECHOS HUMANOS EN CONDICIONES GENERALES DE COMPRA

Gamesa incorpora cláusulas específicas relativas al cumplimiento de derechos humanos universales en sus condiciones generales de compra, en particular relativas a la prevención de trabajo infantil y forzoso. Igualmente incorpora cláusulas específicas relativas al control del fraude y prevención de la corrupción. Estas condiciones aplican a la totalidad de la cadena de suministro y son de carácter público. Ver:

<http://www.gamesacorp.com/es/sostenibilidad/compromisos/proveedores/informacion-condiciones.html>

→ Lecturas de interés:

- La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor (disponible en <http://www.iese.edu>)
- «Supply Chain Sustainability». A practical guide for continuous improvement (disponible en www.unglobalcompact.org/)

→ Páginas webs:

- **The Global Business Initiative on Human Rights (GBI)**
Fundada en 2009 por un período inicial de cuatro años, esta iniciativa es un proyecto que nace con el objetivo de respaldar el intercambio de ideas, desafíos y buenas prácticas en relación con el respeto de los derechos humanos en los negocios. En el espíritu de - y en colaboración con - el United Nations Global Compact, GBI es una iniciativa empresarial dirigida con especial atención en reunir a líderes empresariales de diversas regiones geográficas y sectores.
<http://www.global-business-initiative.org>
- **Centro de información sobre empresas y derechos humanos (Business and Human Rights Resource Centre)**
El Centro de Información es una organización no gubernamental independiente e internacional que trabaja en asociación con secciones de Amnistía Internacional e instituciones académicas con el objetivo de motivar a las empresas a respetar los derechos humanos, facilitar discusiones públicas documentadas sobre temas relacionados, y ofrecer información accesible para empresas, ONGs y otros.
<http://www.business-humanrights.org>
- **A guide for Integrating Human Rights Into Business Management**
La Guía para la Integración de los Derechos Humanos en la gestión empresarial es una herramienta en línea producida conjuntamente por la Iniciativa de Líderes Empresariales sobre Derechos Humanos (BLIHR), el Pacto Mundial de Naciones Unidas y la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH).
<http://www.integrating-humanrights.org/home>

- **Responsabilidad Social en la acción global y local: proyecto multilocalizaRSE**

El proyecto multilocalizarse.com muestra el trabajo conjunto de tres organizaciones multidisciplinares (Emaús Fundación Social, Mondragon Unibertsitatea-Plataforma de investigación MIK y Gaia Cluster TEIC) que se unen para investigar, generar herramientas, promover y facilitar la implementación de la responsabilidad social corporativa (RSC) tanto en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), como en las zonas donde las empresas y otras organizaciones vascas se han internacionalizado. Se recogen buenas prácticas y también informes país ligados a los ODM.

<http://www.multilocalizarse.com>

3.2. Área social

Este apartado se centra en la gestión de los impactos producidos por la empresa en las personas y en las comunidades en donde operan. Una buena gestión de los recursos humanos de la empresa y su involucración en la comunidad mejora la competitividad de la empresa ya que:

- **Permite la atracción y retención del talento:** 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.
- **Incrementa la calidad y productividad:** 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.
- **Mejora de la imagen de la empresa, reduciendo los riesgos reputacionales:** el incremento de la satisfacción de las personas que forman parte de la organización y de la comunidad en la que opera repercute favorablemente en la imagen exter-

na de la misma, siendo especialmente importante si se opera en países en vías de desarrollo con una normativa laboral laxa o inexistente.

- **Permite el acceso a nuevas fuentes de ingresos:** las administraciones públicas están comenzando a incluir criterios sociales en sus concursos públicos (pe. contratación de personas discapacitadas, gestión de la igualdad, condiciones laborales, etc.). Por tanto, una buena gestión en este ámbito permitirá a la empresa estar en disposición de cumplir con dichos requisitos y, por tanto, poder acceder a estos concursos públicos, aumentando sus posibilidades de incrementar sus fuentes de ingresos. Más recientemente se está abordando la cuestión de la generación de reserva de mercado para empresas de inserción o centros especiales de empleo. Y la previsión es que se trabaje en la inclusión dentro del objeto del concurso público además de la ejecución de la obra o servicio determinado, el acompañamiento para la inserción de las personas en situación o riesgo de exclusión mediante convenio o subcontratación a empresas de inserción o entidad social por parte de la empresa adjudicataria del concurso.
- **Contribuye al desarrollo socioeconómico de la comunidad,** lo que beneficia a la empresa en diversos aspectos, entre otros: incremento de clientes potenciales, mayor capacidad para contratar personas capacitadas, etc.

3.2.1. Condiciones y derechos fundamentales del trabajo

Condiciones laborales

Las condiciones laborales son un factor clave para crear un entorno de trabajo que permita la atracción y la retención de talento, por un lado, y por otro, incrementar el compromiso de las personas con la empresa.

Los factores que permiten crear un entorno de trabajo óptimo son diversos. Este apartado se centra en aquellos aspectos relacionados con la retribución y la estabilidad laboral, dejando otros factores, como la seguridad y salud, la gestión de la diversidad, la igualdad, la conciliación de la vida laboral y personal, etc., para apartados posteriores.

7 Fuente: Asociación Española de Dirección de Personal (<http://www.aedipe.es>).

La política retributiva debe alinearse con la estrategia y objetivos de la empresa y, para ello, puede establecerse en base a⁷:

1. **Niveles de responsabilidad:** el salario dependerá del nivel de responsabilidad de las personas que forman parte de la organización, por lo que es necesario tener identificados los puestos y el nivel de responsabilidad de cada uno de ellos, para así determinar una escala salarial para cada nivel. Esta escala salarial debe calcularse en función del mercado, que determinará las condiciones por las que se puede atraer y retener el talento.
2. **Niveles de desempeño de la persona:** a igualdad de responsabilidad del puesto se paga más a aquel trabajador/a que realiza su trabajo con un desempeño superior. Para ello, lo más habitual es establecer una banda (máximo y mínimo) de retribución para cada nivel.
3. **Consecución de resultados:** se establece una remuneración variable de acuerdo con la contribución de las empleadas y empleados a la consecución de los objetivos de la empresa. Esta remuneración puede realizarse de manera individual (dirección por objetivos) o colectiva, o ambas simultáneamente.

Además del elemento retributivo, la empresa puede establecer un paquete de beneficios sociales que lo complemente. Estos beneficios deben diseñarse teniendo en cuenta dos características esenciales:

- Deben dirigirse a todas las personas que forman parte de la organización, independientemente de su cualificación o de su rendimiento.
 - Deben tener una finalidad esencialmente social.
- Algunos ejemplos de beneficios sociales son los seguros de vida, el servicio de cafetería y vales de comida, la creación de guarderías en el interior de la empresa o ayudas escolares, etc.

Cada vez más empresas están optando por facilitar la participación directa de las personas trabajadoras en la propiedad de la

organización. Es lo que se denomina Programa de Propiedad Participada (PPP), o en sus siglas en inglés ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*), que recientemente ha sido considerada por la Diputación Foral de Gipuzkoa como elemento clave de competitividad e innovación social en Euskadi, por lo cual contempla dentro de sus programas de ayudas una línea de apoyo en ese ámbito. (<http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/agenda/jornada-internacional-sobre-participacion-personas-empresas/3746.aspx>).

Por último, explicitar que además de la retribución, otro factor a tener en cuenta para mejorar la productividad es la estabilidad laboral. Las relaciones de empleo estables inducen a las empresas a formar a sus trabajadores, incrementa la implicación de las personas con su trabajo y, en consecuencia, se incrementa la calidad y productividad (http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/WCMS_067240/lang-es/index.htm).

PRÉSTAMOS AL PERSONAL - <http://www.kimu.es/>

Soluciones ecológicas KIMU 2000 ha desarrollado un plan de acceso a préstamos para su plantilla con más de dos años de antigüedad, de acuerdo con un reglamento de beneficios sociales establecido internamente. Con esta medida, la organización ha conseguido incidir positivamente sobre la retención del talento, el nivel de productividad, la mejora del clima laboral y la relación con los grupos de interés.

GRUPOS DE TRABAJO PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL

Inkoa sistemas, Boslan Ingeniería y Caja Vital Kutxa han desarrollado grupos de trabajo participativos formados por personas trabajadoras de diferentes categorías profesionales, con el objetivo de identificar propuestas de mejora del clima laboral de la organización y coordinar su implantación. Caja Vital Kutxa ha utilizado la metodología de los grupos focales, técnicas cualitativas de dinámicas de grupos con su plantilla, mientras que Inkoa sistemas y Boslan Ingeniería

han constituido grupos de trabajo. Estas medidas han tenido una repercusión positiva sobre la mejora del clima laboral, además de incidir sobre la retención del talento, la innovación en la organización, el nivel de competitividad y la reputación organizacional.

GAMESA: PLAN DE PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL SOCIAL

Este Plan tiene como finalidad reconocer la contribución de los empleados al progreso de la Compañía y premiar su confianza en la evolución del valor de la acción de Gamesa. Supone una inversión por parte de los empleados en el capital de Gamesa, alineando parte de su retribución con la creación de valor para la Compañía. En esencia, el Plan otorga a los empleados del Grupo Gamesa en todo el mundo la posibilidad de adquirir acciones, a valor de mercado, con cargo a su salario neto después de impuestos, con el compromiso de la Compañía de entregar gratuitamente un determinado número de acciones de Gamesa («matching»), transcurrido un determinado periodo de tiempo y de acuerdo a las condiciones específicas del Plan.

→ Lecturas de interés:

- ¿Una fuerza de trabajo estable es buena para la productividad? por Peter Auer, Janine Bergy, Ibrahim Coulibaly, Revista Internacional del Trabajo, vol. 144/3, OIT, Ginebra, 2005.

→ Iniciativas de interés:

- *Jornada Internacional sobre la participación de las personas en la empresa*, Donosti, octubre de 2010 (<http://www.euskadin-nova.net/es/transformacion-empresarial/agenda/jornada-internacional-sobre-participacion-personas-empresas/3746.aspx>)

→ Páginas webs:

- **Great Place to Work Institute**

Great Place to Work® Institute, Inc. es una consultaría de investigación y gestión con sede en EEUU y filiales por todo el mundo. Cada año elabora una lista de las mejores empresas para trabajar, seleccionando a aquellas empresas que presentan un mejor entorno laboral en los países en donde opera, incluido España.

<http://www.greatplacetowork.es/>

- **Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas**

La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) es una asociación privada, sin ánimo de lucro, que agrupa a las personas que se dedican a actividades relacionadas con la Función de Personal/ Recursos Humanos.

<http://www.aedipe.es>

Seguridad y salud

La Ley 31/199, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) establece el marco para la gestión de la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa. El cumplimiento integro de la normativa en prevención de riesgos laborales permite asegurar la seguridad y salud de las personas trabajadoras, por lo que es recomendable:

1. Identificar todos los requisitos legales aplicables a la empresa.
2. Evaluar su grado de cumplimiento actual.
3. Establecer las acciones correctoras oportunas en caso de detectar algún incumplimiento.

Por otro lado, el **tamaño de la empresa y los riesgos asociados a la actividad desarrollada** son los dos factores principales que condicionan la complejidad de un sistema de prevención y, por tanto, la amplitud y detalle de los procesos a implantar. En el caso de pequeñas y medianas empresas, aunque el empresario puede desarrollar personalmente la actividad de prevención, siempre y cuando concurren las circunstancias explicitadas en el artículo 11 del *Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP)*, es recomendable la

contratación de un Servicio de Prevención Ajeno para el diseño del sistema de prevención, el cual, y de manera resumida, consta de las siguientes etapas:

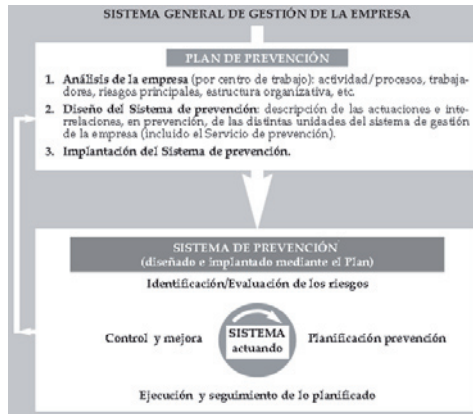


Figura 3. Modelo de gestión de la prevención (Fuente: Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

Reducir el índice de siniestralidad de una organización, requiere además:

- **Identificar los actos inseguros del personal y su sensibilización:** la mayoría de accidentes tienen su origen en la realización de **actos inseguros por parte de las personas** a la hora de realizar una actividad, más que por las condiciones inseguras (pe. mal estado de una máquina). Normalmente, estos actos inseguros son el resultado de una **baja percepción del riesgo** por parte de la persona que realiza una tarea, lo que provoca que actúe sin tomar las medidas preventivas necesarias. Por tanto, es fundamental detectar estos actos inseguros, para poder concienciar a las personas trabajadoras de la importancia de un cambio en su actitud preventiva que les permita llevar a cabo sus tareas con la máxima seguridad.
- **Investigar tanto los accidentes como los incidentes:** la prevención efectiva de accidentes empieza **por evitar los cuasi accidentes** (incidentes), es decir, aquellos sucesos que no han generado un daño para la salud de la persona pero que lo podrían haber ocasionado. La eliminación de los incidentes

suele tener un efecto positivo en la erradicación de los accidentes, ya que cuanto mayor es el número de incidentes que ocurren en la empresa existe mayor probabilidad que suceda un accidente grave. Por tanto, es imprescindible que la empresa, además de investigar los accidentes tal y como marca la normativa vigente, **detecte e investigue también todos los incidentes, estableciendo las medidas correctoras oportunas para evitar su repetición.** En este aspecto destacar también, que la **formación/información al personal con respecto a las conclusiones** desarrolladas en el proceso de investigación de los accidentes/incidentes (pe. causas, posibles medidas a adoptar, etc.), es también una buena práctica para lograr su sensibilización y evitar la repetición de errores.

OHSAS 18001 EN LA RED MUNDIAL DE CENTROS -

<http://www.gamesacorp.com/es/sostenibilidad/>

Gamesa ha implantado y certificado un sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, de acuerdo con el estándar OHSAS 18001 en su red de centros que incluye los servicios centrales de Gamesa en todo el mundo y sus más de treinta centros productivos distribuidos en Europa, Estados Unidos y Asia. El alcance de la certificación incluye el diseño, fabricación, ensamblaje, montaje en campo, puesta en marcha y servicio de postventa de aerogeneradores y sus componentes, implicando a más de 7.000 personas en todo el mundo. Mediante esta acción, Gamesa ha conseguido incidir sobre la rentabilidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, la mejora del clima laboral, la eficiencia en el uso de recursos, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

→ Normalización y certificación:

- OHSAS 18001:2007-Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

→ Lecturas de interés:

- Guía técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales (disponible en <http://www.insht.es>)
- NTP 676: Bases de la gestión preventiva en pymes (disponible en <http://www.insht.es>)

→ Páginas webs:

- **Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (OSALAN)**
Organismo Autónomo administrativo del Gobierno Vasco encargado de gestionar, coordinar y promover las diferentes actuaciones relacionadas con la salud de las personas trabajadoras.
<http://www.osalan.euskadi.net/s94-osalan/es/>
- **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)**
El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) es el órgano Científico-Técnico especializado de la Administración General del Estado que tiene como misión el análisis y estudio de las Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la promoción y apoyo a la mejora de las mismas. Se encuentra disponible información respecto a la normativa relativa a la prevención de riesgos laborales, como documentos de interés para su gestión, como por ejemplo, las Guías Técnicas y las Notas Técnicas de Prevención.
www.insht.es
- **Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo**
Creada por la Unión Europea y con sede en Bilbao, tiene como una de sus funciones principales trabajar con gobiernos, empresarios y trabajadores para fomentar una cultura de prevención del riesgo.
<http://osha.europa.eu>

Formación, reciclaje, empleabilidad y desarrollo

La formación de las personas trabajadoras es básica para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Tener trabajadores

preparados es un elemento clave para **mejorar la innovación y la competitividad de la empresa**, ya que por un lado permite a una organización **adaptarse e incluso adelantarse a los posibles cambios**, tanto organizacionales (pe. cambios en la estructura de la organización, etc.), como de mercado (pe. cambios tecnológicos, nuevas tendencias, etc.), y por otro lado produce un **impacto positivo en las personas**, permitiendo el desarrollo de su carrera profesional y su adaptación a los posibles cambios (pe. despido, jubilación, etc.).

Este proceso de desarrollo para ser efectivo debería ser **continuo en el tiempo**, siguiendo el siguiente esquema metodológico⁸:

1. Identificación de las competencias⁹ requeridas para cada puesto de trabajo.
2. Identificación de las competencias disponibles en el personal.
3. Detección de las desviaciones para determinar si las competencias disponibles son adecuadas a las competencias requeridas.
4. Desarrollar las acciones oportunas para eliminar las desviaciones detectadas.
5. Evaluación de los resultados de las acciones establecidas con objeto de verificar su resultado.

Este proceso de **gestión por competencias debe mantenerse y actualizarse** en el tiempo (pe. ante una nueva incorporación, nuevos objetivos estratégicos, cambios organizacionales, etc.) para que sea efectivo, y, por tanto, es necesario **evaluar constantemente la evolución de las expectativas y necesidades, tanto de la propia organización, como del equipo humano**, dando respuesta a las nuevas desviaciones detectadas. Para ello se recomienda la elaboración periódica de un **plan de formación** (pe. anual) con el objetivo de planificar todas las acciones a realizar para cada persona en el tiempo. En este punto, reseñar que en muchas ocasiones esta formación puede ser realizada por el propio personal de la empresa, reduciéndose así los costes asociados.

Otra buena práctica a implantar en las empresas son las **políticas de recolocación u *outplacement***, que son programas fo-

8 Fuente: A partir UNE 66915:2001-Gestión de la calidad-Directrices para la formación y UNE 66173:2003-Los recursos humanos en un sistema de gestión de calidad. Gestión de las competencias.

9 Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desarrollo de sus funciones (según definición establecida en la Resolución 21/99 del Ministerio de Trabajo)

mentados por la empresa con el objetivo de **minimizar el impacto negativo en el personal y en la organización, asociado con la pérdida de empleo**. Estos programas deben facilitar a la persona o personas despedidas, el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera que ayude a la persona trabajadora a encontrar un nuevo trabajo en otra empresa en el menor plazo posible, minimizando los efectos negativos generados por el despido¹⁰. Asimismo, estos programas, además de favorecer a la persona despedida, también favorecen a la mejora del clima laboral del resto de las personas que forman la organización, reduciendo por tanto el impacto de un despido o despidos que pueda tener en la propia actividad de la empresa.

10 Fuente: Miguel Ángel Sastre Castillo, 1995 (<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/rla/11318635/articulos/CRLA9595120185A>.

[PDF](#))

PROGRAMA IKASLAN - <http://www.tubacex.com/>

Tubacex, en colaboración con los centros de formación profesional de la zona en la que opera ha desarrollado un programa de formación práctica en la empresa, mediante el que estudiantes de determinados grados de Formación Profesional industriales de mantenimiento eléctrico y mecánico realizan prácticas profesionales en las plantas de las filiales productivas del Grupo ubicadas en el valle de Ayala, de forma paralela a los dos años de desarrollo formativo del ciclo. Este programa ha repercutido positivamente sobre la retención del talento y la relación con los grupos de interés.

GAMESA: UNIVERSIDAD CORPORATIVA

El objetivo de la Universidad Corporativa Gamesa es contribuir a la empleabilidad de las personas a través de la evaluación, el conocimiento y el desarrollo profesional, para aumentar el compromiso y alineación de los empleados con la estrategia y cultura de compañía. Esta universidad alcanza a todas las geografías, todas las Unidades Operativas / Corporativas, todas las categorías profesionales y roles, todas las áreas de conocimiento, así como a clientes y proveedores.

Gamesa cuenta con un extenso catálogo de formación que

identifica e integra más de 500 diferentes tipos de cursos formativos, en múltiples disciplinas, modalidades de impartición y con un alcance específico para cada necesidad.

→ Normalización y certificación

- UNE 66915:2001-Gestión de la calidad-Directrices para la formación (disponible en <http://www.aenor.es>)
- UNE 66173:2003 IN-Los recursos humanos en un sistema de gestión de calidad. Gestión de las competencias (disponible en <http://www.aenor.es>)

→ Iniciativas de interés

- Itinerarios de Competitividad e Innovación promovido por el Gobierno Vasco (más información en <http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/oferta-para-empresas/itinerarios-competitividad-innovacion/572.aspx>).

→ Lecturas de interés:

- Convenio nº 142 de la OIT sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975 (disponible en <http://www.ilo.org>)
- Convenio nº 168 de la OIT sobre el fomento del empleo y la protección contra el desempleo, 1988 (disponible en <http://www.ilo.org>)
- Gestión por competencias (disponible en <http://www.aedipeuskadi.com/Gestion-por-competencias.html>)
- Outplacement: Una aproximación a su realidad teórica (disponible en <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/rla/11318635/articulos/CRLA9595120185A.PDF>)

Conciliación de la vida personal, familiar y laboral

Cada vez más empresas están tomando conciencia que el actual modelo empresarial basado en premiar la máxima disponibilidad laboral **no repercute directamente en un aumento de su productividad**, y que por el contrario, una organización más flexible y una distribución más racional del tiempo de trabajo permiten aprovechar mejor el talento de todo su personal y mejorar su

competitividad gracias, entre otros aspectos, a una **mayor implicación y compromiso** de todas las personas con la organización. Pero si además se tiene en cuenta que el aspecto retributivo ha pasado a ser sólo una variable más a tener en cuenta por parte de las personas a la hora de elegir una empresa para trabajar, las **medidas de conciliación se convierten en una buena estrategia para mantener y atraer ese talento** y, por tanto, para la mejora de la competitividad.

Con el objetivo de integrar este aspecto en la gestión de la empresa es conveniente la elaboración de un Plan de Conciliación, que debe ser elaborado siguiendo los siguientes pasos:

1. Realizar una **diagnóstico** previa para conocer las necesidades y las posibilidades de conciliación existentes con la participación de todo el personal.
2. Una vez detectadas estas necesidades, realizar una **evaluación** de las mismas, teniendo en cuenta también las características y necesidades de cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de elaborar un listado inicial de propuestas de conciliación.
3. **Aprobación** de las medidas de conciliación, **implantación** de las mismas y **comunicación** a todo el personal.
4. Realizar un **control** de la eficacia del plan diseñado y, después de un periodo determinado, volver a iniciar el proceso.

La participación de la plantilla en la definición de las medidas de conciliación resulta imprescindible ya que son las **personas trabajadoras las que conocen directamente las necesidades** de su puesto de trabajo junto con sus necesidades personales. Algunos ejemplos de medidas de conciliación incluyen la posibilidad de realizar teletrabajo, la flexibilidad horaria de entrada y salida, evaluación del desempeño basada en una dirección por objetivos,... En función de las características de los puestos de trabajo, y de la disposición de recursos, se diseñarán medidas de conciliación totalmente innovadoras.

JORNADA INTENSIVA – <http://bit.ly/kJvLkB>

Euskaltel ha implantado la jornada intensiva durante las mañanas, recogiendo dicho compromiso en la firma del nuevo convenio colectivo con las personas trabajadoras. Así, la organización ha conseguido una repercusión positiva sobre el nivel de productividad, la mejora del clima laboral, la eficiencia en el uso de recursos, la gestión de los impactos ambientales y la reputación organizacional.

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN - <http://www.gaia.es/>

GAIA ha formalizado una serie de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional para toda su plantilla, entre las que se encuentran la flexibilidad horaria, la posibilidad de realizar teletrabajo, la implantación de la tarde de los viernes libre y el desarrollo de planes de formación para aquellas personas que lo soliciten. El impacto de dichas medidas ha sido considerable para el acceso a capital y su coste, la rentabilidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, la innovación en la organización, la retención del talento, el nivel de productividad, la reputación organizacional y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

➔ Normalización y certificación:

- **Distintivo para la igualdad – Emakunde**

Emakunde es el Instituto Vasco de la Mujer, organismo público que se encarga de impulsar, asesorar, planificar y evaluar las políticas de igualdad de mujeres y hombres en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

<http://www.emakunde.euskadi.net/u72-home/es>

- **Modelo RSeFr**

Modelo diseñado por la Fundación Másfamilia que reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, incorporando un sistema integral de gestión, que permita una eficaz armonía entre la

esfera laboral, la familiar y la personal.

<http://www.certificadofr.org>

→ Lecturas de interés:

- 10 porqués para la mejora de la organización del tiempo de trabajo (disponible en <http://www.gencat.cat/generalitat/emo/cas/index.htm>)
- Guía para pymes en conciliación de la vida laboral, familiar y personal (disponible en <http://www.amedna.com>)
- Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (disponible en <http://www.igualdadenlaempresa.es>)
- Guía práctica sobre la conciliación de la vida laboral y familiar (disponible en <http://www.erkide.coop>)
- Guía metodológica de implantación de un nuevo modelo de horario laboral en la empresa (disponible en http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-continns/es/contenidos/informacion/horarios_flexibles_estudios/es_estudios/horarios_flexibles_estudios.html)

→ Iniciativas de interés:

- **Servicio de apoyo al diseño y ejecución de planes de igualdad en las empresas**
Este Servicio es una iniciativa del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad cuya finalidad es apoyar el diseño y la ejecución de acciones y planes de igualdad en las organizaciones laborales, a partir de diferentes líneas orientadas a las distintas necesidades de las empresas y de otras organizaciones destinatarias.
<http://www.igualdadenlaempresa.es>
- **Premio igualdad en la empresa.**
El Ministerio sanidad, política social e igualdad, convoca anualmente unos premios con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, atendiendo al cumplimiento del artículo 50 de .la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres que prevé la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destaquen

por la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

→ Páginas webs:

- **ICWF-Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE, Universidad de Navarra)**

El Centro Internacional Trabajo y Familia tiene como misión ayudar a la alta dirección de las organizaciones a crear un ambiente familiar.

<http://www.iese.edu/icwf>

Diversidad, igualdad y derecho a la intimidad

Por diversidad debemos entender no sólo la **variedad de género, edad, origen o religión** (diversidad identitaria), sino la **diversidad cognitiva**, es decir, la confluencia de las perspectivas y las heurísticas¹¹ de cada individuo. Esta diversidad cognitiva, que en muchas ocasiones tiene su origen en la diversidad identitaria, aporta valor, ya que se multiplican las soluciones, las ideas, los puntos de vista y en definitiva, las posibilidades de negocio¹².

Por tanto, la igualdad de oportunidades, además de ser un **principio jurídico universal**, y un reto para las empresas, es **también una oportunidad para mejorar su competitividad**, ya que, cuanta más diversidad cognitiva competente haya en una organización mayor capacidad tendrá para resolver un problema y buscar nuevas soluciones.

Aun así, son todavía pocas las empresas que han incorporado la igualdad de oportunidades en su gestión, **incluyendo la igualdad entre hombres y mujeres**, derecho desarrollado en el ordenamiento jurídico estatal por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, **que obliga a las empresas a adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier discriminación laboral entre mujeres y hombres mediante la elaboración de un plan de igualdad**.

De igual modo que cuando se debe realizar un plan estratégico, **la elaboración de un plan de igualdad requiere la realización**

11 Manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos (Diccionario de la Real Academia Española).

12 Fuente: Ponencia realizada por Kenneth A. Dubin, profesor asociado de Recursos Humanos y Estrategia del IE Business School y profesor titular visitante de Derecho Social de la Universidad Carlos III de Madrid, en la Mesa Cuadrada promovida por la Red Española del Pacto Mundial celebrada el 2 de mayo de 2010 en Madrid.

de una diagnosis en la que se cuente con la participación de la plantilla, con el objetivo de identificar las áreas de mejora. Una vez identificadas, se deben diseñar acciones a implantar que trabajen en este sentido.

Las **áreas en las que se realiza la diagnosis** incluyen los **compromisos organizacionales**, la **comunicación**, **imagen y lenguaje**, la **representatividad de las mujeres** y **distribución de la plantilla**, los principales **procesos vinculados al desarrollo** de las personas trabajadoras (selección, formación, promoción, evaluación del rendimiento,...), la **retribución**, el **acoso** y **las actitudes de discriminación**, las **condiciones laborales**, las posibilidades de **conciliación**, las **condiciones físicas** del entorno, la **salud y seguridad** y la gestión de la **movilidad**.

El **derecho a la intimidad y privacidad de las personas**, recogido en el ordenamiento jurídico estatal (pe. Ley Orgánica de protección de datos de carácter personal), debe ser por otro derecho a respetar por las empresas, estableciendo los mecanismos previstos en la normativa de referencia.

PLAN DE IGUALDAD – <http://www.mutualia.es/>

Mutualia ha desarrollado un plan de igualdad con la participación de todos los sindicatos representados en la organización. Este plan está coordinado mediante la creación de una comisión de igualdad y la figura de la Agente de igualdad, ostentado por una persona de la organización que vela por el cumplimiento de los criterios definidos en relación a materia de igualdad en los diferentes ámbitos: selección, formación, retribución, conciliación, etc. El plan de igualdad ha incidido positivamente sobre la innovación en la organización, la mejora del clima laboral, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

→ Lecturas de interés:

- Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas (disponible en

<http://www.emakunde.euskadi.net>)

- Las 6 «i» de la igualdad: método de gestión de la igualdad de oportunidades en las empresas (disponible en <http://www.gencat.cat/generalitat/emo/cas/index.htm>)
- 10 porqués para la igualdad (disponible en <http://www.gencat.cat/generalitat/emo/cas/index.htm>)
- Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones (disponible en www.foretica.es)
- Guía para la implantación de medidas de igualdad en las cooperativas (disponible en <http://www.konfekoop.coop>)
- *Gestión de la Diversidad* (disponible en www.foretica.es)
- *Derecho a la intimidad y relaciones laborales* (Texto base de la ponencia presentada por Miguel Rodríguez-Piñero, Catedrático de Derecho de Trabajo, en el Seminario sobre tendencias de la protección jurídica de la intimidad, Universidad de Huelva, 10 de marzo de 2006. Disponible en <http://www.uhu.es>)

→ **Iniciativas de interés:**

- **Escuela Virtual de Igualdad** (para más información <http://www.escuelavirtualigualdad.es/>)
- Distintivo *Igualdad en la Empresa*. Distintivo regulado por el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo «Igualdad en la Empresa» (más información en <http://www.migualdad.es>).

→ **Páginas webs:**

- **Agencia Española de Protección de Datos (AEPD)**
Velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos.
<http://www.agpd.es>
- **EMAKUNDE (Instituto Vasco de la Mujer)**
El fin esencial de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer es la consecución de la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida política, económica, cultural y social de la Comunidad Autónoma Vasca.

<http://www.emakunde.euskadi.net>

- **Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya**
Página institucional del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Incluye en su página web un apartado específico de igualdad de oportunidades con diversas publicaciones de interés.
<http://www20.gencat.cat/portal/site/treball/>
- **Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad**
Entre otras funciones, le corresponden las políticas del Gobierno de España en materia de igualdad, lucha contra toda clase de discriminación y contra la violencia de género.
<http://www.migualdad.es>
- **Servicio de apoyo al diseño y ejecución de planes de igualdad en las empresas**
Este Servicio es una iniciativa del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad cuya finalidad es apoyar el diseño y la ejecución de acciones y planes de igualdad en las organizaciones laborales, a partir de diferentes líneas orientadas a las distintas necesidades de las empresas y de otras organizaciones destinatarias.
<http://www.igualdadenlaempresa.es>
- **Consejo para la promoción de la igualdad de trato y no discriminación de las personas por el origen racial o étnico**
Dependiente del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, su misión es promocionar el principio de igualdad de trato y no discriminación de las personas por origen racial o étnico en ámbitos como la educación, la sanidad, el acceso a las prestaciones, servicios sociales, a la vivienda, al empleo, a la formación, etc. y en general a cualquier bien o servicio.
<http://www.igualdadynodiscriminacion.org>

Libertad sindical y negociación colectiva

La libertad sindical y de negociación colectiva es un **derecho fundamental de las personas trabajadoras** reconocido internacionalmente, así como por la Constitución Española (Art. 4). Por tanto, las empresas socialmente responsables serán aquellas que respeten este derecho, **facilitando, el desarrollo de las mismas,**

y controlando, además, que su cadena de suministro (pe. proveedores, distribuidores, etc.), sobre todo si éstos operan en países en vías de desarrollo, cumple también este derecho.

Cabe destacar que aunque no haya representación sindical, la empresa debe considerar la **implementación de canales y herramientas alternativas de participación de las personas trabajadoras** en el desarrollo de la actividad empresarial.

→ Normalización y certificación:

- **SA8000**

La norma SA8000 es un estándar de certificación auditable, promovida por la Social Accountability International (SAI) -organización no gubernamental cuya misión es promover los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo-, basada en normas internacionales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

<http://www.sa-intl.org>

→ Lecturas de interés:

- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicalización, 1948 (disponible en <http://www.ilo.org>)
- Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (disponible en <http://www.ilo.org>)
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (disponible en <http://www.ilo.org>)

→ Páginas webs:

- **Organización Internacional del Trabajo**

La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo.

<http://www.ilo.org>

Trabajo infantil

La normativa internacional reconoce generalmente los quince años como edad mínima para trabajar (dieciséis años en el Estado

español y catorce en algunos países) así como que los menores de 18 años no deben realizar trabajos de especial peligrosidad.

Si bien la normativa estatal dota de un elevado grado de protección a los menores, no ocurre lo mismo en países en vías de desarrollo. Por tanto, las empresas deben **comprometerse en la prevención y eliminación de todas las formas de trabajo infantil y forzoso** estableciendo los **mecanismos necesarios para controlar a su cadena de suministro**, como empresas proveedoras, contratadas, etc., sobre todo en aquellos que operen en países con riesgo de vulneración de los derechos humanos (ver también apartado 3.1.3).

→ Normalización y certificación:

- **SA8000**

La norma SA8000 es un estándar de certificación auditable, promovida por la Social Accountability International (SAI) -organización no gubernamental cuya misión es promover los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo-, basada en normas internacionales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

<http://www.sa-intl.org>

→ Lecturas de interés:

- Convenio sobre la edad mínima, 1973 (disponible en <http://www.ilo.org>)
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (disponible en <http://www.ilo.org>)
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (disponible en <http://www.ilo.org>)

→ Páginas webs:

- **Organización Internacional del Trabajo**

La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo.

<http://www.ilo.org>

Acoso e intimidación

Se denomina acoso a un comportamiento reiterado y desproporcionado hacia una persona trabajadora o grupo de personas trabajadoras que busca discriminar, humillar o amenazar a la persona acosada o minar su autoestima¹³.

Existen diferentes tipos de acoso:

- **Acoso moral o mobbing:** Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud¹⁴.
- **Bullying:** Práctica de dirección que consiste en situar a los trabajadores bajo presión constante con conductas abusivas de connotación sexual o actos de agresión física.
- **Acoso sexual:** Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo¹⁵.
- **Acoso por razón de sexo:** cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.
- **Violencia física:** Conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosadoras relativas a la producción de un daño corporal más o menos inmediato.

13 Definición propuesta por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo

14 Definición propuesta por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la NTP-854: Acoso psicológico en el trabajo: definición.

15 Según definición propuesta en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

El acoso laboral además **de provocar un daño para las víctimas**, incluso para sus compañeros de trabajo y entorno familiar, también **perjudica seriamente a la organización** ya que puede generar un **mayor absentismo, una reducción de la productividad y un daño a la imagen de la empresa**, entre otros aspectos.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su artículo 48, recoge la obligación de las empresas de **implementar medidas concretas para el acoso**

sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo.

16 Recomendaciones
propuestas por la
Agencia Europea para la
Seguridad y Salud en el
Trabajo.

Para prevenir el acoso es necesario¹⁶:

- El compromiso, por parte del empresario y los trabajadores, de fomentar un entorno de trabajo sin violencia.
- Subrayar los tipos de actuación que se consideran inaceptables.
- Destacar las consecuencias del acoso y las sanciones a las que éste dará lugar.
- Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
- El compromiso de garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
- Explicar el procedimiento para formular una queja.
- Difundir información sobre los servicios de orientación y apoyo.
- Mantener la confidencialidad

La elaboración de un **protocolo interno de actuación en caso de acoso**, siguiendo las directrices explicitadas anteriormente, junto con la formación e información a todos los trabajadores, incluyendo empresas subcontratadas, respecto al mismo, se considera una buena herramienta de prevención a implantar en las empresas.

→ Lecturas de interés:

- La prevención y el abordaje del acoso sexual y el acoso por razón de sexo en la empresa. Instrumento para la elaboración de un protocolo para combatir el acoso en el trabajo. (disponible en <http://bit.ly/jne2Cb>)
- Protocolo contra el acoso sexual y sexista en el trabajo (disponible en <http://www.emakunde.euskadi.net>)
- NTP 507: Acoso sexual en el trabajo (disponible en <http://www.insht.es>)
- NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo: definición (disponible en <http://www.insht.es>)

→ Páginas webs:

- **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)**

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) es el órgano Científico-Técnico especializado de la Administración General del Estado que tiene como misión el análisis y estudio de las Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la promoción y apoyo a la mejora de las mismas. Podemos encontrar información respecto a la normativa relativa a la prevención de riesgos laborales, como documentos de interés para su gestión, como por ejemplo, las Guías Técnicas y las Notas Técnicas de Prevención.

www.insht.es

- **Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo**

Creada por la Unión Europea y con sede en Bilbao, tiene como una de sus funciones principales trabajar con gobiernos, empresarios y trabajadores para fomentar una cultura de prevención del riesgo.

<http://osha.europa.eu>

Accesibilidad

El cumplimiento de la legislación vigente es un requisito indispensable para toda empresa que quiera definirse como socialmente responsable. En lo relativo a la discapacidad esto supone, como mínimo, para empresas de 50 o más trabajadores, la contratación de personas con discapacidad en cumplimiento de la cuota de reserva del 2%, o de las medidas alternativas a la misma previstas en la legislación, pero también, el cumplimiento de la normativa sobre igualdad de trato, que prohíbe cualquier tipo de discriminación. La accesibilidad puede definirse como el **conjunto de criterios que permite que cualquier entorno, producto o servicio sea respetuoso con la diversidad humana, seguro, saludable, funcional, comprensible y estético**. Como la accesibilidad a productos ya ha sido desarrollada en el apartado 5.1.1., nos centraremos en la accesibilidad al trabajo.

Para ir más allá de lo estrictamente fijado por la ley, y siguiendo las directrices establecidas en la Guía de Responsabilidad

Social Empresarial y Discapacidad de la Fundación ONCE, una empresa debería:

- a. **Cumplir con la cuota a través del empleo directo de personas con discapacidad** y no a través del uso de las medidas alternativas, en caso de estar obligada a ello, o disponer de una política de incorporación de personas con discapacidad en caso de no estar obligada.
- b. Alcanzar **niveles de empleo que superen claramente la cuota del 2%**, en caso de estar obligada a ello.
- c. Conseguir que haya personas con discapacidad **trabajando en todos los niveles de la empresa**.
- d. Establecer objetivos de **contratación de personas con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral**. Se incluyen en este colectivo los siguientes:
 - Personas con secuelas de parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 33%.
 - Personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 65%.
 - Mujeres con discapacidad.
 - Trabajadores con discapacidad mayores de 45 años.

Es cierto que la capacidad de incorporar trabajadores con discapacidad dependerá, entre otros factores, de la **actividad de la empresa**. Para aquellas empresas obligadas a la cuota de reserva a las que por el momento les resulte imposible cumplir con la misma a través de la contratación directa de personas con discapacidad, y que dispongan de la excepcionalidad marcada por la normativa, la guía propone:

- a. Establecer un **plan de contratación de personas con discapacidad** que permita alcanzar el 2% de empleo directo en un plazo razonable de tiempo. Este plan debería incluir objetivos intermedios que permitan un seguimiento del avance del mismo.
- b. En cuanto a las medidas alternativas aplicadas mientras no se cumpla con el empleo directo, se deberá **evaluar**, mediante el correspondiente informe elaborado por las entidades con

las que realiza las medidas alternativas, **el empleo real que se está creando**, la calidad del mismo y los **colectivos de personas con discapacidad** que se están beneficiando de él, con especial atención a personas con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral.

Por otro lado, la accesibilidad no sólo debe circunscribirse a las personas con algún tipo de discapacidad, sino también a otras personas en situación o con riesgo de exclusión social (pe. inmigrantes, toxicómanos en proceso de rehabilitación, personas desempleadas de larga duración, etc.).

→ Normalización y certificación

- **Certificado DisCert**

Este certificado reconoce a las empresas y organizaciones (públicas y privadas) que cumplen con los requisitos que establece la ley con respecto a la integración social de personas con discapacidades.

<http://www.discert.org>

→ Lecturas de interés:

- Guía de Responsabilidad Social y Discapacidad (disponible en <http://rsed.fundaciononce.es>)
- Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo (disponible en <http://www.ilo.org>)

→ Iniciativas de interés:

- **Iniciativa de accesibilidad web (WAI)**

Se trata de una actividad desarrollada por el W3C, cuyo objetivo es facilitar el acceso de las personas con discapacidad a entornos web, desarrollando pautas de accesibilidad, mejorando las herramientas para la evaluación y reparación de accesibilidad Web, llevando a cabo una labor educativa y de concienciación en relación a la importancia del diseño accesible de páginas Web, y abriendo nuevos campos en accesibilidad a través de la investigación.

<http://www.w3c.es/>

→ Páginas webs:

- **Consejo Nacional de Discapacidad**
Consejo dependiente del Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno de España.
<http://www.msps.es/politicaSocial/discapacidad/informacion/consejoNacionalDisc.htm>
- **Portal de Empleo y Discapacidad del País Vasco (EHLABE)**
EHLABE (Euskal Herriko Lan Babestuaren Elkartea - Asociación de Entidades de Trabajo Protegido de Euskadi) fundada en 1987 tiene como misión la creación y el mantenimiento del empleo estable para las personas con discapacidad que tienen dificultades para su inserción laboral.
<http://www.ehlabe.org/>

3.2.2. La relación con la sociedad

La responsabilidad social de las empresas abarca también su **integración en el entorno local en el que operan**. Las empresas interactúan con su entorno generando impactos positivos (pe. proporcionan puestos de trabajo, dinamizan el territorio, etc.), pero también generando impactos negativos (pe. contaminación, etc.). Pero además, si tenemos en cuenta que en muchas ocasiones el entorno local es la fuente principal de materias primas, de contratación de personal y de ventas, la empresa es la primera interesada en contribuir a su desarrollo social, económico y ambiental. Por tanto, *«la reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen como empresario y productor —y también como agente de la vida local— influye sin duda en su competitividad¹⁷»*

17 Fuente: Libro Verde.

Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Las relaciones con la **sociedad enfocadas a generar capital social pueden adoptar distintas formas**, desde acciones de diálogo encaminadas a **la resolución de conflictos puntuales**, hasta la **creación de vínculos duraderos** en el tiempo con el objetivo de **mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad**, y establecer redes y acuerdos de colaboración con diferentes organizaciones. En este sentido, el concepto de relaciones con la sociedad excluye la acción social pura, ya que esta es tratada en un punto separado, al considerarse un tipo muy específico de relación con la sociedad.

La implicación en la comunidad de manera continua y a largo plazo persigue **alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, ambientales y económicas de la comunidad en la que opera** con el doble objetivo de, **contribuir al desarrollo socioeconómico** local, por un lado, y por otro, **mejorar su reputación y competitividad**. Los principios que deben prevalecer en el desarrollo de una estrategia de relación con la sociedad son¹⁸:

1. Identificar los problemas socioeconómicos más relevantes para la empresa y para las comunidades donde opera.
2. Trabajar en colaboración con la comunidad aprovechando la experiencia de ambos para lograr un beneficio mutuo.
3. Planificar y gestionar las inversiones utilizando los recursos más adecuados para lograr los objetivos establecidos.
4. Involucrar al equipo humano, clientes y proveedores para que se impliquen en los programas establecidos.
5. Medir y evaluar periódicamente el grado de éxito, tanto para la empresa, como para la comunidad, de las acciones desarrolladas, llevando a cabo las acciones correctoras oportunas en caso de detectar alguna desviación entre lo esperado y lo conseguido.
6. Establecer un nuevo plan de acción.

18 Five Community Mark Principles (Business in the Community, 2005)

Otra de las herramientas que la organización dispone para establecer vínculos con la comunidad implicando a las personas trabajadoras, son los **planes de voluntariado corporativo**. Estos planes, pueden estar vinculados a la actividad principal de la organización o ser herramientas de colaboración puestas al servicio de ONGs u otras organizaciones con las que existan sinergias positivas para poder colaborar.

3.2.3. La acción social

Una organización en respuesta a su consideración como ciudadana responsable en el marco de su relación con la sociedad, puede optar por llevar a cabo un **plan de acción social**, que persiga realizar contribuciones económicas a actividades que requieren financiación y que generan efectos positivos sobre la mejora de situaciones críticas.

Estas aportaciones voluntarias pueden incluir tanto **donaciones dinerarias como otro tipo de aportaciones** que se contemplen bajo el mismo contexto, el plan de acción social. La metodología LBG España permite clasificar la acción social de una organización en base a tres grupos, además de los considerados gastos de gestión que no se incluyen como acción social, pero que deben contemplarse dado que se generan cuando se coordina la acción social:

- Aportaciones puntuales: Apoyo puntual a un amplio rango de causas sociales, como respuesta a las necesidades y peticiones de organizaciones sin ánimo de lucro y de interés social, pudiendo realizarse a través de colaboraciones de la empresa, su personal, los clientes y los proveedores.
- Inversión social: Compromiso estratégico a largo plazo en colaboraciones con la comunidad para apoyar el rango de iniciativas sociales elegidas por la empresa, alineadas con sus intereses corporativos y la mejora de su reputación.
- Iniciativas alineadas con el negocio: Iniciativas de interés social dirigidas a impulsar directamente el negocio de la empresa, promoviendo la identidad corporativa e imagen de marca.

La metodología propuesta permite establecer **unos objetivos que deberán guiar la acción social** de la empresa, identificar unos **indicadores vinculados a la medición del impacto** de la acción social y **potenciar los proyectos a medio y largo plazo**. De igual modo, planificar la acción social permite a la organización establecer unos criterios claros y transparentes que guiarán la política de donaciones, sistematizando el proceso.

NARRADOR.ES - <http://www.narrador.es/web/>

Desde octubre de 2006, Editorial Narradores mantiene una revista dedicada al mundo de la literatura, en la que se presta atención a toda la actualidad que se genera en torno al mundo de los libros, haciendo especial hincapié en la promoción de los autores noveles. Esta iniciativa promovida por adeKi soluciones, ha conseguido combinar el desarrollo de la co-

munidad local con la promoción de la innovación en su área de negocio, la relación con los grupos de interés, y la reputación organizacional.

ARTE PRÓXIMO -

http://www.prismaglobal.es/es/arte_proximo.php

El programa de acción social de Prismaglobal, ARTE PRÓXIMO, se pone en marcha en el año 2008 con el objetivo de impulsar iniciativas artísticas y culturales en el ámbito de Vitoria-Gasteiz, la ciudad donde se ubican las oficinas centrales de la organización. Prismaglobal se encarga de escoger el proyecto creativo y de fomentar su conocimiento a través de los medios de comunicación locales, a la vez que se promueve el conocimiento interno, entre todos los trabajadores, de las técnicas creativas que cada artista utiliza para realizar su obra, reflejando así la importancia de la creatividad como ADN de la compañía. Con esta iniciativa, ha sido posible incidir positivamente sobre la innovación en la organización, la retención del talento, el nivel de productividad, la mejora del clima laboral, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

→ Lecturas de interés:

- Manual del voluntariado corporativo (disponible en <http://www.innovasocial.com/2010/04/manual-de-voluntariado-corporativo/>)

→ Páginas webs:

- **Business in the Community**
Organización británica creadora del estándar The Community Mark de relaciones con la comunidad.
<http://www.bitc.org.uk>
- **LBG España**
Creada en 2007 bajo la coordinación de MAS Business, forma

parte de la red LBG Internacional, organización creadora de la metodología LBG que permite estructurar las acciones en la comunidad de las empresas, cuantificarlas y medir el impacto que tienen tanto para el negocio como para la sociedad.

<http://www.lbg.es>

- **Fundación Hazlo posible**

Ofrece a las organizaciones la posibilidad de incorporar un portal de voluntariado corporativo en la intranet, adaptado a las necesidades de la organización y vinculado con las demandas de voluntariado de diferentes ONG's.

<http://www.hacesfalta.org/>

- **Voluntare.org**

Red de voluntariado corporativo que mediante la metodología de una red social, persigue compartir experiencias, buenas prácticas y noticias vinculadas al voluntariado corporativo.

<http://www.voluntare.org/>

3.3. Área ambiental

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño y actividad, genera un impacto en el medio ambiente. Estos impactos pueden ser negativos, cuando su actividad produzca efectos adversos en el medio ambiente (como por ejemplo, la generación de residuos), pero también positivos (como por ejemplo, el proceso de reforestación de un bosque después de un incendio). Las empresas responsables son aquellas que integran la gestión ambiental en la gestión de la empresa con el objetivo de eliminar, y cuando esto no sea posible, minimizar y mitigar sus impactos negativos en el medio ambiente y potenciar los positivos.

Integrar la gestión ambiental en la empresa permite entre otros aspectos:

- **Reducir costes** para la empresa y el usuario final, al mejorar la eficiencia de la organización, o lo que es lo mismo, la reducción de la cantidad de recursos necesarios para realizar el mismo producto o servicio;
- **Generar nuevas fuentes de ingresos**, como por ejemplo, identificando residuos que puedan ser utilizados por otras empresas como materias primas y por tanto, además de su-

primir los gastos de su gestión, obtener un ingreso por la venta de los mismos;

- **Participar en la cadena de valor de otras organizaciones** (como proveedores y clientes), incluyendo las administraciones públicas, que han empezado a incluir cláusulas ambientales en sus procesos de compra y contratación;
- **Desarrollar productos y procesos innovadores** de mayor calidad a través de incorporar la variable ambiental en el proceso de diseño, lo que los diferenciará de los de la competencia, posibilitará acceder a nuevos mercados, etc.;
- **Cumplir con la legislación ambiental**, anticipándose a posibles cambios.
- **Mejorar su reputación**, lo que puede permitir fidelizar más clientes y reducir el riesgo de perderlos debido a una mala imagen de empresa;

Y, en consecuencia, **mejorar su competitividad**.

3.3.1. Eficiencia en el consumo de recursos

La Ecoeficiencia, término acuñado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en su publicación del año 1992 «Changing Course», puede definirse como el proceso de *hacer más con menos recursos*.

Los pasos para elaborar un plan de ecoeficiencia son:

1. **Análisis de la situación actual y recopilación de datos:** en esta etapa la empresa debe realizar un inventario de los recursos que consume (materias primas, agua y energía), cuantificándolos de manera absoluta (por ejemplo, kWh para el consumo de energía) y relativa, es decir, en relación a la actividad que realiza (por ejemplo, si en una empresa el consumo de energía está asociado a la actividad productiva, el indicador relativo adecuado sería Consumo de energía (kWh)/Cantidad producida (en peso (Kilogramos) o volumen (Litros)). En la mayoría de ocasiones estos datos serán de fácil recopilación (pe. mediante las facturas de agua y energía, etc.), en otras ocasiones, puede ser recomendable la instalación de equipos de medida que permitan realizar unos cálculos más precisos (pe. contadores de agua en diferentes puntos de la

instalación con objeto de determinar la cantidad de agua consumida por actividad).

2. **Detección de oportunidades de mejora:** a partir del conocimiento de la situación inicial, la empresa debe definir qué aspectos quiere mejorar (pe. el consumo de energía eléctrica) y para ello debe tener en cuenta, tanto las exigencias externas (pe. normativa ambiental que afecta a la empresa, principales problemas ambientales a nivel local y global, etc.) como internas (pe. dónde están los mayores potenciales de mejora a nivel ambiental y que además permitan una reducción de los costes, etc.).
3. **Adoptar prácticas para su reducción:** una vez decidido en qué aspecto, o aspectos, la empresa va a incidir, debe buscar qué mejoras puede implementar para su reducción. La valoración de las medidas a aplicar debe regirse fundamentalmente por dos factores: su viabilidad técnica o tecnológica y su viabilidad económica. Incidir en que, en muchas ocasiones, es posible implementar mejoras importantes sin coste económico, o muy reducido (pe. modificando las operaciones productivas, sensibilizando a los trabajadores, etc.).
4. **Seguimiento:** el proceso de medición debe mantenerse en el tiempo y realizarse de forma periódica (mensualmente si es posible) con el objetivo de:
 - Detectar posibles ineficiencias en la actividad (pe. un incremento en el consumo de agua sin una causa justificada podría indicar una avería en la instalación de agua).
 - Evaluar si las mejoras introducidas han sido efectivas.

USO DE MATERIALES RECICLADOS - <http://www.medop.es/>
Medop ha incorporado como criterio de selección de las empresas proveedoras, el uso de materiales reciclados en las impresiones en cualquier tipo de soporte, así como en el empaquetado de los productos. El departamento de marketing y compras realiza la supervisión de esta medida mediante auditorías y otras herramientas. Esta actuación ha repercutido positivamente sobre el acceso al capital y su coste, la rentabi-

lidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, la innovación en la organización, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

PLAN DE MOVILIDAD SOSTENIBLE -

<http://www.prismaglobal.es/>

Prismaglobal ha desarrollado e implantado un Plan Interno de Movilidad Sostenible con el objetivo principal de fomentar modos de desplazamiento alternativos al uso del vehículo privado, entre la plantilla. Un plan que busca impulsar hábitos más saludables, contribuir al descenso de emisiones de CO2 y, además, mejorar la eficiencia en estos desplazamientos con un descenso en los gastos derivados del transporte. El plan se ha realizado con la colaboración de todas las personas de la organización gracias a una encuesta previa que permitió identificar los retos e incluso, proponer acciones concretas para su solución. Entre otras medidas, se ha creado un servicio de préstamo de bicicletas interno destinado a que las personas que trabajan en la organización puedan trasladarse a reuniones de trabajo de un modo más ecológico; se ha establecido también un servicio de préstamo de tarjetas de transporte urbano (bus + tranvía) que cualquiera puede utilizar en los desplazamientos laborales; se ha instalado un aparcamiento exclusivo de bicicletas para favorecer su uso; se programan cursos para aprender a manejar correctamente la bicicleta en los desplazamientos urbanos o se fomenta el uso del coche compartido. Mediante estas medidas Prismaglobal ha conseguido incidir sobre la innovación en la organización, la mejora del clima laboral, la gestión de los impactos ambientales, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la diferenciación de la empresa respecto a los competidores.

→ Normalización y certificación:

- UNE-En ISO 14001:2004 - Sistemas de gestión ambiental (disponible en <http://www.aenor.es>)
- Reglamento (CE) 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (disponible en <http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net>)
- Norma Ekoskan 2004 (disponible en www.ihobe.net)

→ Lecturas recomendadas:

- Guía de Indicadores Medioambientales para la Empresa (disponible en www.ihobe.net)
- Eco-eficiencia. Creando más valor con menos impacto (disponible en <http://www.wbcsd.org>)
- Measuring Eco-Efficiency: A guide to reporting company performance (disponible en <http://www.wbcsd.org>)
- PYMES en acción: 212 buenas prácticas ambientales (disponible en <http://www.ihobe.net>)

→ Iniciativas de interés:

- Programa ecoeficiencia en la empresa vasca 2010-2014 (para más información www.ihobe.net)

→ Herramientas recomendadas:

- **Auditorías energéticas y de ahorro de agua**
Realizadas por empresas especializadas, permiten conocer el grado de eficiencia en el consumo de agua y energía, proponiendo mejoras para el ahorro (más información en www.eve.es).

→ Páginas webs recomendadas:

- **Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes (PRTR-España)**
Información sobre emisiones del Reglamento E-PRTR y de autorizaciones ambientales integradas, así como documentos de Mejores Técnicas Disponibles

<http://www.prtr-es.es/fondo-documental/documentos-de-mejores-tecnicas-disponibles,15498,10,2007.html>

- **European IPPC Bureau**

La Oficina Europea de la IPPC cataliza el intercambio de información entre los Estados miembros y las industrias interesadas sobre las Mejores Técnicas Disponibles.

<http://eippcb.jrc.es>

- **Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino**

Dentro de su página web hay un apartado específico de sensibilización ambiental en la que se puede encontrar diferentes manuales de buenas prácticas ambientales para diferentes familias empresariales.

<http://www.mma.es/portal/secciones/raa/sensibilizacion-raa/>

- **Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco**

Página institucional del Gobierno Vasco en la que podemos encontrar información, sobre las Mejores Técnicas Disponibles y tecnologías limpias, entre otra información ambiental.

http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net/r49-3252/es/contenidos/informacion/ippc/es_6939/mtd_referencias.html

- **IHOBE**

Sociedad Pública que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Entre otra información, dispone de un apartado sobre Tecnologías Limpias y documentos sectoriales para la minimización de residuos y emisiones, así como de implantación de sistemas de gestión ambiental.

<http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=oaf245d4-508c-4ffe-9643-bcbc5a914bcd>

- **Agencia Vasca del Agua**

La Agencia Vasca del Agua tiene como objeto llevar a cabo la política del agua en Euskadi, que tiene entre otras funciones la

promoción e impulso de la innovación tecnológica en el campo del agua y la información y formación para elevar el nivel de conocimientos de las personas implicadas en la gestión del agua. <http://www.uragentzia.euskadi.net/u81-0002/es>

- **Centro Regional para la Producción Limpia**

El Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia tiene como objetivo principal la promoción y difusión de la prevención y la reducción en origen de la contaminación en los sectores industrial, agrícola y turístico. Dispone de una base de datos de casos prácticos de minimización de residuos y emisiones realizados por empresas de los países que forman parte del Plan de Acción para el Mediterráneo (fichas MedClean).

<http://www.cprac.org/es/greco/medcleans>

3.3.2. Cambio climático y emisiones de efecto invernadero

Según la definición propuesta por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (1992) por cambio climático «*se entiende un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables*» debido a la emisión de gases de efecto invernadero (GEI), como el dióxido de carbono, y la deforestación y que puede provocar «*efectos nocivos significativos en la composición, la capacidad de recuperación o la productividad de los ecosistemas naturales o sujetos a ordenación, o en el funcionamiento de los sistemas socioeconómicos, o en la salud y el bienestar humanos*».

Los efectos del cambio climático ya se están empezando a notar en determinados sectores productivos como consecuencia del incremento de la temperatura media (pe. sector vitivinícola), pero también ha originado una nueva oportunidad de negocio (pe. actividades relacionadas con la energía renovable) y de innovación.

Para mitigar el impacto relacionado con el cambio climático, una empresa debe, por orden de prioridad:

1. **Evaluar los riesgos** potenciales de los efectos del cambio climático para su actividad, incluyendo los efectos relativos a posibles cambios normativos (pe. posibles modificaciones en la legislación respecto al comercio de derechos de emisión¹⁹), e implementar las acciones correctoras oportunas.
2. **Reducir** sus emisiones de gases de efecto invernadero y para ello deberá:
 - Identificar las fuentes responsables de la emisión de GEI en todas las fases del ciclo de vida del producto, actividad o servicio (pe. consumo de combustibles fósiles, consumo de energía eléctrica no renovable, etc.)
 - Medir las emisiones de GEI asociadas a las fuentes identificadas.
 - Implementar medidas para eliminar o, en caso que no sea posible, reducir dichas emisiones, como por ejemplo el uso de equipos eficientes, de energía renovable (pe. solar térmica, solar fotovoltaica, minieólica, geotérmica, etc), combustibles de menor impacto ambiental (pe. biocarburantes), etc.
3. **Compensar** aquellas emisiones de GEI que no haya podido eliminar o reducir.

19 Actualmente regulado por la Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisiones de gases de efecto invernadero.

STOP CO2 EUSKADI - <http://www.stopco2euskadi.com/>
Euskaltel en colaboración con IHOBE se ha adherido al programa Stop CO2 Euskadi, mediante el que la organización mide y verifica las emisiones de CO2 equivalentes generadas, además de implantar un plan de minimización de emisiones anual. La participación en este programa ha permitido a la organización reducir considerablemente sus emisiones de gases de efecto invernadero, repercutiendo positivamente sobre la eficiencia en el uso de recursos, la gestión de los impactos ambientales y la reputación organizacional.

EFICIENCIA ENERGÉTICA - <http://www.ziv.es/>
ZIV aplicaciones y tecnología ha instalado detectores de presencia en los aseos de la organización con el objetivo de au-

tomatizar su encendido y apagado en función de la presencia de personas usuarias. Así han conseguido reducir un 5% el consumo energético, además de incidir positivamente sobre la innovación en la organización, la eficiencia en el consumo de recursos y la gestión de los impactos ambientales de la organización. El consumo de energía eléctrica genera emisiones de dióxido de carbono relacionadas con el mix eléctrico del país en el que dicha electricidad es consumida.

→ Normalización y certificación:

- UNE 16001:2010 - Sistemas de gestión energética (disponible en <http://www.aenor.es>)

→ Lecturas recomendadas:

- Protocolo de gases de efecto invernadero. Estándar corporativo de contabilidad y reporte (disponible en <http://www.ghgprotocol.org>)
- Cambio Climático (disponible en <http://www.ihobe.net>)
- Focus CO₂, menos coste, menos CO₂. Guía Técnica de Acciones contra el Cambio Climático para PYMES (disponible en <http://www.ihobe.net>)
- Guías Técnicas para la estimación, medición y cálculo de las emisiones al aire para los 18 sectores a los cuales afecta el nuevo reglamento europeo de emisiones contaminantes E-PRTR (disponibles en <http://www.ihobe.net>)
- Guía práctica para el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero 2010 (disponible en http://www20.gencat.cat/portal/site/canvi-climatic?newLang=es_ES)
- Análisis de Ciclo de vida y Huella de Carbono. Dos maneras de medir el impacto ambiental de un producto (disponibles en <http://www.ihobe.net>)
- El comercio de Derechos de Emisiones en España. Guía explicativa (disponible en <http://www.mma.es>)

→ Herramientas recomendadas:**• Auditorias energéticas**

Realizadas por empresas especializadas, permiten conocer el grado de eficiencia en el consumo de agua y energía, proponiendo mejoras para el ahorro (más información en www.eve.es).

→ Compensación de emisiones:**• Stop CO₂ Euskadi**

Iniciativa de acción en materia de lucha contra el cambio climático puesta en marcha en la Comunidad Autónoma del País Vasco que engloba las actuaciones de la ciudadanía, empresas y de las administraciones públicas.

<http://www.stopco2euskadi.com/>

• CeroCO₂

Iniciativa conjunta de la Fundación Ecología y Desarrollo y de Acciónnatura, que pretende sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de iniciar una acción inmediata contra el calentamiento del planeta, para lo que ofrece herramientas de cálculo, reducción y compensación de las emisiones de CO₂.

<http://www.ceroco2.org/>

• e)mission

e)mission es una marca internacional desarrollada por Access2 Carbon Markets, Lda., empresa portuguesa que opera en el mercado internacional de carbono. En España y Andorra la marca e)mission es comercializada por lavola.

<http://www.e-missionneutral.com/es/>

→ Páginas webs:**• The Greenhouse Gas Protocol Initiative**

El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol) es la herramienta más utilizada a nivel internacional para entender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero.

<http://www.ghgprotocol.org>

• Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC)

Información sobre las actividades, informes y documentos del IPCC. <http://www.ipcc.ch>

- **Dirección General para el Clima de la Unión Europea (Climate Action)**
Conduce las negociaciones internacionales sobre el clima, ayuda a la UE para hacer frente a las consecuencias del cambio climático y para cumplir con sus objetivos para 2020, tal como se desarrolla e implementa, así como la emisión de la UE de comercio de derechos.
http://ec.europa.eu/dgs/clima/mission/index_en.htm
- **Portal en español de la Secretaría de la Convención sobre el Cambio Climático (UNFCCC)**
Información de carácter institucional sobre la Convención de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.
http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/items/6168.php
- **Oficina Española de Cambio Climático (OECC)**
Pagina de información sobre el cambio climático y la Oficina Española de Cambio Climático del Ministerio de Medio Ambiente del Gobierno Español.
<http://www.mma.es/oecc/index.htm>
- **Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDEA)**
Entidad Pública Empresarial, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría de Estado de Energía, de quien depende orgánicamente. Entre otras acciones el IDEA lleva a cabo acciones de difusión, asesoramiento técnico, desarrollo y financiación de proyectos de innovación tecnológica y carácter replicable asociado al ahorro, la eficiencia energética y a las energías renovables.
<http://www.idae.es>
- **Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco**
Entre otra información, dispone de un apartado sobre Cambio Climático e información relacionada con la estrategia del País Vasco frente al cambio climático.
<http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net/r49-12592/es/>
- **Oficina Vasca de Cambio Climático**
Las principales funciones de la Oficina son perseguir la re-

ducción de emisiones de gases de efecto invernadero, cumplir las exigencias del Protocolo de Kioto y minimizar los efectos derivados del cambio climático.

http://www.ingurumena.ejv.euskadi.net/r49-11293/es/contenidos/informacion/oficina_cambio_climatico/es_cc/indice.html

- **Ente Vasco de la Energía (EVE)**

Agencia energética del Gobierno Vasco, cuya misión es proponer las Estrategias Energéticas de Euskadi, bajo los criterios de garantía de suministro, competitividad en costes y sostenibilidad, y participar en su desarrollo y contribuir a la consecución de los objetivos definidos en las mismas.

<http://www.eve.es>

- **IHOBE**

Sociedad Pública que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Entre otra información, dispone de un apartado sobre Cambio Climático y publicaciones relacionadas.

<http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=fb37fe4e-9363-4b2d-a020-d60733033ef4>

- **United States Green Building Council**

Organización americana sin ánimo de lucro dedicada a la promoción de la construcción de edificios sostenibles y que ha impulsado la certificación LEED, sello de certificación de edificios sostenibles con más reconocimiento internacional.

<http://www.usgbc.org>

3.3.3. Generación y gestión de residuos

La Ley General de Protección del Medio Ambiente del País Vasco y la Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos, definen el término de residuo como *«cualquier sustancia u objeto del cual su poseedor se desprenda o del que tenga la intención u obligación de desprenderse. En todo caso, serán considerados residuos las sustancias que,*

incluidas en el Catálogo Europeo de Residuos (C.E.R.), establecido por decisión de la Comisión de 20 de diciembre de 1993 (94/3/CE), se ajusten a la definición legal anterior».

Para realizar una gestión óptima de los residuos producidos, la empresa debería:

- Identificar todos los residuos generados.
- Segregar cada fracción por separado, teniendo especial cuidado en no mezclar los residuos no peligrosos con los peligrosos.
- Gestionar los residuos, conforme a la legislación de referencia, siguiendo la siguiente jerarquía:
 - a) Valorizar los residuos generados, entendiendo como valorización cualquier proceso de reutilización, reciclaje, valorización energética, etc., ya que además de ser la mejor opción ambiental, suele reducir los costes de gestión.
 - b) Tratamiento finalista de los residuos no valorizables.

Antes de proceder a la gestión externa de un residuo, también podemos evaluar si éstos pueden ser utilizados por otras empresas como sustitutos de productos comerciales y/o de materias primas, y, por tanto, obtener un ingreso económico por su venta. Esto es lo que se denomina gestión de un residuo como subproducto, en la que habrá que tener en cuenta las disposiciones legales que lo regulen.

Una vez mejorada la gestión, el siguiente paso debe ir encaminado a la eliminación, o minimización en caso que no se pudieran eliminar, de los residuos generados, y para ello se recomienda la elaboración de un plan de minimización de residuos siguiendo los siguientes pasos (análogo a lo explicitado en el apartado 5.3.1):

1. Identificación de los residuos generados.
2. Identificación de los productos, bienes, actividades o servicios que los generan.
3. Cuantificación de los residuos y de los productos, bienes, actividades o servicios asociados a éstos.
4. Identificación y selección de medidas para eliminar, minimizar o reducir la toxicidad de los residuos descritos.
5. Evaluación de la viabilidad técnica y económica de la/las

medida/s seleccionada/s.

6. Implantación y seguimiento de las medidas adoptadas.

Existen múltiples opciones para minimizar los residuos. Una clasificación genérica podría ser la que se presenta en la figura 4. En primer lugar, debería considerarse aquellas medidas que consiguen la eliminación del residuo, seguidas de aquellas que reducen su cantidad y/o peligrosidad, siendo la úl-



Figura 4. Opciones para minimizar la producción de residuos (Fuente: Agencia de Residuos de Catalunya)

tima opción aquellas que consiguen el reciclaje en origen.

REDUCCIÓN DE LA CHATARRA ELECTRÓNICA -

<http://www.ziv.es/>

ZIV aplicaciones y tecnología ha aplicado el ecodiseño en el proceso de desarrollo de sus equipos con el objetivo de reducir la chatarra electrónica puesta en el mercado. Mediante esta actuación ha conseguido implicar a diversos grupos de interés, personas trabajadoras y colaboradoras, clientela y empresas proveedoras, repercutiendo positivamente sobre la rentabilidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, el nivel de productividad, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional y la diferenciación de la empresa respecto a sus competidoras.

RESIDUOS PELIGROSOS - <http://www.itp.es/>

ITP ha implantado un método de gestión de residuos peligrosos basado en la evaporación de la emulsión aceitosa,

separando el aceite del agua industrial. Con este método ha conseguido reducir drásticamente la cantidad de residuo peligroso generado, con un retorno esperado de la inversión en el corto plazo. La actuación ha incidido positivamente sobre la rentabilidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, la innovación en la organización, la mejora del clima laboral y la eficiencia en el uso de recursos.

→ Lecturas recomendadas:

- Libros blancos para la minimización de residuos y emisiones en diferentes sectores productivos (disponibles en <http://www.ihobe.net>).
- Reduzca costes minimizando residuos. Guía de autoaplicación para Pymes (disponible en <http://www.ihobe.net>).

→ Iniciativas de interés:

- Programa de asistencia para el cumplimiento de la normativa medioambiental para pyme (ECAP) de la Unión Europea (más información en http://ec.europa.eu/environment/sme/faq/index_es.htm)

→ Páginas webs:

- **Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco**
Entre otra información, dispone de un apartado sobre gestión de residuos, incluyendo la normativa aplicable.
<http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net/r49-20698/es/>
- **IHOBE**
Sociedad Pública que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Entre otra información, dispone de diferentes publicaciones e iniciativas para la minimización de los residuos.

<http://www.ihobe.net>

3.3.4. Biodiversidad y espacios naturales

Por diversidad biológica se entiende la «*variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y de los ecosistemas*» (Convenio sobre la diversidad biológica, Naciones Unidas, 1992).

Conservar la biodiversidad existente en el planeta no sólo es importante desde el punto de vista ecológico, es decir, de funcionamiento de los ecosistemas, sino también desde el punto de vista económico, al ser la fuente de materias primas, y científico, como fuente de investigación, entre otros aspectos.

Por eso, el uso de la tierra y de los recursos naturales debería hacerse de una manera sostenible, es decir, de manera que permita nuestro desarrollo sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

El impacto sobre la diversidad vendrá determinado por el tipo de actividad llevada a cabo (pe. una industria extractiva tendrá un mayor riesgo de generar un impacto en la biodiversidad que una empresa de servicios) y por cómo se realice dicha actividad (pe. una agricultura intensiva genera mayor impacto en el medio que una agricultura ecológica).

Una estrategia para preservar la biodiversidad debe integrar elementos tanto de prevención y gestión, como de restauración de daños, provocados por las actividades de la empresa. Por tanto, las organizaciones deberían:

1. **Realizar un inventario** de aspectos asociados a su actividad que puedan afectar a la biodiversidad, entre otros:
 - Fuentes de captación de agua que puedan afectar al medio ambiente (pe. por una disminución del nivel freático).
 - Actividades llevadas a cabo en espacios naturales protegidos o de alto valor ecológico y en terrenos adyacentes.
 - Actividades que puedan afectar a especies protegidas o en peligro de extinción.
 - Vertidos que puedan afectar al medio acuático.

- Posibles emergencias.
- 2. **Evaluar el impacto** real o potencial de los aspectos identificados.
- 3. **Establecer las medidas correctoras** oportunas para prevenir, eliminar, reducir o reparar dichos impactos.
- 4. Realizar un **seguimiento** de las medidas adoptadas.

→ Normalización y certificación:

- UNE 150008:2008 - Análisis y evaluación del riesgo ambiental (<http://www.aenor.es>)

→ Iniciativas de interés:

- **Convenio sobre la diversidad biológica**
El Convenio sobre Diversidad Biológica entró en vigencia el 29 de diciembre de 1993. Tiene 3 objetivos principales: la conservación de la diversidad biológica, el uso sostenible de los componentes de la diversidad biológica y la participación justa y equitativa de los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos.
<http://www.cbd.int>

→ Publicaciones de interés:

- GRI Biodiversity Resource Document (disponible en <http://www.globalreporting.org>)
- Listas rojas de especies en peligro de extinción de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (disponible <http://www.iucnredlist.org>)
- Guía de buenas prácticas para detener la pérdida de biodiversidad (disponible en <http://www.uicn.es>)

→ Páginas webs:

- **Comité Español de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)**
El Comité Español de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) es uno de los Comités Nacionales oficialmente reconocidos por esta entidad. Su objetivo fundamental es la preservación del patrimonio natural

y la diversidad biológica.

<http://www.uicn.es>

- **Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco**

Entre otra información, dispone de un apartado sobre biodiversidad, incluyendo la normativa aplicable.

<http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net/r49-bio/es/>

- **IHOBE**

Sociedad Pública que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Entre otra información, dispone un apartado específico sobre biodiversidad.

<http://www.ihobe.net>

- **Centro de Biodiversidad de Euskadi**

El Centro de Biodiversidad de Euskadi - Madariaga Dorretxea está gestionado por Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental. Tiene como objetivo fundamental impulsar, generar y gestionar el conocimiento - científico y técnico - para la toma de decisiones políticas y la sensibilización de la sociedad poniendo en valor la biodiversidad en Euskadi.

<http://www.torremadariaga.net>

- **Fundación Biodiversidad**

Fundada por el Gobierno de España en el año 1998 para contribuir a la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. Su trabajo ha venido evolucionando con el tiempo, adaptándose a las exigencias de los retos emergentes y a la evolución del medio ambiente en la agenda política internacional.

<http://www.fundacion-biodiversidad.es>

- **Forest Stewardship Council**

Organización independiente, no gubernamental, sin ánimo de lucro creada para promover la gestión responsable de los bosques del mundo.

<http://www.fsc.org>

3.3.5. Ecodiseño y análisis de ciclo de vida

La norma *UNE 150301-Gestión ambiental del proceso de diseño y desarrollo de productos. Ecodiseño* (2003) define ecodiseño como aquel diseño que *considera los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos (y servicios) para lograr productos (y servicios) que generen el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de todo su ciclo de vida.*

Por tanto, mientras que los procesos de diseño tradicional establecen las características de los productos y servicios mediante la valoración principalmente de aspectos técnicos, económicos, logísticos, de mercado, etc., el ecodiseño incluye los aspectos ambientales como factor necesario para la toma de decisiones.

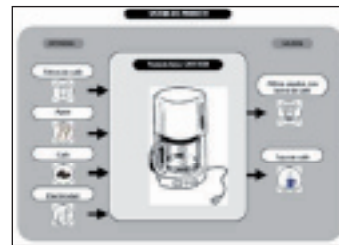
El ecodiseño incorpora nuevos conceptos al proceso de diseño *tradicional* como son la visión de producto como producto-sistema y el concepto de análisis de ciclo de vida:

- La visión de producto como **producto-sistema** hace referencia a la necesidad de considerar todas las etapas que permiten



Concepto de análisis de ciclo de vida

(Fuente: IHOBE)



Visión del producto como producto-sistema

(Fuente: IHOBE)

al producto cumplir su función.

El concepto de análisis de ciclo de vida hace referencia a la necesidad de tener en cuenta todas las etapas de la vida útil de un producto, desde que nace hasta que muere, para poder establecer las estrategias más idóneas para reducir su impacto ambiental

(SETAC).

La importancia de este concepto reside en que muchos de los impactos de un producto no se generan en su fase de fabricación, sino en otras etapas de su ciclo de vida (por ejemplo, el 90% de los impactos de un coche se generan en su fase de uso). Por tanto, un análisis del ciclo de vida nos permitirá detectar en qué fase del ciclo de vida del producto se generan las principales cargas ambientales y en consecuencia qué aspectos del sistema evaluado deberían centrar los esfuerzos de mejora ambiental.

De manera general, podemos hablar de 8 estrategias de eco-diseño basada en la Rueda de LiDS, que se muestra en la siguiente

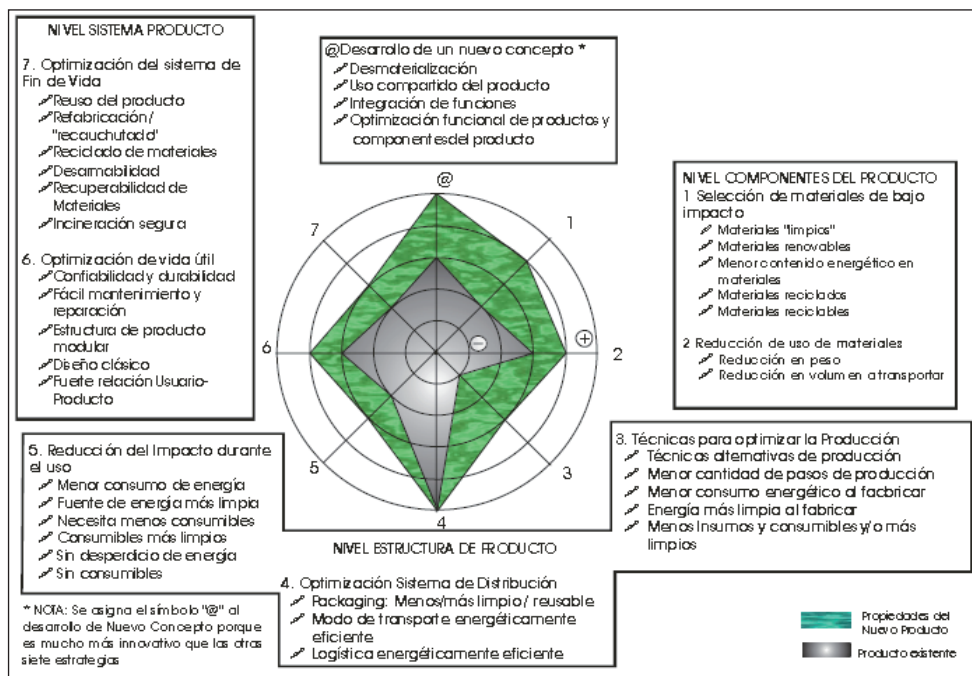


figura:

De todas las estrategias definidas en la Rueda de LiDS, la estrategia denominada *desarrollo de un nuevo concepto de producto* es la que dotará de mayor innovación al producto, ya que va asociado, entre otros aspectos, al proceso de desmaterialización, que consiste en sustituir alguno de los componentes, o el propio producto, por un sustituto inmaterial que cumpla la misma función (pe. un catálogo por internet sustituyendo al catálogo tradicional de papel).

20 Disponible en
<http://www.ihobe.net>

El documento *Manual práctico de Ecodiseño. Operativa de implantación en 7 pasos* (IHOBE, 2000)²⁰ ofrece criterios, así como herramientas sencillas, para que las empresas incorporen la variable ambiental en el diseño de sus productos y servicios.

ECODISEÑO - <http://www.ab-laboratorios.com/es/>

A&B Laboratorios de Biotecnología aplican el ecodiseño y el análisis del ciclo de vida en todos los procesos implicados en el desarrollo de productos. De este modo, mediante la implicación de las personas trabajadoras y colaboradoras, la clientela y las empresas proveedoras en un círculo de innovación continua basada en criterios ambientales, han conseguido incidir sobre la rentabilidad económica de la actividad, su nivel de competitividad, la retención del talento, el nivel de productividad, la eficiencia en el uso de recursos y la reputación organizacional entre otros.

UNE 150301:2003 - <http://www.oneka.net/>

Oneka Arquitectura ha incluido la variable ambiental de forma sistemática en todas las decisiones de proyecto arquitectónico. El sistema integrado de gestión de la organización incluye el estándar UNE 150301 de ecodiseño, además de los estándares de calidad ISO 9001 y medioambiente ISO 14001. Esta actuación ha repercutido positivamente sobre la rentabilidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, la retención del talento, el nivel de productividad, la mejora

del clima laboral y la gestión de los impactos ambientales, junto con el desarrollo de nuevos productos y servicios, la reputación organizacional y la diferenciación

→ Normalización y certificación:

- UNE 150301 - Gestión ambiental del proceso de diseño y desarrollo
- UNE-EN ISO 14040:2006 - Gestión Medioambiental - Análisis del ciclo de vida - Principios y marco de referencia.
- UNE-EN ISO 14044:2006 - Gestión Medioambiental - Análisis del ciclo de vida - Requisitos y directrices.
- Etiqueta ecológica de la Unión Europea para productos y servicios (<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>)
- Distintivo de Garantía de Calidad Ambiental de la Generalitat de Catalunya para productos y servicios (<http://www20.gencat.cat/portal/site/dmah>)

→ Iniciativas de interés:

- Programa ecoeficiencia en la empresa vasca 2010-2014 (para más información www.ihobe.net)
- Life Cycle Initiative promovido por la UNEP y SETAC (para más información <http://lcinitiative.unep.fr>)

→ Programas informáticos:

- SimaPro (para más información <http://www.pre.nl>)
- ECO-it (para más información <http://www.ihobe.net>)

→ Lecturas recomendadas:

- Guía de evaluación de aspectos ambientales de producto. Desarrollo de la norma certificable de ecodiseño UNE 150301 (disponible en <http://www.ihobe.net>)
- Manual práctico de ecodiseño. Operativa de implantación en 7 pasos (disponible en <http://www.ihobe.net>)
- Guías sectoriales de ecodiseño (disponibles en <http://www.ihobe.net>)

→ Páginas webs:

- **IHOBE**

Sociedad Pública que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Entre otra información, dispone de un apartado sobre ecoeficiencia y ecodiseño.

<http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=93702a9a-474d-4d25-b4c5-codee1fe3283>
- **Departament de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya**

Página web del Departament de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya. Entre otra información, dispone de un apartado específico sobre ecodiseño.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/dmah/menuitem-m.8f64ca3109a92b904e9cac3bb0c0e1a0/?vgnextoid=1acd5c411dd47210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=1acd5c411dd47210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>
- **Dirección General de Empresa e Industria de la Unión Europea**

La Dirección General de empresa e Industria de la UE tiene como objetivo principal garantizar que las políticas de la UE contribuyan a la competitividad sostenible de las empresas europeas, la creación de empleo y el crecimiento económico sostenible. Dentro del portal hay un apartado dedicado al ecodiseño.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/ecodesign/index_en.htm
- **The Centre for Sustainable Design**

El Centro de Diseño Sostenible facilita la discusión y la investigación sobre el diseño ecológico y la inclusión de los aspectos ambientales, económicos, éticos (e3s) y sociales en el

desarrollo y diseño de productos y servicios.

<http://www.cfsd.org.uk>

- **McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC)**
Consultora global de sostenibilidad y la empresa de certificación de productos fundada en 1995 por William McDonough y Michael Braungart, que entre sus servicios incluye la certificación Cradle to Cradle.
<http://www.mbdc.com/>
- **Producto sostenible**
Portal con información para la mejora ambiental de los productos industriales, dirigido a todos los agentes que intervienen a lo largo del Ciclo de Vida de un producto: diseñadores y fabricantes de productos; administración y ciudadanos; Universidades y centros de enseñanza.
<http://www.productosostenible.net>

3.3.6. Sensibilización y educación ambiental

La formación y sensibilización ambiental son elementos claves para que una empresa pueda mejorar continuamente su comportamiento ambiental. Al ser un tema transversal, es decir, que aplicará en mayor o menor grado a todas las personas que forman parte de ella, es recomendable elaborar un plan de formación a partir de la detección de las necesidades de formación de todo el personal, que debe estar relacionado, además, con aquellos aspectos que la empresa haya identificado como significativos y que pretenda mejorar.

Para elaborar un plan de formación la empresa debe:

1. Identificar qué aspecto ambiental es necesario mejorar y puede conseguirse incrementando la formación del personal (pe. consumo de combustible debido al transporte);
2. Seleccionar inicialmente el público objetivo, es decir, la persona o grupo de personas a las que se debe dirigir la formación (pe. siguiendo con el ejemplo, los conductores);
3. Evaluar qué grado de formación al respecto tienen esas personas, ya que es posible que alguna de ellas ya haya recibido formación al respecto o tenga un comportamiento adecuado (pe. sólo se formará a aquellos conductores que no hayan recibi-

do con anterioridad un curso de conducción eficiente o a aquellos, que aún habiéndolo recibido, se haya considerado como ineficaz al no haberse producido las mejoras esperadas):

4. Definir las personas que finalmente serán objeto de la formación.
5. Buscar los cursos que mejor se adapten a la formación requerida, teniendo en cuenta su coste económico. En este punto, explicitar que en muchas ocasiones esta formación puede ser realizada por personal interno, reduciendo así los costes asociados a la misma (pe. uno de los conductores que tenga formación en conducción eficiente y tenga las habilidades adecuadas puede ser un buen profesor para el resto de conductores)
6. Planificar la formación en el tiempo, con el objetivo que no interfiera en la actividad de la empresa o perjudique lo mínimo.
7. Realizar la formación y evaluar su eficacia (pe. ver si realmente se reduce el consumo de combustible).

Este proceso de formación debería ser periódico (a ser posible anual o bienal), y participativo, dejando que todas las personas de la empresa participen en el proceso de detección de necesidades e incluso propongan otras.

A veces, también podemos utilizar otras herramientas que permiten reducir el impacto ambiental, como son aquellas orientadas a la sensibilización, entre otras:

- La colocación de carteles en puntos críticos (aseos, baños, zonas de generación de residuos, interruptores de luz, etc.) con mensajes motivadores orientados a la reducción del consumo de recursos naturales y la correcta segregación en origen de los residuos, por ejemplo.
- La elaboración de una guía de buenas prácticas ambientales a aplicar en la empresa, con el objetivo de fomentar el comportamiento responsable de todo el personal, así como de las

posibles contratas.

→ **Lecturas recomendadas:**

- Manuales de Buenas Prácticas Ambientales en las Familias Profesionales (disponibles en http://www.mma.es/portal/secciones/raa/sensibilizacion_raa/manuales_bp_raa/)
- Módulos de sensibilización ambiental sectoriales (disponibles en http://www.mma.es/portal/secciones/raa/sensibilizacion_raa/modulos_raa/index.htm)

→ **Iniciativas de interés:**

- Proyecto Aulas de Ecodiseño del País Vasco (más información en <http://www.productosostenible.net>)

→ **Páginas webs:**

- **Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino**
Entre otros recursos, dispone de un apartado sobre sensibilización ambiental.
<http://www.mma.es>
- **Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco**
Entre otros recursos, dispone de un apartado sobre información y educación ambiental.
<http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net/>
- **IHOBE**
Sociedad Pública que tiene por finalidad apoyar al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Entre otra información, dispone de un apartado sobre cursos de formación.
<http://www.ihobe.net>
- **ITSASMENDIKOI (IMK)**
Es el Centro Integral para la Formación, Inserción y Desarrollo Rural - Litoral de la Comunidad Autónoma del País Vasco, dependiente del Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno

Vasco: <http://www.itsasmendikoi.net>

- **Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)**
Fundación sin ánimo de lucro promovida por el Gobierno de Navarra y las empresas públicas Gestión Ambiental, Viveros y Repoblaciones de Navarra (GAVRN) y Navarra de Medio Ambiente Industrial (NAMAINSA).
www.crana.org

4.

LA ESTRATEGIA DE RSE Y SU RELACIÓN CON
LA CREACIÓN DE VALOR

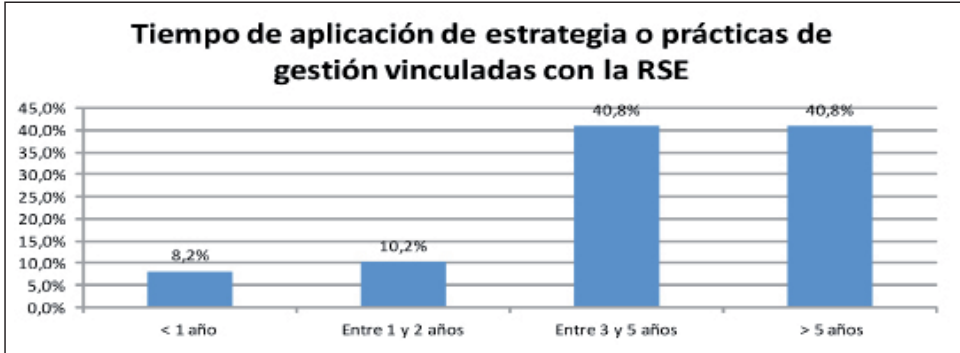
El encabezado de este capítulo: «la estrategia de RSE y su relación con la creación de valor» es una de las aportaciones específicas que este proyecto se planteó hacer desde su inicio con el ánimo de trasladar al sector empresarial vasco, no solo información más o menos completa y actualizada de lo que es la RSE para animarle a introducirse en su práctica, sino también mostrar en qué medida y de qué manera contribuye a la creación de valor de las organizaciones.

Alcanzar dicho objetivo tan sólo era posible si se contaba con la participación directa de las empresas del País Vasco que ya disponían de cierta trayectoria en la aplicación de prácticas de RSE, de modo que pudieran transmitir el valor de su experiencia y contribuir así a la difusión y comunicación de los impactos positivos y los beneficios que supone para una organización llevar a cabo actuaciones de RSE.

Así, mediante una encuesta, un total de 50 organizaciones transmitieron esta información, que ha permitido por un lado, incluir las buenas prácticas que se presentan a lo largo de todo el documento como ejemplos vinculados a las temáticas que se describen y que incluyen los principales ámbitos en los que dichas prácticas han tenido incidencia, junto con otra información cuyo análisis permite dilucidar ciertos aspectos que de un modo directo o indirecto muestran como la RSE tiene relación con la creación de valor de las organizaciones.

4.1. Las prácticas de RSE en las empresas

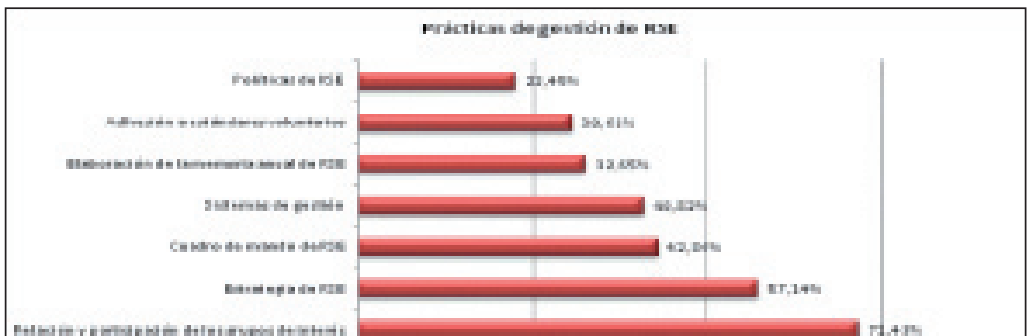
El 81,6% de las organizaciones que han participado en la encuesta son veteranas en la implantación de acciones de RSE, pues se encuentran en la franja de entre 3 y 5 años (40,8%) y más de 5 años (40,8%).



Un 96% de las organizaciones dispone de estrategia o prácticas de gestión vinculadas a la RSE.

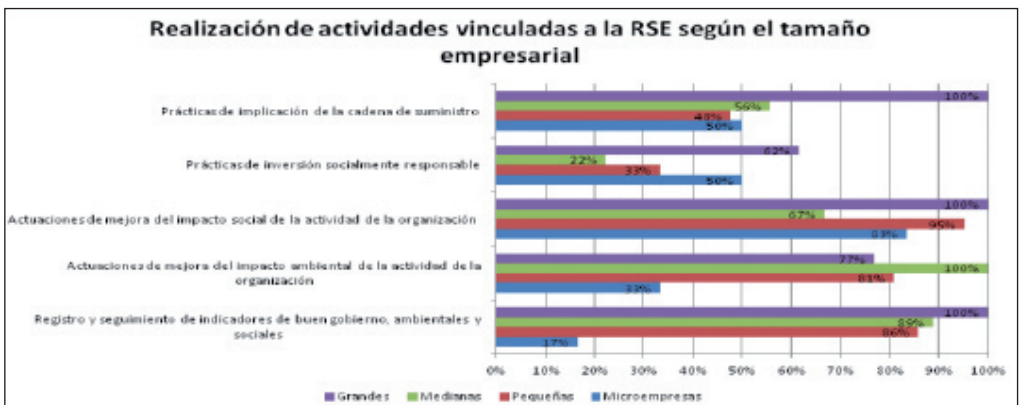
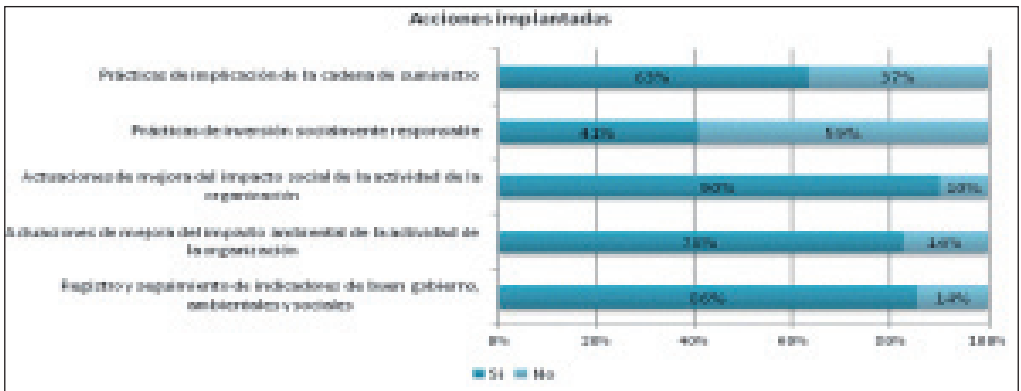
Un 80% dispone de información corporativa de acceso público y un 61% dispone de una persona o bien un departamento responsable de la RSE en la organización.

En este contexto, cabe destacar que la práctica más extendida en materia de RSE es la implantación de buenas prácticas relacionadas, es decir llevar a cabo acciones directamente en la organización vinculadas con la RSE, el 77,5% de las organizaciones manifiestan llevar a cabo estas acciones. 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.

Las prácticas de inversión socialmente responsable son aún escasas, puesto que un 59% afirma no realizar ninguna actuación en este ámbito. Por otro lado, las prácticas de implicación de la cadena de suministro empiezan a cobrar fuerza, con un 63% de organizaciones que afirma llevar a cabo estas actuaciones.



El tipo de práctica principal que se ha señalado en el anterior párrafo requiere alguna matización si lo analizamos desde la perspectiva del tamaño de empresa, donde se aprecian diferencias sustanciales, dándose una mayor confluencia en las actuaciones de mejora del impacto social de la actividad de la organización.

4.2. El Retorno de la Inversión en RSE para las empresas: beneficios e impactos percibidos

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 consumidores.

El ROI (Return on investments o Rendimiento o retorno sobre la inversión) es un ratio financiero-empresarial que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a una inversión realizada. Este ratio es ampliamente utilizado en el análisis que sobre las empresas elaboran las entidades financieras ya que mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación el beneficio con el tamaño de su balance.

El vínculo entre RSE y competitividad es actualmente objeto de estudio, considerado el punto clave que permitiría demostrar de un modo cuantitativo la incidencia de la RSE sobre la cuenta de resultados de una organización. Si bien los estudios realizados hasta el momento no son capaces de cuantificar dicha relación, sí que han identificado el signo de dicha relación siendo esta de signo positivo.

Ahora bien, la relación indirecta que existe entre la RSE y la competitividad y la complejidad que requiere la cuantificación de ciertos aspectos, como por ejemplo impactos sociales y ambientales, son dos obstáculos que no permiten obtener claramente el ROI de la RSE. En este sentido, destaca el proyecto europeo CSR-IMPACT (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.

Calcular el ROI de una acción de RSE, o de la propia RSE, supone por un lado identificar la inversión realizada, para lo que a menudo no existen dificultades, mientras que por el otro re-

quiere identificar los beneficios obtenidos. Es en este punto en el que se presentan mayores dificultades, puesto que los indicadores no son cien por cien cuantificables. Por ejemplo, medir la satisfacción de las personas trabajadoras en términos económicos no dispone de una metodología directa. Ahora bien, una posibilidad sería la de valorar económicamente el absentismo, y por lo tanto obtener un indicador económico de la satisfacción de las personas trabajadoras. Si bien no ha sido posible realizar este análisis de un modo cuantitativo para el estudio realizado, sí que ha sido posible identificar cuáles son los beneficios que perciben las empresas que han realizado prácticas en el ámbito de la RSE, y aunque dichos beneficios no son cuantificables sí que ha sido posible su dimensión en una escala de valoración cuantitativa.

De este modo y con enfoque totalmente exploratorio, se ha procedido a asignar valores cuantitativos de 1 a 4 a las valoraciones efectuadas por las organizaciones a la hora de responder, por un lado a la repercusión positiva de las prácticas y estrategias de RSE adoptadas, lo cual se podría asociar al numerador del ROI-«beneficios»- así como la valoración del carácter estratégico para su organización de los diferentes grupos de interés: lo cual se ha considerado que podría asociarse al concepto «activo» que va en el denominador del cálculo del ROI.

Las tablas base que se han utilizado para la posterior explotación de los datos con este enfoque son las que se muestran a continuación:

Indique hasta qué punto la adopción de prácticas y estrategias de RSE repercute o ha repercutido positivamente sobre: **beneficios**

	Apenas	Un poco	De forma considerable	Mucho
El acceso a capital y su coste	1	2	3	4
La rentabilidad económica de la actividad	1	2	3	4
El nivel de competitividad	1	2	3	4
La innovación en la organización	1	2	3	4
La retención del talento	1	2	3	4
El nivel de productividad	1	2	3	4
La mejora del clima laboral	1	2	3	4
La eficiencia en el uso de recursos	1	2	3	4
La gestión de los impactos ambientales de la organización	1	2	3	4
La relación con los grupos de interés	1	2	3	4
La reputación organizacional	1	2	3	4
El desarrollo de nuevos productos y servicios con menor impacto ambiental/social	1	2	3	4
La diferenciación de la empresa respecto a los competidores	1	2	3	4
Otros (indicar)	1	2	3	4

Indique aquellos grupos de interés que considera estratégicos y su grado de relación con ellos: **activos**

	No existe comunicación	Existen canales de comunicación	Existen canales de relación bidireccionales	Participación activa en la organización
Personas trabajadoras	1	2	3	4
Accionistas	1	2	3	4
Clientela	1	2	3	4
Colaboradores	1	2	3	4
Comunidad local	1	2	3	4
Otros (indicar)	1	2	3	4

Los resultados obtenidos de aplicar este enfoque se analizan en el siguiente punto, y son un reflejo de la opinión del tejido empresarial vasco que ha participado en el presente proyecto.

4.3. Conclusiones y principales puntos a destacar

Fruto del análisis de resultados, se han identificado diferentes puntos cuyo análisis en profundidad en futuras investigaciones sería muy interesante. De igual modo, estos puntos a destacar se

convierten en una valoración directa de la RSE por las propias empresas vascas.

Así, las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:

- 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 accionistas son los ámbitos en los que la RSE ha tenido un mayor impacto en relación a los grupos de interés y que en este enfoque de análisis asociamos con el concepto de activos del ROI.
- 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 ambos 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.

Cada uno de estos puntos se describe brevemente a continuación. El objetivo del presente análisis es ofrecer a las organizaciones información que les permita la toma de decisiones en aspectos de RSE, la gestión de la RSE a nivel interno y externo, y la identificación de buenas prácticas y de principales actuaciones en base a la experiencia de otras empresas.

- **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.**

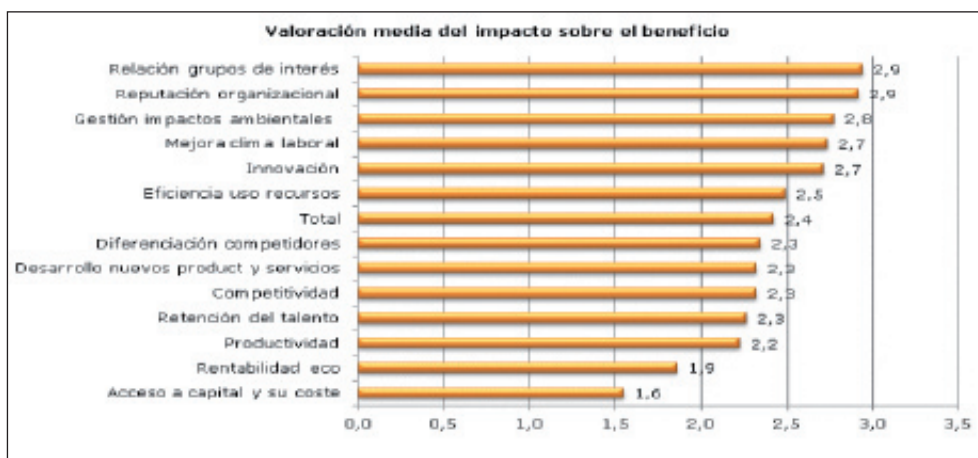
Las empresas que han realizado prácticas de RSE consideran que

éstas han repercutido positivamente por encima de la media sobre los siguientes aspectos:

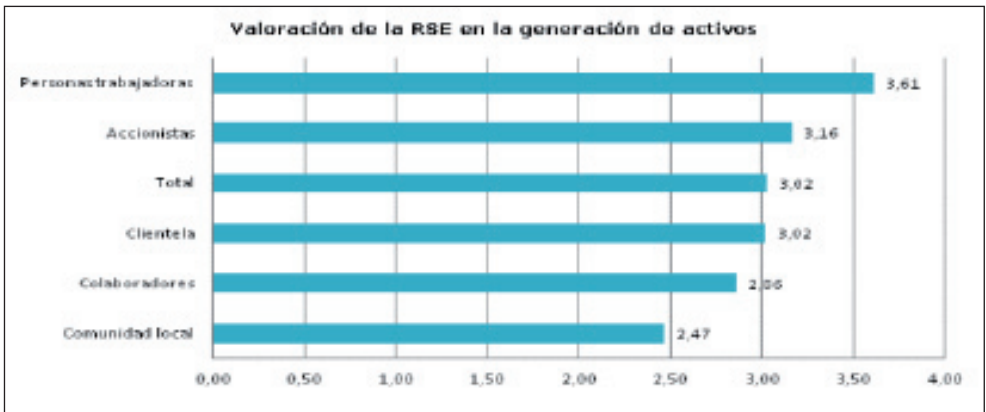
- Relación con los grupos de interés
- Reputación organizacional
- Gestión de impactos ambientales
- Mejora del clima laboral
- Innovación
- Eficiencia en el uso de recursos

Algunos de estos aspectos tienen una incidencia directa sobre la capacidad de creación de valor de las organizaciones, generando así un interesante vínculo entre la RSE y la creación de valor y manifestando que la relación entre RSE y creación de valor es una relación indirecta. El reto pues está en cuantificar cómo cada uno de los aspectos sobre los que incide positivamente la RSE, incide sobre la creación de valor.

Cabe destacar que la diferenciación de competidores, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la competitividad han sido tres factores valorados también de forma positiva, aunque ligeramente por debajo de la media, pero por encima de otros factores como la rentabilidad económica o el acceso al capital y su coste.



- Las personas trabajadoras y los accionistas son los ámbitos en los que la RSE ha tenido un mayor impacto en relación a los grupos de interés y que en este enfoque de análisis asociamos con el concepto de activos del ROI.



Esta valoración es prácticamente unánime ya que apenas se aprecian diferencias ni por sector ni por tamaño de la organización.

- **La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función del sector en el que se encuentre la organización.**

El sector servicios percibe de una forma generalizada que los beneficios de la RSE son superiores (un 4% por encima del promedio general) en todos los ámbitos excepto en la gestión de impactos ambientales y el acceso a capital y su coste. Por el contrario, el sector industrial percibe un menor beneficio derivado de la RSE en todos los ámbitos (un 8% inferior al promedio general), excepto en el caso del acceso a capital y su coste. Esta comparación no se ha podido realizar con el sector de la construcción, pues no se disponía de una mínima participación para poder realizar un análisis cualitativo.

Ahora bien, los principales ámbitos identificados en los que la RSE tiene un impacto positivo se mantienen casi constantes en los dos sectores, coincidiendo así con la valoración global. Cabe destacar cómo el sector servicios identifica la

relación con los grupos de interés y la reputación organizacional como principales áreas de impacto positivo, mientras que el sector industrial identifica la gestión de los impactos ambientales como principal área de impacto positivo.

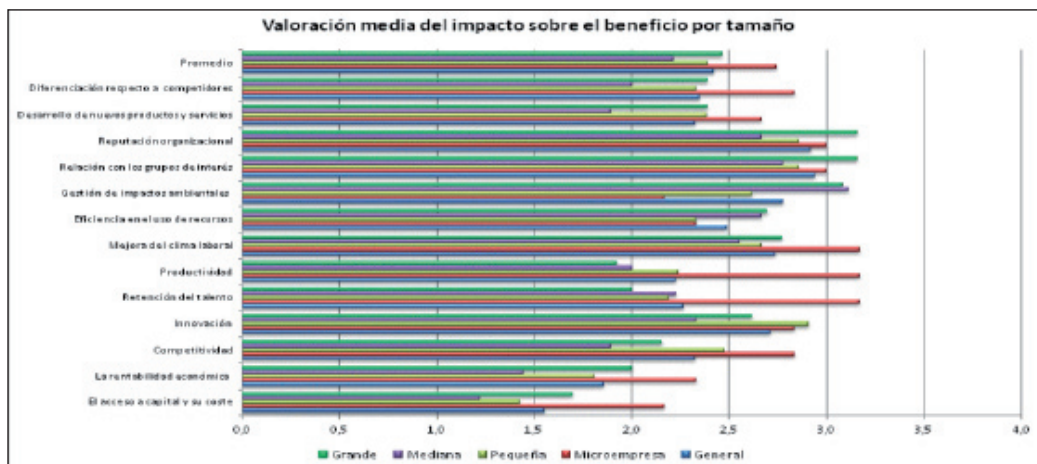


- **La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función del tamaño de la organización.**

Las microempresas y las empresas grandes perciben de un modo generalizado un beneficio superior en los diferentes ámbitos de impacto, destacando la máxima valoración que otorgan las microempresas frente al resto de organizaciones, un 13% superior de promedio. La mediana empresa es la que manifiesta una menor percepción de beneficios derivados de actuaciones de RSE, aunque esta percepción es muy cercana a la media general (el promedio es un 9% inferior).

Si bien este comportamiento es generalizado, sí que se observa una diferencia entre los principales ámbitos de impacto positivo entre las diferentes organizaciones. Así, la microempresa considera que las principales áreas en las que la RSE impacta de una forma positiva son la retención de talento, la productividad y la mejora del clima laboral. En el caso de la pequeña, la mediana y la gran empresa, estas áreas

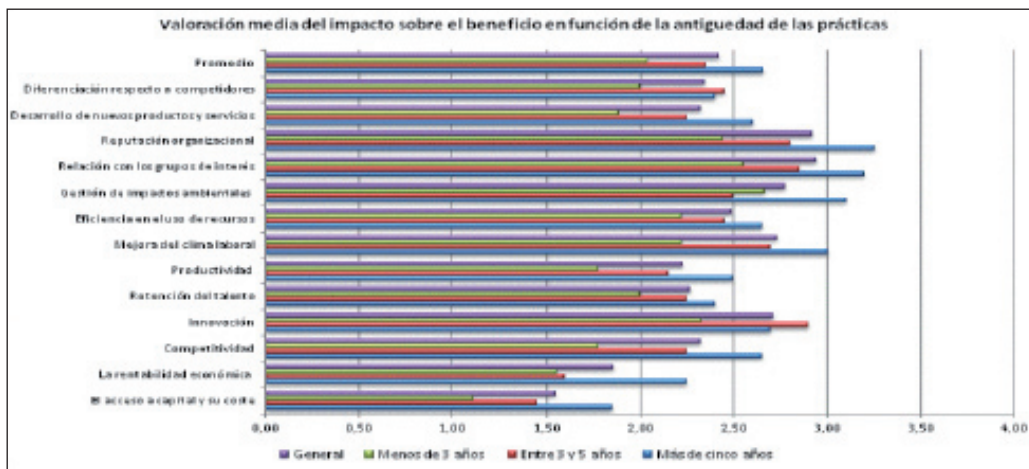
coinciden con las ya identificadas en el caso general, que son la gestión de los impactos ambientales, la relación con los grupos de interés y la reputación organizacional. Solamente la pequeña empresa identifica como prioritaria la innovación en lugar de la gestión de los impactos ambientales.



- **La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función de la antigüedad de las prácticas.**

Las organizaciones que llevan más de cinco años implantando acciones de RSE perciben unos beneficios en promedio un 10% superior a la media general. En esta línea, a medida que la implantación de acciones es más reciente, la percepción de sus beneficios disminuye considerablemente, siendo un 3% inferior para aquellas organizaciones que se encuentran en la franja de entre 3 y 5 años, y un 16% inferior para aquellas que se encuentran por debajo de los tres años.

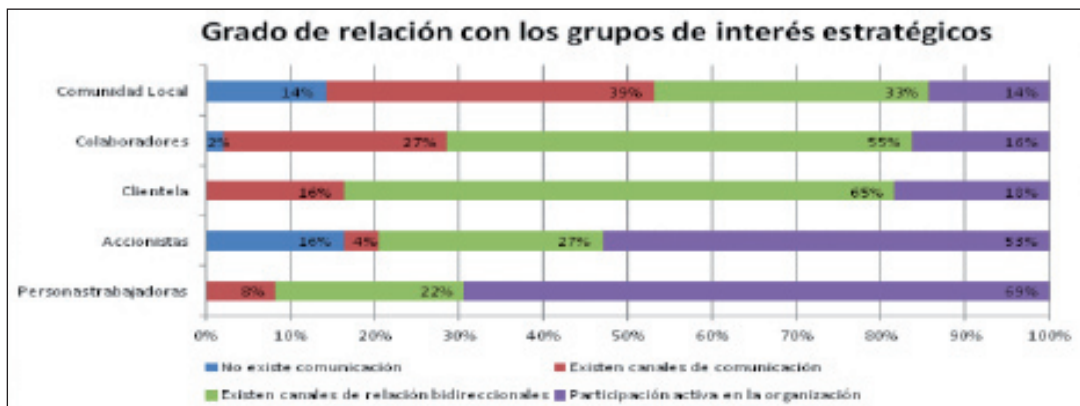
Esta tendencia sólo se rompe en dos de los beneficios de la RSE: para el caso de la innovación y la diferenciación respecto a los competidores, las empresas que llevan entre 3 y 5 años implantando prácticas de RSE perciben unos beneficios superiores en éstas áreas que las organizaciones más veteranas.



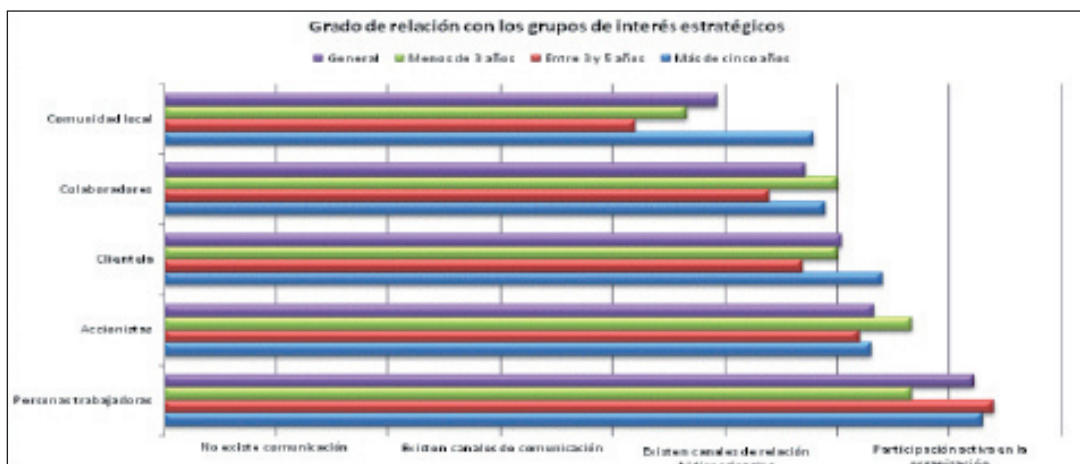
- **La relación con los grupos de interés y la implantación de acciones de RSE son ambos parte de un mismo conjunto.**

Las organizaciones que han participado en el estudio han identificado a sus grupos de interés estratégicos y han considerado de forma generalizada que la relación con estos grupos de interés es un punto clave, ya que mayoritariamente el tipo de relación incluye la participación directa en la organización y la existencia de canales de relación bidireccionales. Sólo en el caso de la comunidad local esta tendencia es distinta.

Ahora bien, destaca la no identificación de otros grupos de interés por parte de las organizaciones, como grupos de interés estratégicos. Sólo en un caso se identificó a la administración pública como grupo de interés estratégico, mientras que el resto de organizaciones no identificó más grupos de interés que los que constaban de forma específica en la encuesta.



La importancia de la relación con los grupos de interés queda también reflejada en el hecho que la antigüedad de las prácticas de RSE no ejerce un efecto significativo sobre el grado de relación con los grupos de interés. Aunque se observan variaciones, éstas se encuentran dentro de la misma categoría, lo cual lleva a pensar que este punto es tan importante desde el primer momento para cualquier organización y que se mantiene igual de importante durante toda la trayectoria en materia de RSE.

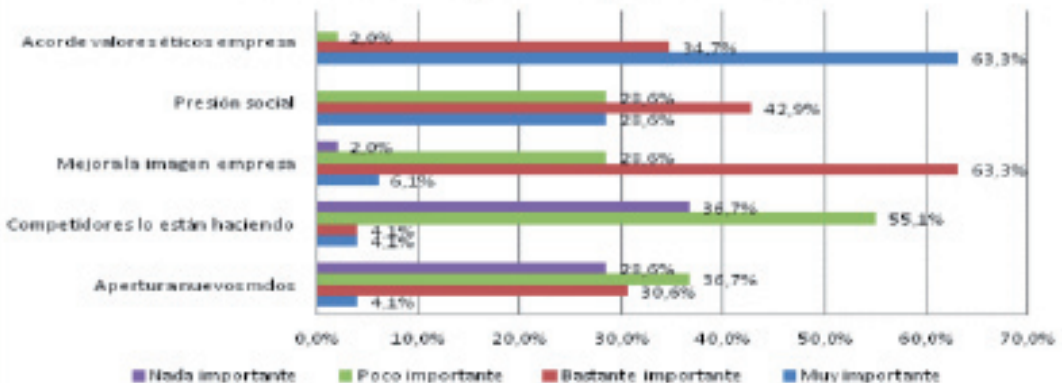


- **La alineación con los valores éticos de la empresa, la mejora del clima laboral y la mejora de la imagen son las principales motivaciones de las organizaciones para implantar acciones de RSE.**

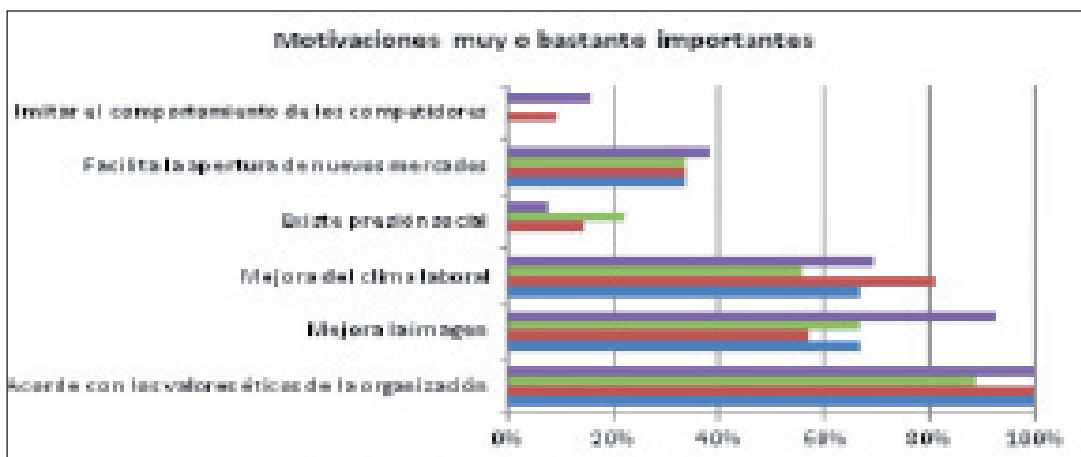
El 98% de las organizaciones considera muy o bastante importante el factor de alineación entre la RSE y los valores éticos de la empresa, siendo este el principal factor motivacional para implantar este tipo de acciones. La mejora del clima laboral es el segundo factor que motiva a las organizaciones a implantar este tipo de acciones, siendo el 71% el total de organizaciones que lo han identificado como un factor muy o bastante importante, seguido muy cerca de la mejora de la imagen de la empresa (69,4%).

El factor con menos incidencia en la motivación de las organizaciones para implantar la RSE es la imitación de los competidores, sólo un 8,2% lo considera muy o bastante importante, mientras que la apertura a nuevos mercados alcanza un 34,7% de las respuestas que lo consideran una motivación muy o bastante importante para la implantación de acciones de RSE. La presión social no es percibida por las organizaciones como un factor que se traslade en motivación para implantar la RSE, sólo un 12% lo identifica como un factor muy o bastante importante.

Motivaciones para implantar la RSE



Las motivaciones identificadas a nivel global como prioritarias se mantienen constantes independientemente del tamaño de la organización. Destaca cómo la mejora del clima laboral se convierte en un factor motivacional clave para la mediana empresa, de igual modo que la mejora de la imagen lo es para la gran empresa.



En definitiva, que las empresas, independientemente de su tamaño o sector, que han aportado su testimonio, experiencia y aportación de buenas prácticas a este proyecto, muestran y enseñan a quién quiera escuchar y leer este informe, que la RSE es una práctica no solo posible sino deseable, que aporta una serie de beneficios indirectos y directos importantes y a tener en cuenta en un contexto de rivalidad competitiva como el que vivimos. En este momento la aportación de valor que es capaz de crear la empresa, para contribuir a hacer un proyecto empresarial sostenible en el mercado, recibe un impulso adicional en la medida que la RSE es una estrategia incorporada a la empresa. Éste ha sido el ánimo de este proyecto, mostrar realidades y aportar información y pautas para la progresiva incorporación de la RSE, si fuera posible, porque no en todas las organizaciones vascas.

5.

ANEXO 1 Marco Reglamentario de la RSE

La evolución del concepto de la RSE y su transversalidad han caracterizado la materia por disponer de diferentes referencias, a nivel internacional, europeo y estatal que en su totalidad conforman lo que correspondería al marco reglamentario.

Algunas de estas referencias incluyen acuerdos más formales como convenios, tratados y declaraciones mientras que otras se trata de organizaciones que han promovido una metodología o un estándar concreto que se ha consolidado como referente en el ámbito de la RSE.

La propia esencia de la RSE determina la necesidad de conocer este marco de trabajo desde una perspectiva inicialmente internacional y avanzar hacia las referencias más específicas y concretas vinculadas al ámbito local.

5.1. Marco Internacional

A continuación se exponen las principales iniciativas internacionales en materia de responsabilidad social.

5.1.1. Convenciones internacionales de referencia

Los principales convenios internacionales de referencia por materia son:

- **Derechos Humanos:**
 - Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 1948.
 - Asamblea de las Naciones Unidas: Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos, 1966.
 - Asamblea de las Naciones Unidas: Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.
 - Declaración de Viena y Programa de Acción, 1993.
 - Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo de 1998.
- **Prácticas laborales y trabajo digno:**
 - Convenio nº 87 de la OIT sobre libertad sindical y protección del derecho de sindicación, 1948.
 - Convenio nº 98 de la OIT sobre derecho de sindicación y negociación colectiva, 1949.
 - Convenio nº 135 de la OIT sobre los representantes de los

trabajadores, 1971.

- Declaración de la OIT sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo, 1998.
- Agenda de Trabajo Decente de la OIT, 1999.
- Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, 1977, enmendada en 2000.
- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, revisión de 2000 (actualmente en proceso de revisión).
- Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, 2000.
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004.
- **Responsabilidad sobre productos y corrupción:**
 - Convención Interamericana contra la Corrupción, 1996.
 - Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE, 1997.
 - Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, 2000 (actualmente en proceso de revisión).
 - Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, 2003.
 - Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004.
- **Medio ambiente:**
 - Convenio Ramsar sobre los humedales, 1971
 - Convenio de vertidos de Londres, 1972
 - Convenio MARPOL (Convenio internacional para Prevenir la Contaminación por los Buques), 1973.
 - Protocolo de Ginebra del Convenio sobre Contaminación Atmosférica Transfronteriza a Larga Distancia, 1979.
 - Protocolo de de Gotemburgo del convenio sobre Contaminación Atmosférica Transfronteriza a Larga Distancia de 1979, relativo a la reducción de la acidificación, de la eutrofización y del ozono en la troposfera.
 - Protocolo de Montreal sobre sustancias que destruyen la capa de ozono, 1987
 - Protocolo de Helsinki del Convenio sobre Contaminación Atmosférica Transfronteriza a Larga Distancia, 1985.

- Protocolo de Sofía del convenio sobre contaminación Atmosférica Transfronteriza a Larga Distancia, 1988.
- Enmienda de prohibición al Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Residuos Peligrosos y su Eliminación, 1989.
- Protocolo de Kyoto, 1997
- Convenio de Rotterdam sobre el procedimiento de Consentimiento Fundamentado Previo (CFP) 1998.
- Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP), 2001.

Principales puntos de ampliación de información:

- **OIT:** <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- **OECD:** <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>
- **ONU (PNUD):**
<http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml>

5.1.2. Global Reporting Initiative (GRI)

La organización Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro creada el año 1997 como una iniciativa de promoción de la rendición de cuentas adscrita a CERES, una coalición de inversores que promocionan la inversión socialmente responsable de más de veinte años de antigüedad. En el año 2001, GRI se constituye como organización independiente a petición del Consejo de CERES, y en el año 2002 constituye su propio Consejo.

Desde su creación, la participación de los diferentes grupos de interés implicados en la sostenibilidad, en la elaboración de estándares de rendición de cuentas ha sido su principal característica, y de un modo participativo ha elaborado las guías G3 de elaboración de memorias de sostenibilidad, el estándar internacional de referencia en la elaboración de estos informes.

Actualmente, es la organización de referencia en el ámbito de la elaboración de memorias de sostenibilidad, ha promovido activamente la profesionalización de este tipo de marcos de trabajo con el desarrollo de guías de elaboración de memorias adaptadas a diferentes tipos de organizaciones, tanto en base a su tamaño

(dispone de una plantilla de rendición de cuentas para pymes) como en base al sector de actividad (el desarrollo de suplementos sectoriales para el sector financiero, utilidades eléctricas, minería, organizaciones sin ánimo de lucro, etcétera). Es organización promotora y participante en el Grupo de trabajo para la elaboración de informes integrados, cuyo fin es desarrollar un estándar para la elaboración de informes integrados en el que se incorpore información ambiental, social y de buen gobierno además de información económica.

De igual modo promueve cursos de formación de este tipo de memorias mediante formadores certificados distribuidos por todo el mundo, participa en diferentes proyectos de investigación y organiza bienalmente la conferencia sobre sostenibilidad. En su página web hay diferentes herramientas que la organización pone a disponibilidad del público sin coste alguno, así como información de interés y sobretodo la colaboración en red con organizaciones de todo el mundo.

<http://www.globalreporting.org>

5.1.3. Social Accountability Internacional (SAI)

La organización *Social Accountability Internacional* es una organización no gubernamental creada en 1997 en Estados Unidos con el objetivo de mejorar los lugares de trabajo y las comunidades mediante el desarrollo y la aplicación de normas socialmente responsables. En 1997, lanzó el estándar certificable SA 8000 (*Social Accountability 8000*) elaborado siguiendo los principios establecidos en las normas internacionales promovidas por la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma es habitualmente utilizada por aquellas organizaciones que quieren asegurar unas condiciones laborales adecuadas en su cadena de valor (proveedores y subcontratistas).

<http://www.sa-intl.org>

5.1.4. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)

El *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* (1999) es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas (<http://www.un-globalcompact.org>). Actualmente cuenta con cien redes locales, que actúan localmente y ejercen de intermediarias entre la sede central (situada en Nueva York) y el propio país. La red local española, la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), fue constituida en el año 2004 con el objetivo, entre otros, de apoyar, promover y difundir la incorporación de los principios del Pacto Mundial en la visión estratégica de las empresas estatales y en sus prácticas de funcionamiento.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, mediante la cual las organizaciones adheridas se comprometen a promover la consecución de los diez principios del Pacto Mundial mediante sus actividades y operaciones. Estos principios abarcan cuatro grandes áreas, derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción:

- **Derechos Humanos:**
 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
- **Normas Laborales:**
 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
 4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
 6. Eliminar la discriminación en materia de de empleo y ocupación.
- **Medio Ambiente:**
 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
 8. Promover una mayor responsabilidad ambiental.
 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

- **Anticorrupción:**

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyen- do la extorsión y el soborno.

La adhesión voluntaria al Pacto Mundial implica la elaboración anual de un Informe de Progreso, de acceso público a través de la página web de ASEPAM (<http://www.pactomundial.org>), en el que se comunican aquellas actuaciones que se han llevado a cabo en relación a los diez principios, junto con los resultados obtenidos y los objetivos futuros a corto y medio plazo. Las organizaciones activas son aquellas que periódicamente publican el informe de progreso, mientras que aquellas que no lo publican pasan a ser consideradas «no informantes» y tras dos años son declaradas inactivas.

Tanto ASEPAM, como Global Compact, realizan actividades periódicas (pe. talleres, jornadas, etc.) y publican en su página web herramientas y guías con objeto de ayudar a integrar los diez principios en la gestión de la entidad así como para la elaboración del informe de progreso, para lo que la organización dispone de una herramienta de elaboración on-line.

Dentro de estas publicaciones, cabe destacar la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial, que relaciona los diez principios del Pacto Mundial con los indicadores establecidos en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G3) de la organización *Global Reporting Initiative* (GRI). Así una organización que elabore un informe de sostenibilidad de acuerdo con el estándar de GRI puede vincular en el mismo informe las referencias cruzadas al Informe de progreso del Pacto Mundial, de modo que el informe de sostenibilidad sea equivalente al informe de progreso.

Además de esta iniciativa de ámbito genérico, Naciones Unidas ha creado otras iniciativas voluntarias paralelas más específicas, como la denominada *Principios para una Educación Responsable* para el sector educativo y los *Principios para la Inversión Responsable* para el sector financiero:

- La iniciativa denominada **Principios para una Educación**

Responsable en Gestión (PRiME), tiene como objetivo proporcionar un marco a las instituciones académicas para promover la responsabilidad social empresarial a través de la incorporación de los valores universales promovidos por el Pacto Global de las Naciones Unidas, en los planes de estudio y la investigación. De manera similar al Pacto Mundial, las entidades adheridas se comprometen a trabajar en los 6 principios establecidos, debiendo realizar también un informe de progreso periódico.

<http://www.unprme.org>

- Los **Principios para la Inversión Responsable (PRI)** tienen como objetivo ayudar a los inversores institucionales a integrar la consideración de las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza empresarial (ASG) en sus procesos de toma de decisiones y en sus prácticas de gestión de activos, mejorando de esta forma los rendimientos de largo plazo para los beneficiarios. Pueden firmar la iniciativa tres tipos de organizaciones vinculadas a la inversión, aquellas que son propietarias de activos (por ejemplo fondos de pensiones), gestoras de inversiones y organizaciones que ofrezcan servicios profesionales vinculados a las organizaciones previas. Las entidades adscritas tienen la obligación de informar anualmente del progreso realizado a través de una encuesta de evaluación. Actualmente se está valorando si a partir del año 2012, las organizaciones firmantes de estos Principios deberán elaborar un informe de progreso.

<http://www.unpri.org>

5.1.5. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

En septiembre de 2000, basada en un decenio de grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas, los dirigentes del mundo se reunieron en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, para aprobar la *Declaración del Milenio*, comprometiéndose a sus países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y estableciendo una serie de objetivos sujetos al horizonte 2015, conocidos como los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, cada uno de los cuales se divide además en una serie de metas cuantificables, son:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Objetivo 7: Garantizar el sustento del medio ambiente.
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.shtml>

5.1.6. Series Accountability

La serie de estándares AccountAbility 1000 (AA1000) han sido elaborados por AccountAbility, una organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1996 con la participación de multinacionales, organizaciones no gubernamentales, académicos y empresas consultoras. Esta serie de estándares han sido elaboradas para proveer a las organizaciones de cualquier sector, tamaño y región de unos estándares de mejora de su desempeño en sostenibilidad.

El estándar *AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA 1000APS)* proporciona a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso, para enmarcar y estructurar la forma en la que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su «accountability». La Norma de principios de AccountAbility AA1000APS aporta los fundamentos para comprender y alcanzar el aseguramiento de sostenibilidad de acuerdo con la AA1000AS (2008) y el compromiso responsable con los grupos de interés de acuerdo con la AA1000SES (2011). Los tres principios del marco de trabajo de Accountability son:

- El principio básico de **inclusividad**, que hace referencia al compromiso de ser responsable con aquellos sobre los

cuales una organización genera un impacto y con los que generan un impacto en la organización, y que permite su participación para identificar asuntos y encontrar soluciones. Este principio básico de inclusividad es necesario para alcanzar los de Relevancia y Capacidad de Respuesta. La unión de los tres principios respalda el alcance de la accountability.

- El principio de **relevancia**, que consiste en determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés.
- El principio de **capacidad de respuesta**, que hace referencia a la respuesta de una organización a los asuntos de los grupos de interés que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

En base a estos tres principios, Accountability ha desarrollado dos estándares:

- El estándar de aseguramiento AA1000AS (*AA1000 Assurance Standard*) que proporciona una metodología para llevar a cabo un aseguramiento de una memoria de sostenibilidad. A tal fin, la norma está pensada para ser utilizada por proveedores y profesionales de aseguramiento de sostenibilidad. También esta norma puede ser de utilidad para aquellos que elaboran informes y buscan aseguramiento de acuerdo con esta norma, así como para los usuarios de los informes de aseguramiento de sostenibilidad y otros agentes encargados de la elaboración de estándares. Fue revisada y actualizada en el año 2008.
- El estándar de relación con los grupos de interés AA1000SES (*AA1000 Stakeholder Engagement Standard*) que proporciona un marco de trabajo para ayudar a las organizaciones a llevar a cabo una relación con los grupos de interés de calidad.
- Actualmente, la actualización del estándar AA1000SES está en fase de revisión final, estando el borrador final disponible en la página web de AccountAbility un documento casi definiti-

vo. Los principales cambios que se han producido en el estándar respecto al publicado en el año 2005 son los siguientes:

- Mientras que AA1000SES (2005) estaba enfocado en el proceso, el nuevo estándar se enfoca en el propósito de la relación con los grupos de interés. Es este propósito el que debe determinar el proceso de relación, siendo este proceso de relación liderado por los mismos grupos de interés y no únicamente por la organización que decide iniciar un proceso de relación con los mismos.
- Paralelamente, el estándar del año 2005 se centraba en los principios de AccountAbility, los AA1000APS, mientras que el actual estándar se basa en dichos principios.

La organización AccountAbility, con sede en Londres, supervisa cursos de formación para aquellas personas interesadas en el proceso de certificación de estos estándares y dispone de herramientas y materiales de interés publicadas en su página web.

<http://www.accountability.org>

5.1.7. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

El World Business Council for Sustainable Development, (WBCSD), es una asociación creada el año 2005 de más de 200 empresas que trabaja exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible. Esta plataforma fue creada con el objetivo de explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, y participar en la formulación de políticas para crear el entorno adecuado en el que las empresas realicen una contribución efectiva al progreso humano sostenible.

El WBCSD focaliza un gran parte de su trabajo en cuatro áreas principales: energía y cambio climático, desarrollo, el papel de los negocios en el desarrollo sostenible y los ecosistemas. Su página web dispone de herramientas, publicaciones y estudios de casos de gran interés, entre otros materiales de interés. La Fundación Entorno es desde el año 2006 el socio español del WBCSD.

<http://www.wbcd.org>

<http://www.fundacionentorno.org>

5.1.8. ISO 26000 y los sistemas de gestión

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr su mejora continua, basado principalmente en el *Círculo de Deming* de mejora continua, proceso cíclico que establece cinco principios genéricos de actuación:

1. **Diagnosticar** los puntos débiles de la empresa en relación a los aspectos que se quieran trabajar y los resultados que se quieren conseguir.
2. **Planificar**, los objetivos y los procesos necesarios mejorar los puntos débiles detectados y conseguir los resultados propuestos.
3. **Hacer**, que hace referencia a la implementación de dichos procesos y objetivos.
4. **Verificar**, que los procesos y objetivos establecidos están permitiendo conseguir los resultados esperados.
5. **Actuar**, que hace referencia a la modificación de aquellos procesos, detectados en la etapa anterior, que se alejan de los resultados deseados.
6. Volver a iniciar el proceso.

La implantación de un sistema de gestión puede realizarse de acuerdo con estándares internacionales o nacionales, lo que permitirá la comparación internacional o nacional de organizaciones a nivel de procesos y en algunos casos la certificación del sistema de gestión de acuerdo con el estándar elegido.

La Organización Internacional de Normalización (<http://www.iso.org>) es el mayor desarrollador mundial y editor de estos estándares internacionales, que elaborados por diferentes comités técnicos y sometidos a consulta pública, requieren de la aprobación de al menos el 75% de los organismos miembros de ISO con derecho a voto para su publicación como norma internacional.

A nivel estatal, la Asociación Española de Normalización y Certificación (<http://www.aenor.es>), miembro de ISO, es el organismo más reconocido en la elaboración de estándares de gestión, además de realizar otras actividades, y es legalmente responsable del desarrollo y difusión de las normas técnicas de ISO en España.

El proceso de elaboración de una norma UNE está sometido a una serie de fases que permiten asegurar que el documento final es fruto del consenso, de modo que cualquier persona, aunque no pertenezca al órgano de trabajo que la elabora, puede emitir sus opiniones o comentarios. Antes de su aprobación, el Boletín Oficial del Estado (BOE) publica la relación mensual de proyectos UNE sometidos a un periodo de Información pública, durante el cual cualquier persona o entidad interesada podrá presentar observaciones. Las observaciones deben comunicarse a AENOR. Una vez analizados los comentarios recibidos en esta fase, el comité redactará el texto final, que será aprobado finalmente y publicado como norma UNE por AENOR.

Algunos ejemplos de estándares para la implantación y certificación de sistemas de gestión son:

- UNE-EN ISO 14001:2004, que establece las directrices para la implantación de un sistema de gestión ambiental.
- UNE-EN ISO 9001:2008, que establece las directrices para la implantación de un sistema de calidad orientado a la satisfacción del cliente.

Tras cinco años de un proceso participativo jamás llevado a cabo con anterioridad por ISO, el año 2010 ha estado marcado por la publicación de la Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social. Esta guía nace con el objetivo de ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible mediante el establecimiento de una serie de principios y recomendaciones para la integración de la RSE en la gestión de las organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación.

Aunque no es una norma certificable, su importancia radica en que hasta el momento, no se había dispuesto de un estándar internacional en la materia. La guía ISO 26000:2010 se estructura en siete capítulos y dos anexos, proporcionando una serie de orientaciones para el cumplimiento de los principios de la RSE: la participación de los grupos de interés y las materias fundamentales de la responsabilidad social y sus asuntos relacionados (gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y parti-

cipación activa y desarrollo de las comunidades). En 2011 con el ánimo de acerca esta guía a la Pyme, NORMAPME, organización sin ánimo de lucro creada el año 1996 con el apoyo de la Comisión Europea, cuyo principal objetivo es representar los intereses de las pymes europeas en los procesos de normalización y creación de estándares a nivel europeo mediante la participación directa en los comités técnicos de desarrollo de normas y estándares tanto nacionales como internacionales publica en 2011 una guía de adaptación de esta norma.

http://www.iso.org/iso/catalogue/management_standards/social_responsibility.htm

<http://www.normapme.eu/en/page/45/corporate-social-responsibility>

5.2. Marco Europeo

A continuación se exponen las principales iniciativas europeas en materia de responsabilidad social.

5.2.1. Unión Europea

Las bases de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la política de la Unión Europea se recogen en la publicación, por parte de la Comisión Europea, del *Libro Verde: Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* (2001). Casi un año después vendrá la comunicación de la Unión Europea titulada *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (2002) que fue sometida a discusión pública en una segunda fase denominada *Foro Europeo Multistakeholder sobre responsabilidad social de las empresas*, cuyo resultado fue la elaboración de un informe final de resultados: *Final results and recommendations of european multistakeholder forum on CSR* (2004).

• Libro Verde de la Unión Europea

La publicación del libro verde de la Comisión Europea «*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*», en el año 2001, tuvo por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo puede fomentar la Unión Europea la responsabilidad social

de las empresas en los ámbitos europeo e internacional y, en particular, sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. A lo largo de todo el libro verde se dan pautas sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social, tanto con la dimensión interna como externa de la empresa:

- **Ámbito interno:**
 - Gestión de las personas trabajadoras
 - Salud y seguridad en el trabajo
 - Adaptación al cambio
 - Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales
- **Ámbito externo:**
 - Comunidades locales
 - Socios comerciales, proveedores y consumidores
 - Derechos humanos
 - Problemas ecológicos mundiales.

También aborda la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia organizacional, la elaboración de informes de sostenibilidad, el etiquetado de productos y servicios, la calidad en el trabajo y la inversión socialmente responsable.

http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/documentos_rse/index.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

• **Estrategia europea para el desarrollo sostenible (EDS UE)**

La Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible (2006), que corresponde a una actualización de la anterior formulada en el año 2001, establece un marco político a nivel comunitario para permitir el desarrollo sostenible y que debe servir de catalizador ante la opinión pública y los responsables políticos para influir en el comportamiento del conjunto de la sociedad. Se basa en medidas sobre los principales desafíos identificados, así como en medidas transversales, financiación adecuada, la participación de todas las

partes interesadas y una aplicación y seguimiento eficaces de las políticas.

La estrategia pone de manifiesto siete tendencias insostenibles que requieren una intervención: la exclusión social y el envejecimiento demográfico, el cambio climático y la energía, los transportes, el consumo y la producción, los recursos naturales, la salud y el fomento del desarrollo sostenible en el mundo. Esta estrategia enumera toda una serie de objetivos operativos y cuantificados, y medidas concretas a escala de la UE para alcanzarlos, como por ejemplo la inclusión de cláusulas sociales y ambientales en la contratación pública.

La estrategia prevé una revisión de sus objetivos sobre la decisión del Consejo durante 2011.

http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/index.htm

http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/l28117_es.htm

• Foro Multistakeholder RSE

El Foro Multistakeholder de RSE se creó en 2002 con el apoyo de la Comisión Europea, con el objetivo de agrupar a sindicatos, empresas, ONGs europeas, etc., para promover la innovación, la convergencia y la transparencia en las prácticas y herramientas de responsabilidad social corporativa. El Foro, presidido por la Comisión Europea y compuesto por un plenario y una serie de mesas redondas, tiene como fin fomentar y promover las mejores prácticas para la aplicación de la responsabilidad social empresarial en la Unión Europea y cualquier otro lugar del mundo. Desde su creación sólo ha emitido un informe (2004) y ha celebrado tres foros (2006, 2009 y 2010), el último de los cuales se ha centrado en el consumo responsable, la inversión responsable, la relación entre la RSE y la competitividad, la transparencia y la divulgación de información no financiera y la dimensión global de la RSE.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm

• Comunicaciones de la Comisión Europea

Una comunicación es un documento de reflexión sin ningún carácter normativo. La Comisión toma la iniciativa de publicar una comunicación cuando desea presentar sus propias ideas sobre un tema de

Hasta la fecha la Comisión Europea ha llevado a cabo dos comunicaciones sobre RSE: *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (2002), elaborada a continuación del Libro Verde aprobado un año anterior y en la que exponía su propuesta para la promoción de la RSE, y la comunicación *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas* (2006), que propició la creación de la denominada Alianza Europea para la RSE, al concluir este comunicado en la necesidad de crear una asociación entre todas las partes interesadas como vehículo para movilizar los recursos y capacidades de las empresas europeas y sus grupos de interés, en aras del desarrollo sostenible, crecimiento económico y la creación de empleo.,

Estas comunicaciones ponen de manifiesto las prioridades de la Unión Europea. En este sentido, se acaba de publicar una nueva comunicación acerca de la RSE que plantea como principales novedades una definición muy clara sobre la responsabilidad social que considera la responsabilidad de las organizaciones por los impactos de su actividad, también establece un vínculo directo entre la RSE y los Derechos Humanos así como entre la RSE y la competitividad. Será el referente para la estrategia europea de RSE 2011-2014.

http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/index.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?item_id=5511

5.2.2. EFQM Framework for CSR and Excellence Model

La *European Foundation for Quality Management* una orga-

nización sin ánimo de lucro creada en 1988 por los presidentes de 14 grandes empresas europeas, con el apoyo de la Comisión Europea, que en la actualidad consta de más de 850 miembros. EFQM se constituyó como un intento de estimular la adopción de determinadas técnicas de gestión, introducidas en Estados Unidos (premio Malcom Baldrige) y Japón (premio Deming), que adaptadas al contexto europeo, permitiera incrementar la calidad, la competitividad y la excelencia de las empresas europeas. La idea básica del Modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión, pero sin ser normativa ni prescriptiva.

El modelo comprende tres componentes integrados:

1. Los conceptos fundamentales, que son los principios básicos que deberían guiar la actuación de cualquier empresa que quiera conseguir la excelencia en su gestión.
2. El modelo EFQM propiamente dicho, con nueve criterios agrupados en dos bloques:
 - A. Agentes, que comprende cinco criterios que abarcan la totalidad de las áreas de gestión de la organización: liderazgo; personas; estrategia; alianzas y recursos; y procesos, productos y servicios.
 - B. Resultados, que comprende los restantes cuatro criterios que reflejan los resultados que la organización alcanza en sus clientes, equipo humano, sociedad y objetivos claves o estratégicos.

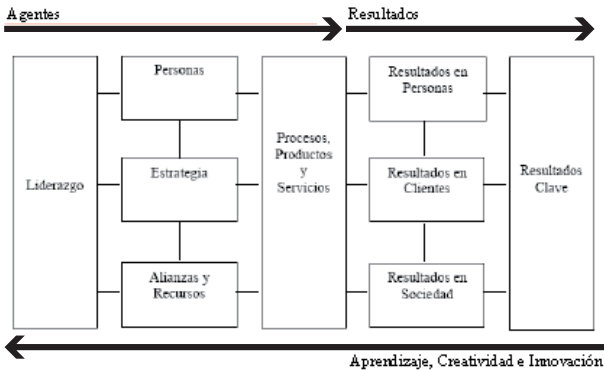


Figura 6. Fuente: EFQM

La lógica del modelo está basada en que la consecución de los resultados (en las personas, en los clientes, en la sociedad y en los objetivos clave) son consecuencia de cómo está estructurada y funciona la empresa, es decir, de cómo gestiona los agentes facilitadores.

3. El tercer componente es la metodología REDER para agentes y resultados, que aporta un esquema para llevar a cabo una revisión sistemática de los nueve criterios explicitados anteriormente, y lograr una mejora continua en los mismos.

Con objeto de introducir los criterios de responsabilidad social corporativa en el modelo EFQM, la fundación EFQM ha creado el *EFQM Framework for CSR* desarrollado por la EFQM, que proporciona pautas de actuación sobre cómo identificar, mejorar e integrar los impactos económicos, medioambientales y sociales en la estrategia de una organización.

Constituido por los mismos nueve criterios que el modelo EFQM, en cada uno de ellos se incide en los aspectos que una organización debe tener en cuenta para integrar la responsabilidad social. Los criterios *agente* se centran en el compromiso y el diálogo con los grupos de interés, mientras que los criterios *resultado* se centran en cómo se da respuesta a las expectativas de los distintos grupos de interés y en los indicadores que muestran el desempeño de la organización en relación con la responsabilidad social. En el año 2008 se ha publicado una revisión del modelo, en la que se han actualizado especialmente la ponderación de los criterios.

La Fundación Vasca para la Excelencia (Euskalit) promovida por el Gobierno Vasco, tiene por objeto fomentar la mejora y la innovación de la gestión empresarial mediante la promoción de la cultura de la Calidad Total con el fin último de contribuir al desarrollo, competitividad y bienestar de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Su página web (dispone de diferentes herramientas, documentos formativos y ejemplos prácticas, relacionados con la excelencia empresarial y el modelo EFQM, así como información sobre el proceso de evaluación externa asociado al Premio Vasco a la Calidad en la Gestión.

<http://www.efqm.org>

<http://www.euskalit.net>

5.2.3. CSR Europe

CSR Europe es la principal red de negocios europea para la responsabilidad social de las empresas. Fundada en 1995 por los principales líderes de negocios europeos en respuesta a un llamamiento del presidente de la Comisión Europea Jacques Delors, tiene como objetivo principal apoyar a las empresas en la integración de la responsabilidad social en su modelo de negocio.

CSR Europe trabaja en aquellos temas y cuestiones que figuran en la hoja de ruta marcada por la Unión Europea en materia de RSE:

- La innovación y el espíritu emprendedor
- La consolidación de capacidades y competencias
- La igualdad de oportunidades y diversidad
- La seguridad y salud
- La protección del medio ambiente
- La integración de la RSE
- La participación y el compromiso con los grupos de interés
- Liderazgo y Gobernanza
- Comunicación y transparencia
- Cooperación y alianzas entre empresas

Para cada una de estas áreas, se pueden encontrar en su página web diferentes utilidades (herramientas, guías, ejemplos de buenas prácticas, información sobre talleres, etc.), dirigidas a facilitar su implementación.

<http://www.csreurope.org>

5.2.4. EABIS

The Academy of Business in Society, es una alianza de empresas, escuelas de negocios y otras instituciones comprometidas con la promoción de prácticas empresariales sostenibles a través de la asociación, el aprendizaje y la investigación. El objetivo de EABIS es ser un punto de referencia para organizaciones que buscan el acceso al pensamiento de vanguardia y la práctica en la gestión

pública, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa.

EABIS inició su actividad en 2002 por cinco empresas fundadoras: IBM, Johnson & Johnson, Microsoft, Shell y Unilever – y un número de escuelas de negocios más importantes de Europa en INSEAD, con el apoyo de la Comisión Europea. EABIS ofrece a las empresas la posibilidad de explorar nuevos tipos de asociaciones con instituciones académicas. Es una plataforma que permite a las empresas que se beneficien de los resultados de la investigación y de este modo puedan atender sus necesidades de conocimiento con líderes académicos y compañeros de negocios sobre una amplia gama de temas. EABIS también traslada casos de negocio y resultados de investigación en material de enseñanza que aporta la administración de la sostenibilidad en las aulas de escuela y Universidad de negocios en todo el mundo. Más concretamente EABIS:

- Posibilita a las empresas beneficiarse de conocimiento académico a través de empresas de investigación y eventos.
- Permite a las empresas concentrarse en las prioridades estratégicas y en su programa de sostenibilidad.
- Integra la investigación y el conocimiento en la escuela de negocios.
- Facilita oportunidades de aprendizaje compartido a través de asociaciones y plataformas de práctica y pensamiento.

<http://www.eabis.org>

5.3. Marco Estatal

A continuación se exponen las principales iniciativas estatales en materia de responsabilidad social.

5.3.1. Libro blanco de la RSE y CERSE

En febrero de 2005 se creó en el Congreso de los Diputados una Subcomisión Parlamentaria para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. Como resultado de su trabajo, se elaboró un documento (Libro Blanco de RSE) en el que se materializaron las conclusiones y las aportaciones a las que llegó la Subcomisión con el objetivo de potenciar la RSE en España. Este documento fue aprobado en junio de 2006 por unanimidad de

todos los grupos parlamentarios, y ha sido el primer documento de este tipo aprobado en Europa por un parlamento nacional²¹.

Más tarde, en el año 2008, fue creado el Consejo Estatal de RSE (CERSE) adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, cuya función principal es la de ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno que identifique y promueva las mejores prácticas en materia de responsabilidad social, proponiendo las posibles políticas a desarrollar en este ámbito al Gobierno. Su característica principal es su composición cuadripartita, en la que participan personas representantes de la Administración Pública, las organizaciones sindicales, las organizaciones empresariales y las instituciones de referencia en el ámbito de la RSE.

La operatividad del CERSE se canaliza mediante la constitución de cinco grupos de trabajo, cada uno de los cuales debe elaborar un capítulo de un documento de trabajo que sienta las bases de la promoción de la RSE en España, alrededor de las siguientes cuestiones

1. El papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible.
2. Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad.
3. Consumo e Inversión Socialmente Responsable.
4. La RSE y la Educación.
5. Gestión de la Diversidad, Cohesión Social y Cooperación al Desarrollo.

Dentro de sus actuaciones más recientes, a principios de este año 2011 aprobó diversos documentos que se llevarán al Pleno para su ratificación, entre ellos el consensuado previamente en el grupo de trabajo encargado de la «Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad», en el que se fijan las líneas básicas de cómo deberían informar las memorias empresariales sobre sus compromisos de RSE y el seguimiento de su aplicación.

http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/observatorio/index.htm

21 Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (<http://www.observatoriorsc.org>)

5.3.2. Ley de Economía Sostenible y Ley de Responsabilidad Social de Extremadura

El desarrollo legislativo de la RSE ha avanzado en diversos países a la par que lo ha hecho la notoriedad de la materia. En general, la legislación aprobada ha ido encaminada a obligar a las organizaciones a elaborar informes de RSE, bajo la premisa que dicha comunicación afecta al comportamiento organizacional.

En España, existen dos iniciativas destacadas que han incorporado en su desarrollo legislativo la RSE. A nivel estatal, la recientemente aprobada Ley de Economía Sostenible, 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.

Por otro lado, a nivel autonómico se aprobó el año 2010, la ley 15/2010 de 9 de diciembre de promoción de la responsabilidad social en Extremadura, con el objetivo de promocionar la RSE en la Comunidad Autónoma. En este sentido la Ley identifica las características que debe tener una empresa socialmente responsable, sin indicar los estándares en los que se basa dicha especificación, y presenta la elaboración del informe de RSE según las directrices establecidas por la organización Global Reporting Initiative, por parte de las organizaciones como principal herramienta para la evaluación de su grado de responsabilidad social. Dichos informes deberán estar auditados por una tercera parte independiente.

La propia ley, reconoce la calificación de las empresas que así lo deseen como «Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura» por parte de la Consejería de Trabajo, en base a un procedimiento que debe desarrollarse reglamentariamente. Asimismo, contempla la creación de un premio «Empresas Socialmente responsables de Extremadura.»

5.3.3. RSECOOP

Programa impulsado en el año 2004 por la Confederació de Cooperatives de Catalunya, junto con el Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives (IPFC) de la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona, el Institut Català de la Dona (ICD) de la Generalitat de Catalunya, la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) y las seis Federaciones de Cooperativas de Cataluña. Su objetivo es implantar la Responsabilidad Social Empresarial en el mundo cooperativo catalán como herramienta para favorecer el desarrollo sostenible de esta fórmula empresarial y mejorar su competitividad en los mercados. Para el desarrollo del programa RSE.COOP se diseñó una herramienta específica, -además de otros recursos de interés, como ejemplos de buenas prácticas, guías metodológicas, etc.- que permite cono-

cer y cuantificar el grado de responsabilidad social de las empresas de la economía cooperativa. La herramienta, que incluye un manual y un aplicativo online disponible en la página web, consta de tres partes muy definidas:

1. Una carta de 30 compromisos, que representa la declaración de principios que debe asumir la organización y que define de forma general las medidas que deben adoptarse en el ámbito económico, ambiental y social para implantar una política de RSE.
2. Criterios para la valoración del grado de compromiso en RSE teniendo en cuenta la diversidad de las organizaciones: dimensión / sector de actividad / ámbito geográfico.
3. Indicadores que permiten medir los niveles de cada uno de los compromisos y que, de forma intrínseca, se pueden utilizar como una fórmula de implantación y valoración de la RSE.

Este programa tuvo su continuidad a través del programa RSE. PIME, que en lugar de enfocarse a cooperativas se enfocó a pymes. Esta iniciativa, promovida por el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya en colaboración con el Consejo General de Cámaras de Catalunya, perseguía la implantación de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas de Catalunya y el fomento de una nueva cultura empresarial que les ayudara a mejorar su gestión y competitividad, utilizando la misma metodología establecida en el programa RSE.COOP.

<http://www.rsecoop.coop>

<http://www.rsepime.cat>

5.3.4. SGE21

La SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es un estándar certificable en materia de responsabilidad social de ámbito español y latinoamericano promovido por Forética. Esta asociación fue constituida en 1999 por un conjunto de empresas y profesionales de la RSE, y tiene como objetivo fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles

para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

El estándar está compuesto por seis capítulos, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos certificables de la norma que se desglosa a su vez en nueve áreas de gestión (alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia, administraciones públicas), estableciendo para cada una de ellas los requisitos que debe cumplir una organización para ser considerada ética y socialmente responsable y poder obtener esta certificación. Actualmente, más de 80 empresas españolas han obtenido este certificado.

<http://www.foretica.es>

5.3.5. RS10

La RS10:2009 promovida por AENOR y de ámbito estatal, es una especificación²² certificable que establece los requisitos para un sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial inspirada en los principios establecidos en la guía ISO 26000 (que en el momento de su publicación estaba en fase de borrador) y la norma experimental UNE 165010:2009 EX Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social en la empresa.

Un sistema de gestión de responsabilidad de social según RS-10 supone para la organización que lo implanta, entre otras:

- Identificar los grupos de interés para las actividades que desempeña la organización (personas trabajadoras, empresas proveedoras, consumidores, clientela, sociedad, administración pública, accionistas).
- Identificar sus necesidades y expectativas mediante metodologías que permitan la participación de los mismos en la definición.
- Dar respuesta a estas expectativas y necesidades mediante el cumplimiento de la legislación asociada, los requisitos de la RS-10 y todos los requisitos internos necesarios de la organización.

Asimismo se definen todos los requisitos necesarios propios de un sistema de gestión para dar apoyo a estas actividades y poder

22 Una especificación a diferencia de una norma, no ha sido el fruto de un trabajo realizado por un comité técnico en el que estuvieran representados diversos expertos y grupos de interés.

estructurarlas con la secuencia de un ciclo de mejora continua: política, objetivos, auditoría interna, revisión por la dirección, etcétera.

Desde su aparición, se conocen pocos casos de organizaciones certificadas, siendo el más conocido el de Red Eléctrica Española. <http://www.aenor.es>

6.

ANEXO 2 La RSE en Euskadi

Contexto económico local

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. Las empresas vascas debían competir en igualdad de condiciones con los productos y servicios procedentes del resto de Europa. El endurecimiento de las condiciones del mercado propiciado por el aumento de la competencia hizo que el tejido productivo afrontara sendos procesos de modernización durante la década de los noventa. Éstos se focalizaron en: la mejora de la eficiencia de los procesos productivos, la mejora de la gestión, la aplicación de nuevas tecnologías, y el incremento de la calidad de los bienes y servicios producidos. Esta transformación empresarial también fue apoyada e impulsada desde las Administraciones Públicas vascas, cuyo esfuerzo se plasmó en la creación de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología y los parques tecnológicos configurándose ambas iniciativas como los buques insignia de esta política.

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. Es decir para poder competir en los mercados internacionalizados, las empresas occidentales, y por extensión las vascas, deben diferenciarse y centrarse en la generación de valor añadido de sus productos y servicios. Esto conlleva la necesidad de generar nuevas capacidades y conocimientos a través de la inversión en I+D+i, para poder incrementar la competitividad de las empresas.

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. En muchos casos las PYMEs se están viendo obligadas a centrarse en sus actividades «core», dejando en un segundo término aquellas que no tienen un carácter estratégico y relevante. 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.

Según el estudio «La Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco: un análisis Aplicado» de 2005 la RSE tiene escasa visualización entre las pymes vascas como un elemento de ventaja competitiva, para generar valor en la empresa.

- 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, adquiriendo un tamaño medio de 36 empleados por empresa lo que puede considerarse como elevado si se tiene en cuenta que la media de la economía vasca se sitúa en 5 trabajadores.
- 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. Siendo una de las visiones más extendidas por las empresas que la RSE se integre como un elemento más dentro del modelo EFQM fuertemente extendido entre las organizaciones, de forma que su aplicación sea voluntaria y no se encuentre reglamentada, y que cada una de las empresas la adecue a sus necesidades y características propias.

Actualmente, puede afirmarse que Euskadi, conjuntamente con Catalunya y Extremadura, es una de las Comunidades Autóno-

mas 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	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Novia Salcedo Definición de la Agenda RSE, paralelamente inicia su participación como líder en el proyecto europeo Vaderegio.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • 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 RSC Gipuzkoa. • Ihobe empieza a desarrollar actuaciones para extender la compra pública verde entre las Administraciones Públicas.
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. Uno de los grupos de discusión integrantes de este foro versaba sobre la aplicación de la RSE. • Creación del observatorio sobre la RSC 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"> • Se encuentra en fase de elaboración de Plan Estratégico de Responsabilidad Social del Gobierno Vasco

Programa Xertatu

¿Qué es el 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. Supone la creación de un marco de trabajo y colaboración entre todos estos agentes.

¿Quiénes son los participantes en el programa?

El Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia es la institución responsable de liderar el proyecto. Sin embargo, el grupo de trabajo, denominado Xertatu Taldea, está integrado por un total de 16 agentes:

AGENTES DEL XERTATU TALDEA	
Universidad de Deusto	Foro Bizkaia RSE
Cebek	Asociación Egiera
Euskalit	Norbolsa
CCOO	Cámara de Comercio de Bilbao
Economistas sin fronteras	Fundación Novia Salcedo
Tecoplas	Imagine, agencia de publicidad
Bilbo Metropoli 30	Urbegi
Izaitte	Asle

¿A quién va dirigido el programa?

Este programa está dirigido a las **Pymes**, es decir a empresas de menos de 250 trabajadores, ubicadas en Bizkaia.

¿En qué consiste la metodología Xertatu:adi?

Establece y define una serie de herramientas para gestionar la RSE por parte de las Pymes.

El objetivo de esta metodología es el de ofrecer un itinerario y una batería de herramientas a las Pymes para avanzar en los procesos de gestión en las áreas y en las actuaciones con impacto económico, social y medioambiental de la RSE. Siendo ésta la hoja de ruta escogida por las empresas para incrementar su aportación en el desarrollo sostenible de los entornos en los que opera, a la vez que, asegurar su competitividad a largo plazo.

En 2005 se edita la metodología Xertatu:adi y se inicia su testeo en distintas empresas. Fruto de estas iniciativas en 2007 se realiza una revisión profunda, que tiene como resultado una mejora de las herramientas definidas en la primera versión, así como la creación de nuevas. 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.

¿Qué subvenciones se vinculan al programa Xertatu?

Han sido varias las convocatorias de ayudas que ha articulado la Diputación Foral de Bizkaia para fomentar la implantación de sistemas de RSE en las empresas.

La última de estas convocatorias fue publicada en el Decreto Foral 55/2010 de 20 de abril de 2010, en la que se establecía como plazo para la presentación de solicitudes el pasado día 30 de septiembre de 2010. Esta ayuda, derivada del Plan Integral de Innovación (2009), tiene como objetivo subvencionar el 60% del coste de consultoría asociado a la implantación de la metodología Xertatu:adi. Esta convocatoria está dirigida a empresas cuya plantilla se sitúa entre los 3 y los 100 trabajadores, y el límite máximo del importe subvencionable es de 4,500 €.

➔ Más información y contacto:

<http://www.xertatu.net/>

<http://www.forobizkaia.com/es/index.html>

Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad - IZAITE

¿Qué es Izaitte?

Izaitte es una asociación sin ánimo de lucro integrada por empresas privadas de la CAPV. Se constituye como un foro de diálogo integrado por empresas cuyo objetivo es el intercambio de experiencias sobre iniciativas y prácticas responsables, así como el impulso de la sostenibilidad empresarial.

¿Cuándo se creó?

La Asociación se creó en el año 2004.

¿Quién participa?

La asociación está integrada por 17 socios, siete de los cuales son los fundadores de la iniciativa.

SOCIOS FUNDADORES
Arcelor Mittal Sestao
BBK
Cegasa
Euskaltel
Fagor
Grupo Eroski
Iberdrola
ITP
Ofita

SOCIOS PARTICIPANTES
A&B Laboratorios
Caja Laboral
Cespa
Kutxa
Reinoxmetal 2002
Metrobilbao
Vicinay
Gamesa Corporación tecnológica
Ofita

Además de contar con otros dos colaboradores fundacionales: Ihobe y Euskalit. La presencia de pymes dentro de la asociación es todavía escasa.

¿Qué actividades realiza la asociación?

Izaite desarrolla actividades de difusión de la RSE en Euskadi:

- Participación en jornadas.
- Promover la formación y difusión a las empresas del concepto de desarrollo sostenible.
- Establecer alianzas, desarrollar proyectos y colaborar con las Administraciones Públicas y con los agentes educativos de la CAPV.
- Realización de publicaciones relativas al desarrollo sostenible y la gestión de la RSE.
- Realización de recomendaciones en relación con las normas referidas al desarrollo sostenible. Así ha elaborado la «**Guía para la implantación de la RSE en la cadena de suministro**», la «**Metodología de Tracción en RSE a la cadena de suministro**», o la «**Guía de Autoevaluación de la RSC**». Esta última metodología ha sido testada por Urkide y el Hospital de Galdakao.

- Reconocimiento a empresas destacadas en la gestión de la RSE.

➔ Más información y contacto:

<http://www.innobasque.com/>

http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/9%C2%AA+Reuni%C3%B3n+02_11_2010

Innobasque

¿Qué es Innobasque?

Innobasque es una asociación privada, sin ánimo de lucro, creada para coordinar e impulsar la innovación en Euskadi en todos sus ámbitos, para fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad.

Innobasque está formada por los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, empresas privadas, instituciones públicas vascas, representantes institucionales de empresarios y trabajadores vascos y organizaciones de toda naturaleza relacionadas con la innovación. Innobasque pretende ofrecer una potente plataforma y red de colaboración para todos estos agentes, a través de la cual desarrollar actividades que promuevan los valores y actitudes asociados a la innovación en la sociedad vasca, acciones que difundan en el exterior la imagen de la Euskadi innovadora, polo avanzado de I+D+i, y todas aquellas que contribuyan a generar dinámicas de innovación en las empresas y organizaciones vascas.

¿Cuándo se creó?

La Asociación se creó en el año 2007.

Innobasque es otro de los agentes que está trabajando en este ámbito, primero a través del Área de Transformación Empresarial y, posteriormente, a través del Área de Innovación Social, así como de la Dinámica Cuarto Sector (<http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=806>). El objetivo de este foro es impulsar la difusión y extensión de nuevos modelos organizativos basados por un lado en las personas y en la creación de empresas sostenibles.

Para ello se ha creado el **i-Talde de RSE** que agrupa a los principales agentes de Euskadi que están trabajando en este ámbito.

Los objetivos de este grupo son: (i) agrupar iniciativas y crear alianzas en torno a la RSE, (ii) difundir y sensibilizar las empresas iniciativas vinculadas con la RSE y (iii) liderar iniciativas innovadoras de RSE en Euskadi.

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 2010 se subvencionaba hasta el 80% de los coste generados por la realización de diagnósticos de responsabilidad empresarial con un límite máximo de subvención de 3.000 €.

Además, se incorpora como uno de los criterios de selección y valoración de los proyectos subvencionables el hecho de que la empresa esté implicada con los valores de la RSE, discriminándola positivamente a la hora de acceder a esta ayuda, valorándose positivamente las actuaciones realizadas por las pymes encaminadas a la implantación de este nuevo modelo de gestión como puede ser: prediagnósticos, diagnósticos, planes de implantación... Los beneficiarios de este programa son las pymes con domicilio social y fiscal en Álava, y cuya plantilla no supere los 250 trabajadores.

➔ Más información y contacto:

<http://www.alava.net/>

<http://www.foarse.com/>

Programa de subvenciones de la Diputación Foral de Gipuzkoa

La Diputación Foral de Gipuzkoa, 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. Y, para ello se ha elaborado una normativa de ayudas que se incardinaba en el objetivo de convertir Gipuzkoa en una sociedad emprendedora.

En este sentido ha hecho suya la definición europea del concepto de sentido de la iniciativa y espíritu de empresa como «la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Es decir, aquello relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. Y, todo ello, *debe incluir una concienciación sobre los valores éticos y promover la buena gobernanza*». Donde ya puede observarse que desde la propia definición elementos de la RSE ya están incorporados.

Lo que ha tenido su reflejo la hora de definir líneas de actuación²³. Así en el ámbito de la promoción de la innovación y el compromiso, se trata de promover el incremento de la competitividad de las empresas, a través de la innovación y el compromiso personal y social de todos los agentes. Y, más concretamente, a través de la incorporación de nuevas formas de gestión y organización que sitúan a la persona en su centro.

En este sentido, desde el ámbito público, se pretende hacer de Gipuzkoa una sociedad emprendedora basada, entre otros elementos, en el conocimiento y la innovación, supone promover el desarrollo de entornos favorables que alineen personas, equipos de personas y organizaciones, en ámbitos sociales y territoriales concretos, en torno a unos objetivos y unas culturas de actuación, que deberán pivotar sobre la innovación y el compromiso (personal, profesional y social).

Lo que de una forma más concreta, y con el objetivo de promover la creación de mayor valor por parte de las empresas guipuzcoanas, y en el ámbito más relacionado con la RSE, se traduce en actuaciones en los ámbitos de:

- La promoción de elementos intangibles existentes en las organizaciones (actitudes, valores, normas), que faciliten la coordinación y la cooperación entre las personas que las configuran.
- El compromiso legal y ético para incorporar en las operaciones y procesos de toma de decisión de las empresas, los intereses y expectativas de todas las personas que las constituyen, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general.
- La incorporación en las empresas de la participación de las

23 son textos del marco normativo de ayudas del Departamento

trabajadoras y los trabajadores en los ámbitos de gestión, decisión y de capital.

— El desarrollo de la innovación territorial y social.

Tales propuestas se han convertido en hechos subvencionables en el ámbito de impulso de la innovación y el compromiso con el proyecto de empresa en la gestión para la promoción de la competitividad de las empresas, se han orientado a proyectos de innovación y experiencias piloto orientadas al diseño y desarrollo de nuevas formas de organización y gestión que ponen en el centro a la persona y que se encuadren dentro de los supuestos siguientes:

- a) La promoción de elementos intangibles existentes en las organizaciones (actitudes, valores, normas) que faciliten la coordinación y la cooperación entre las personas que las configuran.
- b) El compromiso legal y ético para incorporar en las operaciones y procesos de toma de decisión de las empresas, los intereses y expectativas de todas las personas que las constituyen, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general.
- e) Promoción de la participación en las empresas, a través de nuevas formas de organización, en órganos societarios de gestión y decisión así como en la propiedad.
- f) Foros de innovación territorial y social, es decir, dinámicas que integren agentes económicos, sociales y educativos para el desarrollo competitivo y equilibrado de ámbitos territoriales.

Eso ha supuesto el desarrollo de multitud de acciones que pueden ordenarse del siguiente modo: **I+D+i**

- La Responsabilidad Social en Guipúzcoa Estado de la cuestión en el ámbito económico y empresarial
- Responsabilidad social empresarial externa y competitividad
- La responsabilidad social y la pyme: estado de la cuestión
- Responsabilidad social Empresarial en la práctica
- Diagnostico, identificación y difusión de buenas practicas de rsc a nivel del T.H. de Gipuzkoa
- Responsabilidad social empresarial en Gipuzkoa: Perspectivas y buenas prácticas para su promoción

- Grupo de trabajo al amparo de GIPUZKOA AURRERA

Desarrollo de experiencias en empresas

- PK-pertsonetikiko konpromezua.

Diseño y puesta en marcha de instrumentos para la integración de la RSE en las empresas

- Hacia una gestión basada en valores
- Innovación y personas. estudio de posicionamiento e implantación de estrategias y acciones

Difusión y valorización social de la RSE

- Fomento de la participación mediante la cohesión social
- Igualdad y conciliación en las empresas guipuzcoanas: un reto para aumentar la competitividad en el territorio
- Fomento de la igualdad, la corresponsabilidad y la conciliación en las empresas guipuzcoanas
- Coordinadas para la gestión ética y socialmente responsable en el entorno de la CAPV

Por su parte en el año 2010 y dentro del Plan Anticrisis la Diputación Foral de Gipuzkoa 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. Las empresas interesadas en participar en este programa debían cumplir como requisito tener el domicilio social y fiscal en Gipuzkoa.

El resultado de esta iniciativa en 2010 ha sido el desarrollo de dos proyectos en el ámbito de la RSE con un volumen de inversión de 146.688€.

En 2011 la Diputación Foral de Gipuzkoa 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. El objetivo de este año es impulsar la realización de estudios y/o proyectos de investigación aplicados a la innovación social, y más concretamente al ámbito de: la ética de la empresa,

el liderazgo y desarrollo organizacional, el cambio organizacional, el emprendizaje, el trabajo en equipo, la innovación en la cultura de la empresa y la RSE.

La partida presupuestaria dedicada a esta línea de subvenciones asciende a 750.000€ Al igual que en la anterior convocatoria las empresas solicitantes deben tener el domicilio social y fiscal en Gipuzkoa.

Plan Estratégico de RSE del Gobierno Vasco

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

Este plan contará con un diagnóstico sobre el grado de implantación de la RSE entre el tejido vasco y el impacto económico que ha tenido sobre las empresas la aplicación de este tipo de medidas. En base a este diagnóstico se definirá una serie de actuaciones a desarrollar por parte del Gobierno Vasco para incentivar la extensión de la RSE en la CAPV.

Está previsto que el plan estratégico de RSE del Gobierno Vasco esté finalizado antes del verano.

Otras iniciativas relacionadas con la RSE desarrolladas por las Administraciones públicas

Ihobe

Ihobe a pesar de que no está trabajando específicamente el ámbito de fomento de la RSE, sí que está desarrollando programas que tienen una fuerte vinculación y relación con este concepto como es el caso de la compra verde pública y la eco-eficiencia.

La compra verde pública es una de las herramientas a través de la cual las instituciones pueden ejercer presión a las empresas para la aplicación de medidas alineadas con la RSE. A través de su puesta en marcha las Administraciones públicas adoptan el papel de grupo de interés incidiendo en la extensión de este tipo de medidas.

Ihobe viene liderando un programa en este ámbito desde 2005. La importancia que se le otorga desde este agente a la compra verde pública se fundamenta en dos elementos, por un lado, en la reducción de los impactos ambientales generados por la propia actividad de las instituciones públicas, y por otro, en el impulso de una industria y tejido empresarial competitivo desde el punto de vista ambiental.

Las actuaciones que se abordan dentro el programa de compra verde pública son el asesoramiento ambiental experto a las Administraciones Públicas vascas, la edición de publicaciones como: ejemplos de pliegos ambientalizados, las políticas europeas y el marco legal, el etiquetado ambiental del producto o modelos de implantación en la CAPV así como la elaboración del «Manual Práctico de Contratación y Compra Pública Verde»; además de la asistencia a jornadas internacionales y la realización de cursos de formación y acciones de comunicación y difusión sobre la implicación de la compra verde pública a los responsables técnicos y políticos institucionales.

24 Certificado Ekoscan:

Es un sistema certificable propiedad de Ihobe desarrollado en base al trabajo previo de los Planes de Mejora Ambiental. El objetivo de esta norma es sistematizar la consecución de resultados de mejora ambiental dentro de la organización, y asegurar el cumplimiento de la legislación medioambiental aplicable en un plazo máximo de 3 años desde la certificación.

Otro de los ámbitos en los que Ihobe está trabajando es el de la eco-eficiencia. La eco-eficiencia es uno de los elementos a través del cual la RSE puede incidir en el aumento de la competitividad de la empresa a partir de una reducción del coste de producción. Recientemente Ihobe ha definido el **programa de Eco-eficiencia 2010-2014**, en el que de las 3 líneas de actuación establecidas una de ellas está dirigida específicamente a las Pymes. El objetivo de esta línea es fomentar el ahorro de costes y la mejora del producto mediante la valorización de los residuos, la aplicación de las mejores técnicas productivas disponibles y la reducción del uso de materias primas. Para ello ofrece asesoramiento a las empresa en el proceso de aplicación de la metodología y la definición de medidas del plan de acción para reducir el consumo de recursos y las emisiones de CO₂. Así como el asesoramiento en el proceso de obtención del certificado Ekoscan²⁴

➔ **Más información y contacto:**

<http://www.ihobe.net/>

La importancia otorgada a la RSE desde las administraciones públicas vascas

En general la Administración pública vasca puede considerarse pionera en la incorporación y puesta en marcha de iniciativas con carácter innovador a nivel estatal. Es bien conocida su alineación a los objetivos y estrategias definidas a nivel europeo, adecuándolas a las características propias de la CAPV para facilitar su posterior aplicación en un buen número de temas como: la política industrial, la perspectiva de género, la sostenibilidad o el cambio climático entre otras... En este sentido, el nuevo modelo de gestión empresarial que representa la RSE ha sido **escasamente considerada** por parte de los distintos niveles de Administración Pública. Así lo ilustra el hecho que no ha sido hasta 2010 cuando el Gobierno Vasco se ha planteado la necesidad de definir una estrategia a nivel de la CAPV relativa a la RSE. Incluso en el Plan de Competitividad 2010-2013 aprobado el mes de julio de 2010 no existe ninguna línea de actuación ni iniciativa concreta de fomento de la RSE como tal, aunque sí se definen dos líneas vinculadas con la sostenibilidad con un total de 6 iniciativas, una de las cuales consiste en integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio de las empresas como una oportunidad. Así mismo las Administraciones Públicas **han mostrado poca proactividad** en el desarrollo de acciones de fomento de la RSE.

El auténtico **referente institucional** en Euskadi ha sido el **programa Xertatu** desarrollado por la Diputación Foral de Bizkaia. Posteriormente el resto de instituciones y agentes han ido creando y desarrollando sus propias líneas de ayuda y de apoyo a la RSE, aunque con escaso grado de coordinación entre ellas, y existiendo diferencias importantes en cada uno de los Territorios Históricos.

Las iniciativas de asociacionismo desarrolladas por el tejido empresarial vasco (foros territoriales de RSE, Izaite), han sido el auténtico motor de tracción y de fomento de la RSE en Euskadi. Estas asociaciones han actuado como grupo de presión y han colaborado con las instituciones en el desarrollo de programas públicos de apoyo a la implantación de la RSE. Sin embargo, las propias empresas consideran que las instituciones públicas deben

ser el **agente que ejerza el liderazgo en la promoción y el fomento de la RSE** en la CAPV tal como se recoge en el documento de «Actualización del Conocimiento de la RSE entre las Pymes de Bizkaia, 2009. Este liderazgo debe basarse en la recomendación y el apoyo de las iniciativas empresariales en este ámbito, siendo menos valoradas aquellas acciones tendentes a la regulación de la aplicación de la RSE. Las empresas consideran que las actuaciones prioritarias que deberían desarrollar las Administraciones Públicas son aquellas de carácter informativo y educativo²⁵, ya que el 86,3% de las Pymes vizcaínas considera que no existe información suficiente en materia de RSE.

25 Fuente: Actualización del Conocimiento de la RSE entre las Pymes de Bizkaia, 2009

Participación en programas europeos

PROGRAMA EUROPEO	AÑO	ENTIDADES PARTICIPANTES	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ENLACE
VADEREGIO – CSR in action in the regions	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Novia Salcedo • Agenda – Social Responsibility in Scotland • Avatud Eesti Fond • Euro – Centro di Ricerca Promozione ed iniziativa Comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una red que tiene como objetivo reconocer el papel clave que ejercen las autoridades a nivel local y regional para fomentar la RSC • Destacar las experiencias e iniciativas regionales que pueden ser aplicables por otras entidades • Construir conexiones entre distintas administraciones regionales • Dar a conocer buenas prácticas 	http://www.csvaderegio.net/
RESPONSE – Responsible & Sustainable Innovation for European SMEs	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster del conocimiento • ISES Business School • Universitat de Girona • Politecnico de Innovazione • University of Strathclyde 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización a 12 pymes vascas de un diagnóstico y autoevaluación sobre su actuación en actividades socialmente responsables y en el desarrollo de la innovación. • Empresas participantes: Cafés Baqué, Ofita, Ega Master, Estanda Fundiciones, Mainstra, Cedyc, Urbegi, Norbolsa, Ingemat, Microdeco, Team Artech y Zorrozua & Asociados 	http://www.iese.edu/en/ad/Response/Response.asp

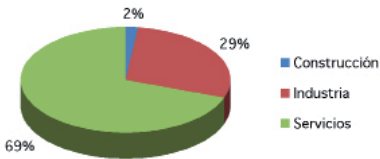
PROGRAMA EUROPEO	AÑO	ENTIDADES PARTICIPANTES	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ENLACE
E-RESPYME proyecto Leonardo da Vinci	2007-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Comercio e Industria de Álava • Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz • Esice • Cámara de Comercio e Industria de Bulgaria • Cámara de Comercio e Industria de Kaunas • Ente Nazionale ACLI Istruzione Professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de aprendizaje que aporte conocimiento y las herramientas necesarias para la implementación del modelo RSE entre las Pymes • Facilitar el desarrollo de prácticas innovadoras en los ámbitos de la capacitación de las personas y entidades pymes, especialmente del sector industrial, y su transferencia, incluso entre distintos países participantes 	Fondo Formación Euskadi
RSC TIC – Fondo Social Europeo	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Gaia – Asociación Cluster de Telecomunicaciones • Fundación Biodiversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar y sensibilizar a los trabajadores del sector electrónico-informático y de telecomunicaciones en actuaciones directas de cumplimiento de la normativa y la reducción del impacto ambiental. • Introducir en las empresas la cultura de la participación y la mejora continua • Conocer la situación de las pymes del sector respecto al grado de cumplimiento con las normativas relacionadas con la RSE • Obtener datos sobre la evolución de las empresas respecto a actuaciones de RSE 	http://www.rsctic.com/

7.

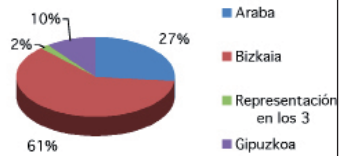
ANEXO 3 Ficha técnica de la consulta

Metodología de consulta: Cuestionario en soporte web
 Universo de referencia: Organizaciones vascas con práctica en RSE
 Universo de la consulta: 257 organizaciones
 Universo de análisis: 50 organizaciones
 Fecha de consulta: Febrero-Mayo 2011

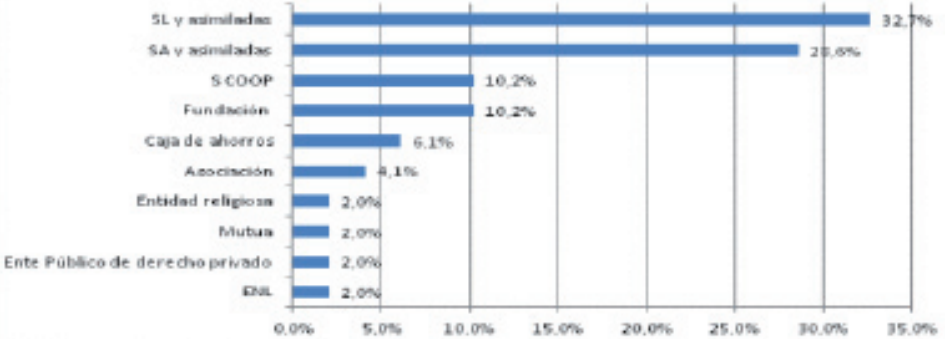
Sector de actividad



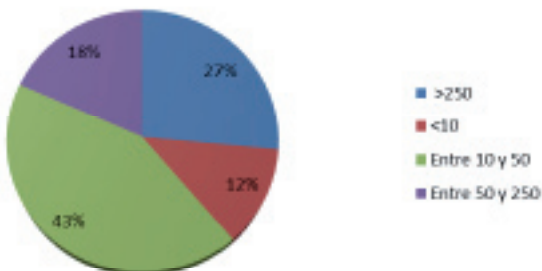
Territorio Histórico



Forma Jurídica



Distribución de las empresas encuestadas según tamaño



ENCUESTA MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA RSE

Esta encuesta persigue **obtener una medida del grado en el que la aplicación de prácticas, metodologías y herramientas en relación con la responsabilidad social empresarial (RSE) repercute sobre la gestión y operativas de las diferentes áreas** que componen una organización en la Comunidad Autónoma del País Vasco, y en qué medida **esta repercusión mejora la competitividad de las organizaciones, influye sobre su reputación y legitimidad social y genera atracción en los mercados financieros.**

Entendemos como **Responsabilidad social Empresarial (RSE)** aquella **práctica o prácticas voluntarias** que persiguen **de una forma alineada con la estrategia empresarial** minimizar los **impactos negativos y maximizar los impactos positivos** de la actividad de la organización en relación a sus **grupos de interés** y al entorno en el que opera.

Entendemos como **grupo de interés** aquel colectivo de personas que **afectan o se ven afectadas de algún modo por la actividad de la organización.** La relación con los grupos de interés y su grado de influencia vendrá determinada por diversos factores, entre los que se encuentran el nivel de dependencia mutua, el grado de los impactos y su importancia estratégica para la organización.

Perfil de la organización

Nombre de la organización _____

Plantilla media equivalente (personas equivalentes)

< 10 Entre 10 y 50 Entre 50 y 250 > 250

Volumen de facturación (millones de euros)

< 2 Entre 2 y 10 Entre 10 y 50 > 50

Forma jurídica

SL SA SAL COOP
 Otra (especificar)

Sector de actividad

- Industria Servicios Construcción

Territorio Histórico en la que se encuentra la sede social de la organización

- Bizkaia Alava Gipuzkoa

Asociaciones empresariales de las que forma parte la empresa _____**¿Dispone de información corporativa (memoria anual, informe de RSE, página web, publicaciones,...) de acceso público?**

Sí/No

Indique dónde (puede añadir vínculos y en caso de disponer de información de interés, rogamos nos la hagan llegar a la dirección rse@innobasque.com indicando el nombre de la organización en el correo electrónico)

La responsabilidad social empresarial (RSE) en la organización**¿Dispone su organización de un departamento persona o puesto de trabajo de responsable de la RSE?**

Sí/No

¿Dispone su organización de estrategia y prácticas de gestión tanto formales como informales relacionados con la RSE?

Sí/No

Indique cuáles:

- Estrategia de RSE
 Políticas de RSE
 Códigos de conducta
 Cuadro de mando de RSE o indicadores de seguimiento vinculados
 Sistemas de gestión: especificar _____
 Elaboración de la memoria anual de RSE

Adhesión a estándares voluntarios (Pacto Mundial, Estándares sectoriales, Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas, Compromisos locales con la Sostenibilidad y Responsabilidad Social...) Especificar _____

Relación y participación de los grupos de interés

Buenas prácticas relacionadas con los ámbitos de RSE

Otros, especificar _____

¿En su caso, cuánto tiempo hace que inició estas prácticas?

< 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 3 y 5 años

> 5 años

¿Cuáles fueron las motivaciones para implantar la RSE en la empresa?

	Nada importante	Poco importante	Bastante importante	Muy importante
Porque se encuentra acorde con los valores éticos de la empresa				
Porque mejora la imagen de la empresa percibida por los clientes				
Porque ayuda a mejorar el clima laboral dentro de la empresa				
Porque existe una presión social				
Porque facilita la apertura de nuevos mercados				
Porque mis competidores también lo están haciendo				
Otros (especificar):				

Indique aquellos grupos de interés que considera estratégicos y su grado de relación con ellos:

	No existe comunicación	Existen canales de comunicación	Existen canales de relación bidireccionales	Participación activa en la organización
Personas				
trabajadoras				
Accionistas				
Clientela				
Colaboradores				
Comunidad				
local				
Otros				
(indicar)				

Indique hasta qué punto la adopción de prácticas y estrategias de RSE repercute o ha repercutido positivamente sobre:

	Apenas	Un poco	De forma considerable	Mucho
El acceso a capital y su coste				
La rentabilidad económica de la actividad				
El nivel de competitividad				
La innovación en la organización				
La retención del talento				
El nivel de productividad				
La mejora del clima laboral				
La eficiencia en el uso de recursos				
La gestión de los impactos ambientales de la organización				
La relación con los grupos de interés				
La reputación organizacional				
El desarrollo de nuevos productos y servicios con menor impacto ambiental/social				
La diferenciación de la empresa respecto a los competidores				
Otros (indicar)				

Indique cuáles de las siguientes acciones (o acciones relacionadas) lleva a cabo en su organización, y especifique cuáles dentro del grupo.

Registro y seguimiento de indicadores de buen gobierno, ambientales y sociales (consumos de recursos, tasa de absentismo, horas de formación, incidentes de discriminación, accidentes laborales,...).

Especificar:

Actuaciones de mejora del impacto ambiental de la actividad de la organización (ahorro y eficiencia energética, generación y gestión de residuos, emisiones de CO₂, biodiversidad y espacios naturales, diseño de productos y servicios con criterios ambientales como el ecodiseño o el Análisis del ciclo de vida del producto, sensibilización y educación ambiental interna y/o externa,...)

Especificar:

Actuaciones de mejora del impacto social de la actividad de la organización (accesibilidad, privacidad y confidencialidad, seguridad de productos y servicios, formación, reciclaje, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, diversidad e igualdad de oportunidades, acción social y filantropía, colaboración con la comunidad,...)

Especificar:

Prácticas de inversión socialmente responsable (invertir en fondos socialmente responsables, trabajar con entidades de banca ética, apoyar iniciativas externas como los PRI de Naciones Unidas o los Principios de Ecuador, incluir criterios de inversión socialmente responsable a la hora de tomar decisiones de inversión vinculadas a la operativa de la organización, participación activa en índices de inversión socialmente responsable, desarrollar productos vinculados a la inversión socialmente responsable, ...)

Especificar:

Prácticas de implicación de la cadena de suministro (inclusión de criterios sociales y ambientales en los contratos y/o procesos de homologación, acciones de sensibilización en la cadena de suministro, definición de procedimientos formales de compra con criterios responsables,...)

Especificar:

Buenas prácticas en RSE

La transversalidad de la RSE dificulta en ocasiones reflejar el impacto global de la estrategia sobre una organización. En cambio, cuando se **identifican acciones concretas o buenas prácticas vinculadas a la RSE, esta identificación permite mediante indicadores cualitativos y cuantitativos objetivar las repercusiones** de acciones directas de RSE.

En este sentido son ejemplos de buenas prácticas corporativas de RSE la elaboración de prácticas de homologación de proveedores que extiendan los compromisos organizacionales en material social, ambiental y de buen gobierno, el diseño de prácticas de ecodiseño, la instalación de energías renovables, la medida de la satisfacción de las personas trabajadoras, etcétera.

Las buenas prácticas constituyen las acciones de la estrategia de RSE más destacables, o en caso que no exista una estrategia formal de RSE las acciones que se llevan a cabo en este sentido.

Indique hasta cuatro buenas prácticas que lleve o haya llevado a cabo su organización en relación con la RSE y que hayan repercutido sobre alguna de las áreas indicadas:

El acceso a capital y su coste, la rentabilidad económica de la actividad, el nivel de competitividad, la innovación en la organización, la retención del talento, el nivel de productividad, la mejora del clima laboral, la eficiencia en el uso de recursos, la gestión de los impactos ambientales de la organización, la relación con los grupos de interés, la reputación organizacional, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la diferenciación de la empresa respecto a los competidores, Otros (indicar).

Título descriptivo:

Descripción:

Organización promotora (indique las organizaciones colaboradoras):

Periodo de implantación:

Recursos económicos invertidos:

Personas de la plantilla involucradas:

Grado de consecución de objetivos:

Grupos de interés implicados:

- Personas trabajadoras Accionistas Clientes
 Colaboradores Empresas proveedoras
 Comunidad local
 Otros (indicar).

Medida de impacto (marcar aquellas áreas en las que ha repercutido la buena práctica y el grado de repercusión):

	Apenas	Un poco	De forma considerable	Mucho
El acceso a capital y su coste				
La rentabilidad económica de la actividad				
El nivel de competitividad				
La innovación en la organización				
La retención del talento				
El nivel de productividad				
La mejora del clima laboral				
La eficiencia en el uso de recursos				
La gestión de los impactos ambientales de la organización				
La relación con los grupos de interés				
La reputación organizacional				
El desarrollo de nuevos productos y servicios con menor impacto ambiental/social				
La diferenciación de la empresa respecto a los competidores				
Otros (indicar)				

