

Cuaderno 1: El Diagnóstico Previo y El Plan de Acción en RSE



Cámara
Valencia

 **Bancaja**


IBERDROLA

Cuaderno 1: El Diagnóstico Previo y El Plan de Acción en RSE



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. ¿Por qué en PYME?.....	10
1.2. Análisis de información y herramientas disponibles.....	10
1.3. El proyecto.....	12
1.4. Objetivos del proyecto.....	12
1.5. Estructura de los cuadernos de trabajo	13
1.6. Resultados esperados en las empresas	14
1.7. Validación metodológica del proyecto: trabajo de campo con tres PYME de la Comunidad Valenciana	14
2. EL DIAGNÓSTICO PREVIO EN RSE.....	19
2.1. Objetivos.....	21
2.2. Beneficios	21
2.3. Herramientas	21
2.4. Pasos a seguir	25
3. EL PLAN DE ACCIÓN EN RSE	35
3.1. Objetivos.....	37
3.2. Beneficios	37
3.3. Herramientas	37
3.4. Pasos a seguir	38
Anexos	49
Anexo 1: Cuestionarios de Diagnóstico en RSE.....	51
Anexo 2: Herramientas del Plan de Acción	115
Anexo 2.1: Matriz de definición de Objetivos y Acciones asociadas.....	116
Anexo 2.2: Matriz de Priorización de Acciones	117
Anexo 2.3: Matriz de Plan de Acción en RSE.....	118
Anexo 2.4: Matriz de Seguimiento y Control	119
Anexo 2.5: El Diálogo con los Grupos de Interés.....	120
Anexo 3: Glosario de términos.....	125
Anexo 4: Para saber más - enlaces de interés	131

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y CASOS PRÁCTICOS

Cuadros

Cuadro 1. Aspectos de la RSE en Sistemas y Herramientas de Gestión	11
Cuadro 2. Áreas de trabajo y temas analizados	22
Cuadro 3. Dimensión de los Cuestionarios según área de trabajo.....	24
Cuadro 4. Matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas.....	40
Cuadro 5. Matriz de priorización de acciones	43
Cuadro 6. Matriz de Plan de Acción	45
Cuadro 7. Matriz de seguimiento y control de las operaciones previstas en el Plan de Acción	46
Cuadro 8. Cuadro resumen del proceso de planificación	48

Figuras

Figura 1. Ciclo de mejora continua	13
Figura 2. Pasos a seguir del proceso de Diagnóstico Previo	25
Figura 3. Pasos a seguir del proceso de Planificación.....	38
Figura 4. Identificación de los objetivos específicos	40

Casos Prácticos

Caso Práctico 1. Introducción a la empresa Tecnicolor.....	24
Caso Práctico 2. Iniciando el proceso de Diagnóstico Previo en Tecnicolor.....	27
Caso Práctico 3. Calendario de trabajo del proceso de Diagnóstico Previo en Tecnicolor	28
Caso Práctico 4. Extracto del Diagnóstico del área de trabajo "Dirección Empresarial" en Tecnicolor	29
Caso Práctico 5. Extracto del Diagnóstico del área de trabajo "Proveedores y Subcontratistas" en Tecnicolor	30
Caso Práctico 6. Trabajo de Indicadores Cuantitativos en Tecnicolor.....	31
Caso Práctico 7. Trabajo de Indicadores Cualitativos en Tecnicolor	32
Caso Práctico 8. Conclusiones principales del Diagnóstico Previo en Tecnicolor	33
Caso Práctico 9. Objetivo General de la estrategia de RSE en Tecnicolor	39
Caso Práctico 10. Identificación de objetivos específicos en Tecnicolor	41
Caso Práctico 11. Acciones asociadas a los objetivos planteados en Tecnicolor	42
Caso Práctico 12. Extracto de la Priorización de acciones en Tecnicolor	44
Caso Práctico 13. Extracto del Plan de Acción en RSE de Tecnicolor.....	45
Caso Práctico 14. Indicadores de seguimiento y control del Plan de Acción de RSE en Tecnicolor - 3 meses después.....	47

PRESENTACIÓN

Cámara
Valencia



La *responsabilidad social de las empresas* (RSE) ha adquirido un extraordinario impulso en los últimos años. La comisión europea define la responsabilidad social como “*el concepto mediante el cual las empresas integran voluntariamente objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con las personas interesadas*”.

La contribución empresarial al desarrollo y progreso social será en los próximos años un factor de creciente importancia.

Nuestras empresas están ya apostando por la calidad, el respeto al medio ambiente, por la prevención de riesgos laborales y la cooperación, pero aún queda por profundizar y generalizar estas actuaciones, dándoles una auténtica dimensión social. De esta manera se podrá hacer efectivo el desarrollo sostenible de nuestra sociedad.

Las empresas tienen que entender que la responsabilidad social empresarial no es un gasto sino una inversión de futuro. Apostar por la responsabilidad social empresarial conlleva múltiples beneficios para las empresas, entre ellas, que fortalece la imagen de la empresa; favorece el canal de comunicación interno de las empresas, así como la comunicación externa hacia los socios y demás partes interesadas; fomenta la mejora continua en aspectos de calidad de producto y/o servicio, la formación de los trabajadores, la igualdad de oportunidades, además de contribuir a crear un ambiente de trabajo sano y seguro.

Todas estas actuaciones, dentro del marco de la responsabilidad social de la empresa, sin duda, conllevarán un aumento de la competitividad. En definitiva, no se trata de sumar una nueva carga a las empresas, sino que las distintas acciones que éstas realizan se hagan de una manera sistemática y estratégica y dentro de este marco integrador.

La Cámara de Valencia, junto con Bancaja e Iberdrola, valora la responsabilidad social empresarial como un valor estratégico, de ahí que anime a que todas las empresas lo asuman de manera decidida. La presente Guía, tiene como objetivo mostrar a las empresas un camino sencillo para interiorizar y sistematizar la RSE. Pero es necesario que las empresas asuman este nuevo reto que se les plantea para lograr un desarrollo económico, medioambiental y social, es decir, alcanzar un *desarrollo sostenible*. Confío que esta publicación ayude a las empresas a asumir este compromiso y a ver la RSE como un beneficio que les dotará de mayor competitividad.

Excmo. Sr. D. Arturo Virosque Ruiz

Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

PRESENTACIÓN



Esta Guía Metodológica, es parte del trabajo conjunto que iniciamos a finales de 2007 con la Cámara de Comercio de Valencia e Iberdrola, S.A., con el objetivo de diseñar e implantar un sistema de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa aplicable en el tejido empresarial valenciano.

Para Bancaja, cuyo fin fundamental como caja de ahorros es contribuir al desarrollo económico y social de su zona de actuación, el compromiso era claro. La economía de un país no puede crecer a un ritmo favorable si no existen factores como la generación de empleo, la innovación y la creación de riqueza colectiva. Y el papel que juega el tejido empresarial en todo esto es evidente.

Por ello, una de nuestras líneas de actuación permanentes, se dirige al apoyo y fomento de la actividad empresarial y muy especialmente, a la pequeña y mediana empresa, que no en vano constituyen el 76% de nuestros clientes de economía empresarial.

En estos momentos en el que el contexto es especialmente complejo y en el que la Unión Europea está reclamando un mayor protagonismo de las Pymes para hacer de Europa una economía más competitiva, son más que nunca necesarias herramientas que permitan a las empresas adaptarse a los permanentes cambios del entorno. Y que duda cabe, que la RSC y la visión que ofrece de todos los aspectos y dimensiones de la empresa, constituye una ventaja para la gestión empresarial en cualquier contexto o situación.

El valor del presente trabajo es mostrar de una manera sencilla, como se pueden sistematizar y gestionar las diferentes actuaciones que se realizan en el ámbito empresarial sobre los aspectos relacionados con la sostenibilidad de las actividades, productos y servicios, y establecer objetivos y planes de mejora que permitan el desarrollo continuo del modelo.

Es un momento difícil, pero también una oportunidad única para que las empresas de la Comunidad Valenciana salgan reforzadas, manteniendo su liderazgo en el conjunto de la economía española.

Por último quiero agradecer el apoyo y la colaboración de Industrias Ochoa, S.L., Laboratorios RNB y Micuna, S.L., sin cuyo compromiso e implicación, este proyecto no hubiera sido posible, así como el asesoramiento técnico de IMEDES.

José Luis Olivas Martínez
Presidente de Bancaja

PRESENTACIÓN



Iberdrola ha asumido históricamente el compromiso de atender las expectativas de su entorno en el ámbito social, para lo cual dispone de mecanismos de colaboración con relevantes Instituciones de la Administración y de la Sociedad Civil, siendo sus líneas de actuación prioritarias:

- El desarrollo socio-económico del entorno.
- El arte y la cultura.
- La educación y la formación.
- Las actuaciones con personas desfavorecidas.
- El cuidado del Medio Ambiente.

La colaboración, junto a Bancaja, en la publicación de la presente guía de la Cámara de Comercio de Valencia, que de una manera sencilla y accesible pretende facilitar la aplicación de la RSE a las Pymes valencianas, se enmarca dentro de la política descrita en el párrafo anterior y máxime tratándose de la Comunidad Valenciana, en la que la relación con Iberdrola destaca por alcanzar más de 100 años de antigüedad.

Cabe recordar que en 1907 se constituyó Hidroeléctrica Española, cuyo objetivo fundamental era atender los nuevos mercados de Valencia. Posteriormente en 1991 se produjo la fusión entre Hidroeléctrica Española e Iberduero dando origen a Iberdrola, que en la actualidad es una de las empresas energéticas líderes en el mundo, y cuya filial Iberdrola Renovables, líder mundial en energía eólica, tiene su sede social en Valencia desde 2008.

La RSE tiene que ver con la satisfacción más allá de los imperativos legales, de las expectativas legítimas de los grupos de interés de la empresa (Equipo Humano, Accionistas, Clientes, Proveedores, Sociedad, Medio Ambiente, y otros), lo que implica una mejor percepción de la empresa por parte de esos colectivos. De esta forma, la marca y la propia empresa serán percibidas con mayor notoriedad y serán más valoradas, estando los clientes y los demás grupos más satisfechos con el funcionamiento de la compañía, lo que redundará en la sostenibilidad de la misma. Esta estrategia aportará un mayor valor a la empresa a medio y largo plazo.

Los buenos comportamientos económicos, ambientales y sociales están siendo ya, en estos momentos, condiciones necesarias para la supervivencia de las empresas. No parece empresarialmente sostenible asumir riesgos en estos temas y ello es aplicable, sin ninguna duda, a las Pymes, puesto que todas las empresas, cada una a su nivel y según su tamaño, tienen órganos de dirección, empleados, clientes, proveedores, y están ubicadas en un entorno geográfico determinado, por lo que animamos a las empresas valencianas a incorporar, desarrollar y potenciar la RSE en sus actuaciones empresariales. Así, se desarrollará un tejido empresarial más fuerte y competitivo en la Comunidad, lo que producirá un mayor nivel de bienestar de sus ciudadanos.

D. Julián Bolinches Sánchez

Delegado de Iberdrola en la Comunidad Valenciana

1. INTRODUCCIÓN

Según el Libro Verde de la Comisión Europea el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*. Además señala que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

La Responsabilidad Social promueve una visión integrada de la empresa y la sociedad, al buscar la mejora continua de las relaciones entre aquella y las personas, entidades y entorno con los que interactúa. Implica, además, la evaluación de los impactos de las empresas no sólo en el ámbito interno (empleados, directivos, propietarios) o externo (clientes, proveedores, administraciones públicas) tradicionalmente considerados, sino extenderse a otras partes interesadas que pueden influir en o verse influidas por la actividad empresarial presente y futura, como por ejemplo los sindicatos, la sociedad civil, el medio ambiente y la comunidad en su conjunto, entre otros.

La experiencia adquirida en las empresas que han apostado por la ecoinnovación, por ejemplo, pone de manifiesto que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. Así también, la aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación en el ámbito social -por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores- puede tener también un impacto directo en la productividad.

Diversos informes sobre la Responsabilidad Social de las empresas en España, ponen en evidencia el creciente interés de clientes, consumidores y administraciones públicas por la sostenibilidad y por la responsabilidad social empresarial (RSE), lo que supone riesgos y oportunidades para las empresas más pequeñas, a medida que exigen una mayor implicación del sector empresarial en la resolución de problemas sociales y ambientales.

En este contexto, la aplicación de la RSE en las empresas tiene como objetivo invertir en su futuro, ya que se espera que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad, competitividad y permanencia en el mercado, además de ser la contribución empresarial al desarrollo sostenible. De esta manera se abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento del valor económico y de la competitividad.

Entre los **beneficios** que una gestión socialmente responsable puede conllevar destacamos los siguientes: **mayor eficiencia** en la gestión, **mejora de imagen y marca** de la empresa, de la **reputación** y de las **relaciones internas y externas** de la empresa.

Siendo conscientes de los beneficios y oportunidades potenciales que la RSE puede aportar a una empresa, es igualmente relevante destacar algunas de las implicaciones que supone la asunción de un enfoque socialmente responsable en la dirección empresarial, entre otras:

- **Convicción:** la dirección empresarial debe asumir con total convencimiento la voluntad de asumir determinados valores y principios de actuación orientados a satisfacer las expectativas de las partes interesadas y mostrar permanentemente un comportamiento ético y responsable.
- **Coherencia:** los valores y cultura empresarial inspirados en la RSE, deben ser coherentes con las decisiones estratégicas y las acciones desarrolladas.
- **Compromiso y responsabilidad:** los objetivos asumidos públicamente en pro del desarrollo sostenible deben asumirse y cumplirse siendo conscientes de sus consecuencias e impactos.
- **Enfoque estratégico:** la integración de la RSE en la dirección empresarial debe partir del más alto nivel, afectando a las estrategias, políticas y objetivos.
- **Sensibilización:** el éxito y permanencia de la RSE se sustenta en la sensibilización continua tanto de las personas que conforman la empresa como de las partes interesadas con las que se relaciona.
- **Medición y mejora continua:** el seguimiento y control de los avances registrados garantizan la mejora progresiva de los modelos empresariales alineados con la RSE.
- **Transparencia:** la RSE “obliga” a dar cuentas a la sociedad y partes interesadas con rigor e imparcialidad, del comportamiento empresarial, de los impactos producidos y del grado de cumplimiento de los objetivos y metas definidos.

Existen numerosos ejemplos de empresas de diferentes tamaños y sectores que han sabido innovar y anticiparse al mercado, desarrollando ventajas competitivas al tomar la RSE como una oportunidad. Ser una empresa socialmente responsable es un gran reto que abarca muchos ámbitos de acción. Este reto se ve acentuado en las PYME, donde la limitación en recursos técnicos y económicos dificulta la puesta en marcha de instrumentos de acción en RSE tales como los sistemas de gestión y sus certificaciones. La adaptación o simplificación de modelos creados para grandes empresas a PYME es un paso sumamente importante en la dirección de la gestión ética de las empresas.

1.1. ¿Por qué en PYME?

El Libro Verde de la Unión Europea incide en la necesidad de expandir las estrategias de RSE en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, ya que son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo. Resalta además que, a pesar de que muchas PYME ya han asumido su responsabilidad social, sobre todo a través de su participación a nivel local, es necesaria una mayor sensibilización y difusión de las buenas prácticas de manera que se fomente la RSE en las PYME.

Según el Informe sobre la PYME -Colección Panorama PYME de junio del 2008- de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España¹, en el 2006 el 99,9% de las empresas de la Comunidad Valenciana eran PYME. Esta distribución se repite a nivel nacional, donde se calculó que el 99,87% de las empresas eran PYME (datos 2006).

En los últimos años se han desarrollado numerosas herramientas dirigidas a promover cambios en las políticas y estrategias de gestión en las empresas, relacionadas con distintos aspectos como la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales y la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, todas estas herramientas requieren determinados recursos que muchas veces no están al alcance de las PYME.

En un contexto en donde las PYME representan casi el total de las empresas valencianas, es necesario adaptar estas herramientas a sus posibilidades y recursos, de manera que se pueda alcanzar un impacto real de la Responsabilidad Social en la Comunidad Valenciana.

1.2. Análisis de información y herramientas disponibles

A pesar de que la RSE es una estrategia empresarial cada vez más reconocida, sobre todo en las grandes empresas, aún no existen metodologías, normas técnicas o sistemas de certificación reconocidos internacionalmente (como la ISO 9001 en el caso de Sistemas de Gestión de Calidad) para la introducción de la RSE en la gestión de la empresa.

Una de las principales dificultades es la gran cantidad de aspectos que cubre la RSE, ya que contempla tanto preocupaciones económicas de la empresa como ambientales y del entorno social. Las herramientas disponibles actualmente, por lo general, no abarcan con la misma importancia todos estos aspectos, como se puede ver en el cuadro presentado a continuación donde se muestra la relevancia que le dan los Sistemas de Gestión y herramientas más extendidas entre las empresas, a cuatro aspectos de interés dentro de una estrategia de RSE: Entorno Social (Prevención de Riesgos Laborales y Sociedad), Medio Ambiente, Grupos de interés (Stakeholders) y Calidad.

1. En el Anexo 4 se presenta el enlace con la página web de esta institución

Cuadro 1. Aspectos de la RSE en Sistemas y Herramientas de Gestión²

Instrumento	Entorno Social		Medio Ambiente	Grupos de Interés	Calidad
	Derechos y Riesgos Laborales	Sociedad			
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	+++	+++	++	++	+
SGE 21	+++	+++	++	++	+
EFQM	++	+	++	++	+++
ISO 14001			+++	+	
EMAS			+++	+	
Social Accountability 8000	+++	+++		+	
OHSAS 18001	+++			+	
UNE 81900	+++			+	
ISO 9001	+		+	+	+++
AA 1000	+	+	+	+++	+
Global Reporting Initiative - GRI	++	++	++	+++	+

+++ Importancia alta

++ Importancia media

+ Importancia baja

Dado que la aplicación de esta nueva estrategia de gestión se ha limitado, hasta el momento, a las grandes empresas, las herramientas metodológicas diseñadas se ajustan más a las grandes que a las pequeñas o medianas empresas.

Una de las principales cuestiones que debe ser tomada en cuenta es la limitación de recursos, tanto técnicos como económicos, que tienen las PYME. Otra de las características es la gran variedad de estructuras organizativas que puede tener una PYME, así como también la diversidad de sectores de actividad que determinan intereses y realidades muy diversas.

En base a estas características el trabajo realizado ha buscado el desarrollo de una metodología simple, flexible y adaptable a las características de cada organización empresarial.

2. Para mayor información sobre estos Sistemas y Herramientas de Gestión ver Anexo 4: Para saber más - enlaces de Interés

1.3. El proyecto

El proyecto “Cuadernos de trabajo de RSE para PYME” ha sido liderado por el Servicio de Industria y Medio Ambiente de la Cámara de Comercio de Valencia, en colaboración con el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de Bancaja, con la Dirección de Responsabilidad Social y Reputación de Iberdrola y la asistencia técnica del Instituto Mediterráneo para el Desarrollo Sostenible (Imedes).

A través de este proyecto se pretende acercar la Responsabilidad Social Empresarial a las PYME, ofreciendo una metodología sencilla, tangible, operativa y eficaz que permita incorporar la RSE en la estrategia empresarial como resultado de un cambio innovador y un proceso de mejora continua favorecedor de la generación de ventajas competitivas duraderas, así como un modelo empresarial avanzado y comprometido con el desarrollo sostenible y la sociedad.

Estos cuadernos de trabajo son de carácter totalmente voluntario y su aplicación no exime a las empresas del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables, ni son contrarios a las mismas. De la misma forma, no han sido diseñados con la intención de establecer un proceso de certificación ni con propósitos contractuales.

1.4. Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es **acercar la RSE a las PYME**, ayudándoles en el fortalecimiento de sus sistemas de gestión en términos de confianza, transparencia y generación de valor para todas las partes interesadas, mejorando sistemáticamente el desempeño de las empresas tanto en términos económicos como ambientales y sociales, y contribuyendo a crear una identidad propia y diferenciadora.

Para ello se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar una metodología que permita realizar un diagnóstico de la situación inicial de la empresa en RSE.
- Facilitar herramientas para la definición y puesta en marcha de un Plan de Acción en RSE.
- Ofrecer unas pautas para la comunicación eficaz de las acciones y avances de la empresa en materia de RSE a sus grupos de interés.

Con estos objetivos se ha previsto la elaboración de dos cuadernos de trabajo que desarrollen las principales etapas del proceso de implantación de la RSE³ en la gestión de las empresas:

- Cuaderno 1: El Diagnóstico Previo y el Plan de Acción en RSE
- Cuaderno 2: La Comunicación de la RSE

Cabe resaltar que la aplicación de la metodología propuesta puede utilizarse de manera continuada, creando un ciclo de mejora continua en la empresa, en donde el Diagnóstico previo evalúa los avances que vaya realizando la empresa en el transcurso de los años.

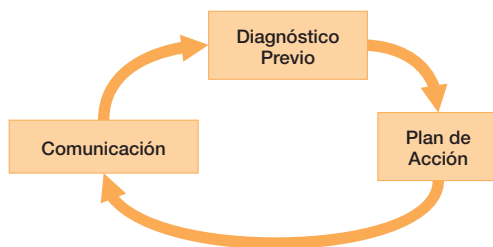


Figura 1. Ciclo de mejora continua

1.5. Estructura de los cuadernos de trabajo

Cada cuaderno de trabajo seguirá una estructura similar donde se desarrollará la parte teórica y práctica de forma paralela utilizando como ejemplo el caso de una empresa ficticia llamada Tecnicolor.

Cada cuaderno contará con los siguientes apartados principales:

- **Objetivos.**_ principales resultados que debe obtener la empresa al finalizar el trabajo correspondiente a ese cuaderno.
- **Beneficios.**_ principales beneficios para la empresa derivados del trabajo propuesto.
- **Herramientas.**_ descripción de las herramientas que se utilizarán.
- **Pasos a seguir.**_ descripción de las etapas del proceso a seguir.
- **Anexos.**_ donde se incluirán las herramientas utilizadas, enlaces de interés y el glosario de términos.

Además cada cuaderno incluirá cuadros y tablas que ilustrarán, en un caso práctico, cómo aplicar la guía, el caso de la empresa Tecnicolor.

3. Cabe resaltar que el presente proyecto no busca la certificación en un Sistema de Gestión sino la introducción de una dinámica de trabajo en materia de RSE en la gestión empresarial de las PYME.

1.6. Resultados esperados en las empresas

Los cuadernos de trabajo apoyan el proceso de introducción de la RSE en una PYME. En cada etapa de este proceso la empresa podrá apreciar resultados concretos que pasamos a detallar a continuación:

- Aplicando la metodología de **Diagnóstico Previo** propuesta, las PYME podrán **identificar las fortalezas y debilidades** principales que presenta cada empresa en materia de RSE, antes de aplicar cualquier plan de acción, respecto a los principales estándares y prácticas existentes.
- Al elaborar el **Plan de Acción**, las PYME podrán **diseñar acciones y respuestas eficaces** para mejorar o subsanar las debilidades puestas de manifiesto tras el diagnóstico previo realizado y **abordar un sistema de gestión básico o elemental de la RSE** integrado en los sistemas habituales de gestión empresarial.
- En la etapa de **Comunicación**, las PYME podrán **comunicar de una forma sencilla a los grupos de interés** las fortalezas identificadas en el Diagnóstico Previo y los avances registrados al desarrollar el Plan de Acción, y poner en valor los esfuerzos y mejoras realizados, mostrando el compromiso de la empresa con un modelo empresarial orientado hacia la excelencia y la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.

En el presente cuaderno de trabajo se desarrollan las dos primeras etapas: El Diagnóstico Previo y El Plan de Acción en RSE.

1.7. Validación metodológica del proyecto: trabajo de campo con tres PYME de la Comunidad Valenciana

Con el objetivo de contrastar la validez de la metodología propuesta, se realizó un trabajo de campo en tres empresas de la Comunidad Valenciana de diferentes sectores de actividad, en concreto:

 <p>Industrias Ochoa</p> <p>Sector: Metalmecánico Número de trabajadores: 200 Año de constitución: 1970 Página web: http://www.ind-ochoa.es/</p>	 <p>Micuna</p> <p>Sector: Madera y Mueble Número de trabajadores: 170 Año de constitución: 1972 Página web: http://www.micuna.com/</p>	 <p>RNB Laboratorio Cosmético</p> <p>Sector: Químico Número de trabajadores: 210 Año de constitución: 1994 Página web: http://www.rnbcosmeticos.com/</p>
---	---	--

Datos de 2007

Cada una de estas empresas presentaba distintas situaciones de partida en relación con la RSE, si bien mostraban una característica común: todas desarrollan de forma voluntaria determinadas y relevantes actuaciones o prácticas que podrían considerarse, de forma aislada, alineadas con la RSE, pero ninguna de ellas había integrado la RSE en su estrategia, los valores corporativos y sistemas de gestión, como parte sustancial de la estrategia empresarial y modelo de relaciones con sus grupos de interés.

El trabajo de campo en las empresas consistió en la realización de una serie de entrevistas con los responsables de distintas áreas de cada empresa para cumplimentar los cuestionarios de evaluación preparados. A cada entrevistado se le solicitó que, más allá de contestar a las preguntas del cuestionario, diera su opinión o recomendaciones con respecto a las preguntas planteadas (formulación, temas, lenguaje) y que señalara las carencias o dificultades del cuestionario. Como puede observarse el nivel de colaboración y compromiso solicitado a las empresas participantes fue alto, por lo que les extendemos nuestro agradecimiento por el tiempo y los esfuerzos realizados.

Al término de los trabajos se elaboró un documento de diagnóstico para cada empresa, donde se identificaron sus fortalezas y debilidades en el marco de la RSE. Además se incluyeron recomendaciones para cada uno de los aspectos tratados en los cuestionarios así como determinadas herramientas de planificación para la puesta en marcha de acciones (Matriz de priorización de acciones, Matriz de Plan de Acción y Seguimiento y Control)⁴ y de comunicación con los grupos de interés (Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés)⁴, de manera que se establecieran algunas posibles vías de acción para las empresas.

La aplicación de la metodología de diagnóstico en estas tres PYME, permitió adaptar, mejorar y validar el trabajo propuesto, incorporando factores clave de la experiencia de cada una de las empresas, sus realidades y visiones. A continuación se presentan las principales conclusiones del trabajo realizado en cada una de las empresas colaboradoras.

4. Descritos con mayor detalle en el apartado 3.3 de la guía.

Industrias Ochoa



Sector: Metalmecánico

Número de trabajadores: 200 (2007)

Año de constitución: 1970

Página web: <http://www.ind-ochoa.es/>

Actividad: Industrias Ochoa es una empresa del sector metalmecánico fundada en 1970 que se dedica al diseño y construcción de matrices, utillajes y máquinas especiales para la fabricación de productos en los que el principal componente sea metálico, a partir de fleje, alambre y chapa.

Sus principales clientes pertenecen a los sectores de automoción, eléctrico, electrodoméstico, instalaciones y otros. Su mercado no sólo se centra en el ámbito nacional sino también a nivel internacional, como lo demuestran sus niveles de exportación, que llegan a superar el 60%.

Valor de la RSE para la empresa:

En los últimos 40 años Industrias Ochoa ha sabido abrirse camino en un sector sumamente competitivo, utilizando la innovación como principal arma. La incursión en los círculos de excelencia empresarial impulsa continuamente a Industrias Ochoa a buscar nuevos cambios en la gestión de la empresa. Dentro de este contexto la RSE significa un nuevo ámbito de oportunidades para la mejora en la gestión de la empresa.

Por otro lado, siendo Industrias Ochoa un proveedor de grandes empresas de los sectores de automoción y electrodomésticos entre otros, la introducción de la RSE en la gestión de la empresa le permitirá adelantarse a los nuevos requisitos de grandes empresas que ya se han comprometido con esta nueva estrategia empresarial, permitiéndole diferenciarse en el mercado y mejorar su competitividad.

Fortalezas:

- La visión innovadora de la dirección empresarial ha permitido la permanencia de esta empresa en un sector sumamente competitivo y en constante cambio.
- Industrias Ochoa pertenece al Club de la excelencia empresarial lo que le da un incentivo permanente a seguir mejorando e innovando en su gestión.
- Las mayores fortalezas de la empresa son su sólido sistema de gestión de calidad (ISO 9001) y el sistema de gestión en medio ambiente (ISO 14001), recientemente certificado, que facilitarán el trabajo de implantación de un sistema de gestión en RSE, ya que la visión de mejora continua y formalización de procesos ya se encuentra integrada en la cultura empresarial.

Micuna

Sector: Madera y Mueble

Número de trabajadores: 170 (2007)

Año de constitución: 1972

Página web: <http://www.micuna.com/>

Actividad: Empresa del sector de la madera y mueble dedicada a la producción de cunas y mobiliario infantil. La empresa Micuna es considerada empresa líder a nivel nacional, con un 97% de penetración en el mercado nacional. Además se le considera como la cuarta empresa europea en la fabricación de cunas y mobiliario para niños.

Valor de la RSE para la empresa:

El liderazgo de Micuna en su sector de actividad no es un hecho aleatorio. El trabajo continuo de la empresa en innovar no sólo en sus productos sino también en su organización es más que evidente a través de los años. La visión innovadora de Micuna la ha llevado a acercarse a la Responsabilidad Social Empresarial iniciando varias acciones en esta dirección. La misión y los valores de Micuna son un reflejo de la elevada conciencia social de la empresa, así como también las acciones que actualmente son llevadas a cabo en el ámbito de la ayuda social y la cooperación para el desarrollo. La búsqueda de la mejora continua en materia de responsabilidad social conlleva la búsqueda del bienestar en todos los *targets* involucrados en el proceso, desde el inicio, con los trabajadores y las óptimas condiciones de trabajo, seguridad, higiene, conciliación y beneficios sociales, hasta el cliente y posteriormente extendiéndose hasta el consumidor.

Micuna ha sabido identificar en el ámbito de la RSE el camino futuro a seguir para continuar su expansión y permanencia como empresa líder en el sector.

Fortalezas:

- Micuna es una empresa líder en su sector lo que le impulsa a mantenerse en esta posición a través de la búsqueda continua de mejoras.
- El trabajo previo de Micuna muestra que existe una conciencia en materia de RSE en la empresa a nivel de la dirección empresarial y el equipo técnico, factor fundamental en la implantación de la RSE en la empresa.
- Micuna realiza actualmente acciones muy valiosas y comprometidas en el ámbito de la responsabilidad social, especialmente en los ámbitos del entorno social y el medio ambiente, convirtiéndose en pioneros en medio ambiente y ayuda social en su sector, intentando garantizar el futuro de los niños y el desarrollo sostenible. Todo este trabajo previo puede considerarse una de las principales fortalezas de la empresa para implementar un sistema de gestión de la RSE.
- Micuna se encuentra certificada con la ISO 14001 y tienen la intención de certificarse con la ISO 9001, lo que facilitará el proceso de implantación de un sistema de gestión de la RSE en la empresa.

RNB Laboratorio Cosmético**Sector:** Químico**Número de trabajadores:** 210 (2007)**Año de constitución:** 1994**Página web:** <http://www.rnbcosmeticos.com/>

Actividad: RNB es una empresa líder en la fabricación de productos cosméticos de tratamiento y fragancias. Sus productos son la muestra de la continua adaptación a las tendencias más vanguardistas del mercado cosmético. La constante innovación, la actitud positiva y la capacidad para asumir riesgos, hacen que RNB crezca día a día y se consolide como una de las empresas referentes en el mercado.

Valor de la RSE para la empresa:

Como interproveedor de Mercadona, RNB busca mejorar su competitividad y alcanzar la excelencia empresarial que exige hoy en día ser colaborador de una de las principales cadenas de supermercados de España. Dentro de esta búsqueda, la RSE representa un requisito, ya que más allá de ser un factor diferenciador frente a la competencia potencial, es altamente valorada por Mercadona, que ya cuenta con una estrategia de RSE incorporada en su modelo de gestión de Calidad Total. Por otro lado, RNB está experimentando un rápido crecimiento, lo que debe traducirse en un cambio cualitativo en la gestión de sus recursos y el planteamiento estratégico con sus grupos de interés. Este crecimiento significa una oportunidad de cambio e innovación dentro de la empresa.

Fortalezas:

- La principal fortaleza de RNB es la voluntad y el interés de la dirección empresarial por introducir la filosofía de la RSE en la empresa, factor fundamental en este proceso.
- RNB realiza acciones muy valiosas y comprometidas en el ámbito de la responsabilidad social, especialmente en el ámbito de los recursos humanos. Todo este trabajo previo puede considerarse una de las principales fortalezas de la empresa para implementar un sistema de RSE.
- La política de recursos humanos aplicada por la empresa ha generado un buen clima laboral que puede facilitar la implantación y compromiso de todo el personal en una estrategia de RSE.
- La estrategia de gestión empresarial de Mercadona actúa como apoyo a las innovaciones empresariales de sus interproveedores.
- Actualmente RNB ha iniciado las acciones para la implementación de la ISO 14001, lo que representa un avance importante y una fortaleza a la hora de introducir la RSE en la gestión de la empresa.

2. EL DIAGNÓSTICO PREVIO EN RSE

DIAGNÓSTICO PREVIO	
Herramientas	Cuestionarios de Diagnóstico (Anexo 1)
Recursos requeridos	1 jefe de equipo/coordinador y 1 persona de apoyo
Producto final	Informe de Resultados
Tiempo medio requerido	3 semanas

Para abordar un enfoque estratégico y operativo alineado con la RSE, es necesario comenzar por un diagnóstico de la situación de partida de la empresa. El diagnóstico previo pretende ayudar a las PYME a:

- Conocer acciones que vienen realizando de manera inconsciente o de manera consciente, pero aislada, y que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la RSE.
- Identificar otras actuaciones no realizadas por la empresa que podrían contribuir a mejorar su situación competitiva y las relaciones con la sociedad.

El diagnóstico propuesto considera las recomendaciones o buenas prácticas más elementales formuladas por organismos de referencia (véase Anexo 4), en relación a una serie de indicadores e instrumentos estratégicos y operacionales que debería disponer una empresa tanto a nivel interno como externo, si hubiera integrado la RSE en su actividad.

- A nivel interno es necesario analizar la relación de la PYME con los propietarios o accionistas, con sus directivos y empleados y los representantes legales de los trabajadores.
- A nivel externo, deben evaluarse las relaciones con la cadena de valor de la organización tradicionalmente considerada y las administraciones públicas, pero también con aquellas organizaciones que representen los intereses de la comunidad en su conjunto.

La situación de partida y las prácticas de RSE disponibles/no disponibles en la empresa en particular, dependerán, en un número elevado de casos, no sólo de las motivaciones y capacidades específicas de la PYME, sino también del grado de innovación y desarrollo del sector en el que opere la empresa. Por ejemplo, una empresa perteneciente al sector energético en el que el grado de avance de la RSE puede considerarse alto, estará inicialmente mucho mejor posicionada en el nivel de desarrollo de sistemas de gestión de calidad, medioambientales y prácticas de RSE que empresas pertenecientes a otros sectores, en las que el nivel de desarrollo es prácticamente nulo o incipiente.

Este diagnóstico puede utilizarse tanto para construir el punto de partida como para evaluar posteriormente los avances realizados en la PYME, al poner en marcha los planes de acción derivados. A continuación presentaremos la metodología de trabajo propuesta para realizar el Diagnóstico Previo en RSE y la aplicación de las herramientas diseñadas.

2.1. Objetivos

El diagnóstico previo debe permitir a la empresa:

- Elaborar un breve informe de resultados donde se identifiquen los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa en materia de RSE.
- Hacer reflexionar a la gerencia y a los responsables de área sobre ciertos puntos clave de la gestión en RSE.
- Identificar la capacidad actual de la empresa en materia de información e indicadores de seguimiento y control.

2.2. Beneficios

Realizar el trabajo de Diagnóstico reportará a la empresa los siguientes beneficios:

- La posibilidad de plantear acciones que corrijan los puntos débiles y exploten los puntos fuertes hallados.
- Además permitirá poner en valor acciones y buenas prácticas que la empresa ya realiza, potenciando estas acciones.
- Finalmente, este trabajo también sirve para concienciar y sensibilizar a los trabajadores y a la dirección empresarial sobre aspectos relacionados con la ética y las buenas normas de conducta.

2.3. Herramientas

Para realizar el Diagnóstico Previo en RSE se han diseñado 6 cuestionarios (presentados en el Anexo 1), uno para cada área de trabajo: Dirección empresarial, Clientes, Recursos Humanos, Entorno Social, Proveedores y Subcontratistas y Medio Ambiente. Cada uno de estos cuestionarios de trabajo cuenta con 2 partes:

1. Cuestionario de Percepciones. _ donde se formulan preguntas que recogen las percepciones de las personas responsables de la empresa en materia de responsabilidad social empresarial y el comportamiento ético de la empresa para las 6 áreas de trabajo. A continuación se definen estas áreas de trabajo y los temas analizados en cada uno de ellas:

- a. Dirección Empresarial.**_ temas globales relacionados con la estrategia, políticas y compromisos que haya asumido la empresa de manera voluntaria, así como el grado de comunicación de estos.
- b. Clientes.**_ trato a los clientes, mecanismos de evaluación de su satisfacción, canales de comunicación con ellos (reclamaciones y sugerencias), responsabilidad del producto.
- c. Recursos Humanos.**_ selección y promoción, política de incentivos, formación, clima laboral, derechos humanos, comunicación interna, conciliación de la vida laboral y personal, Prevención de Riesgos Laborales (PRL), beneficios sociales.
- d. Entorno Social.**_ relaciones con la comunidad, ONG, asociaciones y otros grupos de interés en el entorno social de la empresa.
- e. Proveedores y Subcontratistas.**_ selección, fidelización, alianzas, trato y comunicación con los proveedores y subcontratistas.
- f. Medio Ambiente.**_ acciones dirigidas a disminuir el impacto negativo de la actividad en el entorno, innovaciones de producto, de gestión o de procesos.

2. Indicadores._ en esta parte se proponen una serie de indicadores relativos a cada uno de los aspectos tratados. De esta manera se pretende analizar la capacidad de la empresa para acceder fácilmente a cierta información, poniendo a prueba sus sistemas de información actuales y señalando aspectos de mejora para una posible estrategia de RSE. Los indicadores propuestos pueden ser de dos tipos:

- a. Indicadores Cuantitativos.**_ valores numéricos (ratios, índices, o cifras absolutas)
- b. Indicadores Cualitativos.**_ donde se verifica si la empresa cuenta con documentos o registros que respaldan sistemas de apoyo para la RSE.

Cabe resaltar que los indicadores son propuestas generales que no necesariamente deben ser aplicados a todas las empresas; éstos sólo deben ser utilizados como guías para el diseño de los propios indicadores de cada empresa.

La estructura de las herramientas de diagnóstico puede resumirse en los dos cuadros que presentamos a continuación:

Cuadro 2. Áreas de trabajo y temas analizados

Área de trabajo	Temas
Dirección empresarial	Grupos de interés
	Responsabilidades legales
	Situación de la RSE en la organización
	Políticas empresariales y sistemas de gestión
	Buen Gobierno
	Comunicación de la RSE

Área de trabajo	Temas
Clientes	Evaluación de la satisfacción del cliente
	Promoción de la participación del cliente - Quejas y Sugerencias
	Publicidad
	Comunicación en materia de RSE
Recursos Humanos	Selección y promoción del personal
	Salarios y productividad
	Beneficios sociales
	Conciliación de la vida personal y laboral
	Prevención de riesgos laborales
	Formación
	Clima laboral
	Evaluación de los empleados
	Medidas disciplinarias
	Voluntariado empresarial
	Relación con asociaciones sindicales
	Derechos Humanos
	Comunicación de la RSE
	Entorno Social
Canales de comunicación	
Incorporación de las expectativas sociales en la empresa	
Cooperación social empresarial	
Comunicación en materia de RSE	
Proveedores y Subcontratistas	Criterios de selección
	Trato respetuoso
	Alianzas
	Comunicación de la RSE
Medio Ambiente	Gestión en materia ambiental
	Reducción de impactos ambientales en la producción
	Cuidado del entorno
	Innovación ambiental
	Comunicación

Cuadro 3. Dimensión de los Cuestionarios según área de trabajo

Área de trabajo	Cuestionario de percepciones (Nº de preguntas)	Indicadores (Nº de indicadores)	
		Cuantitativos	Cualitativos
Dirección empresarial	10	3	10
Clientes	7	8	2
Recursos Humanos	25	32	12
Entorno Social	7	2	4
Proveedores y Subcontratistas	8	9	3
Medio Ambiente	14	18	13

Las preguntas dentro de los cuestionarios de percepción pueden ser de opción múltiple o de desarrollo. Algunas preguntas cuentan con un recuadro de comentarios para precisar algún término o concepto, sin embargo en todos los casos se ha incluido un recuadro de *Observaciones* donde se puedan anotar ideas que completen la respuesta del entrevistado o alguna observación específica, y uno de *Recomendaciones*.

Caso Práctico 1. Introducción a la empresa Tecnicolor

Empresa Tecnicolor

La Empresa Tecnicolor es una empresa del sector químico dedicada a la fabricación de pinturas y barnices. Es una empresa mediana de 150 empleados y desde hace un tiempo ha percibido que existe una falta de motivación en el personal de fábrica así como una mayor atención por parte de asociaciones de consumidores y grupos ecologistas con respecto a la seguridad de sus productos en cuanto a salud (niveles de toxicidad) y el medio ambiente.

La dirección empresarial de la empresa ha decidido que quiere iniciar una estrategia empresarial que introduzca la visión de la Responsabilidad Social Empresarial para abordar estas cuestiones.

Siendo como es, una empresa mediana de 150 empleados, considera que la visión de la RSE puede servirle para acercarse más a las necesidades de sus empleados y aliviar ciertas tensiones que ha empezado a percibir en el personal de fábrica. Así también considera que la mayor atención de las Asociaciones de Consumidores y los grupos ecologistas son elementos que pueden afectar a la imagen y reputación de la empresa por lo que la mejor estrategia es ofrecer información clara que cuide la imagen de la empresa y de sus productos.

Con este objetivo la empresa ha buscado información que le permita realizar este trabajo, y ha encontrado los Cuadernos de Trabajo de la RSE en PYME.

Acompañemos a esta empresa en la aplicación de esta metodología.

2.4. Pasos a seguir

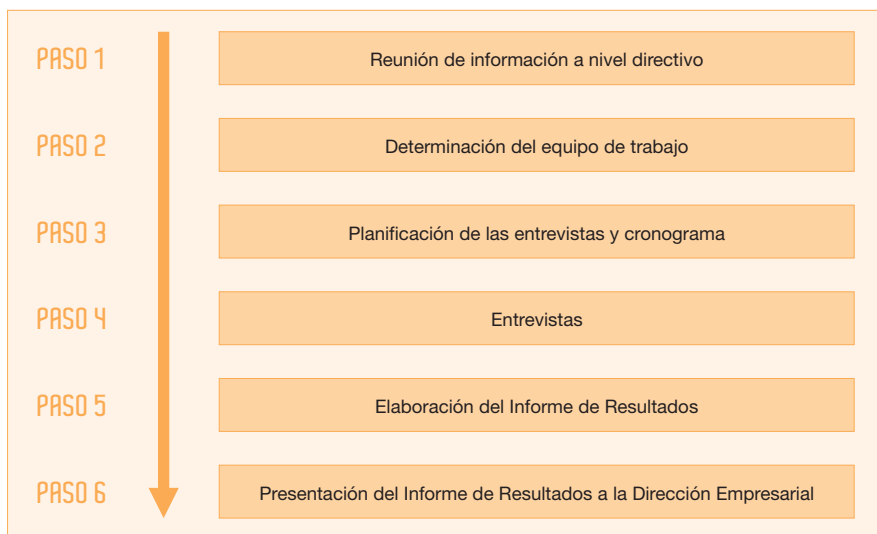


Figura 2. Pasos a seguir del proceso de Diagnóstico Previo

Paso 1: Reunión de información a nivel directivo

La intención de iniciar a la empresa en una estrategia de RSE, debe ser impulsada y guiada desde la dirección de la empresa. Por ello, el proceso de diagnóstico, como punto de partida de la implementación de una estrategia de RSE, deberá iniciarse con una reunión informativa con la gerencia de la empresa y demás órganos de dirección de la misma.

En esta reunión deberán abordarse los siguientes temas:

- Información general sobre la RSE
- Interés de la empresa por la estrategia RSE
- Beneficios y objetivos esperados
- Requerimientos y recursos (nombramiento del coordinador y colaboración necesaria de todas las áreas implicadas)
- Compromiso y apoyo de la dirección

Paso 2: Determinación del equipo de trabajo en la empresa

Una vez legitimado el proyecto ante los órganos de gobierno de la empresa, la Dirección Empresarial identificará las áreas y el personal clave para la realización del diagnóstico. A continuación se conformará el equipo de trabajo, que deberá constar de un coordinador, que realizará el seguimiento del proceso, y los responsables de realizar las entrevistas a partir de los cuestionarios de diagnóstico.

Cabe resaltar que el equipo de trabajo, no deberá estar conformado necesariamente por las personas que deben responder los cuestionarios, ya que es recomendable que el diagnóstico sea realizado por personas no comprometidas en los procesos analizados.

Paso 3: Planificación de las entrevistas y cronograma

Una vez conformado el equipo de trabajo, éste deberá reunirse para planificar el proceso de entrevistas. Esta planificación deberá establecer un cronograma de trabajo, responsables de cada cuestionario, etc.

Paso 4: Entrevistas

Siguiendo el cronograma de entrevistas, el equipo de trabajo deberá realizar las entrevistas necesarias para cumplimentar los cuestionarios.

Paso 5: Elaboración del Informe de resultados

A partir de las entrevistas realizadas el responsable de cada una de ellas realizará un informe de resultados. El informe deberá seguir la estructura de los cuestionarios, en cuanto a temas. En el informe deberán especificarse cuáles son los puntos débiles y fuertes para cada uno de los temas tratados en los cuestionarios. Así también deberá evaluarse la capacidad de la empresa para recoger y procesar información necesaria para la implementación de un sistema de gestión de RSE.

El coordinador del equipo de trabajo deberá consolidar los informes elaborados por el equipo de trabajo, de manera que el Informe final sea un documento homogéneo y coherente. El coordinador además deberá agregar las conclusiones globales del diagnóstico donde se establecerán las principales debilidades y fortalezas de la empresa en materia de RSE.

Paso 6: Presentación del Informe de resultados a la Dirección Empresarial

Finalmente el coordinador del equipo de trabajo presentará el Informe de resultados a la Dirección empresarial. En esta presentación deberán señalarse las principales debilidades y fortalezas, estableciendo así posibles sendas de acción de la empresa en la línea de una estrategia de RSE.

Caso Práctico 2. Iniciando el proceso de Diagnóstico Previo en Tecnicolor

El proceso de Diagnóstico Previo en Tecnicolor

Tras la toma de conciencia por parte de la dirección empresarial de Tecnicolor sobre la utilidad de emprender un proyecto de RSE, la empresa ha empezado a realizar los primeros trabajos. En primer lugar, han determinado qué personas de la empresa liderarán la primera fase del trabajo, es decir el Diagnóstico Previo. Se ha decidido que el equipo será de 2 personas: el responsable de Calidad y Medio Ambiente y el responsable de Recursos Humanos, por lo que se les ha reunido para explicarles en qué va a consistir el trabajo, qué es la RSE, sus objetivos y ventajas y entregarles el cuaderno de trabajo que les servirá de guía y apoyo.

A continuación la dirección empresarial ha reunido a los responsables de todas las áreas para explicarles el proyecto de RSE que pretenden iniciar. Ha creído necesario que todos ellos conozcan algo de la RSE por lo que les ha entregado copias de artículos relacionados e información general de la RSE y sus beneficios. Así también se les ha solicitado toda su colaboración ya que requerirá de la participación de todos a diferentes niveles. Además se ha comunicado quienes serán los encargados de realizar la primera acción de este proyecto, de manera que todos sepan y conozcan a quienes deben dirigirse ante cualquier duda y darles su apoyo.

Tras esta reunión el equipo se ha puesto manos a la obra. Se han repartido el trabajo y han planificado su cronograma de entrevistas y los métodos de recogida de información.

Caso Práctico 3. Calendario de trabajo del proceso de Diagnóstico Previo en Tecnicolor

Calendario de trabajo de la fase de Diagnóstico Previo - Tecnicolor

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1				
10:00 Reunión de información a nivel directivo 11:00 Determinación del equipo de trabajo 16:00 Reunión con el equipo de trabajo		15:00 Planificación del trabajo, reparto de tareas		16:00 Dirección empresarial y Entorno Social (Gerente)
Semana 2				
12:00 Cientes (Respon. Área Comercial)	9:00 Medio Ambiente (Respon. Calidad y Medio Ambiente) 11:00 Proveedores y Subcontratistas (Respon. Operaciones)		9:00 Recursos Humanos (Respon. R.R.H.H.)	
Semana 3				
<i>Elaboración del Informe de Resultados</i>				11:00 Presentación del Informe de Resultados a la Dirección empresarial

Caso Práctico 4. Extracto del Diagnóstico del área de trabajo "Dirección Empresarial" en Tecnicolor**Diagnóstico del área de trabajo "Dirección empresarial" en Tecnicolor**

El encargado de Calidad y Medio Ambiente es el responsable de realizar la entrevista con respecto al área de trabajo "Dirección empresarial". Para ello se ha decidido que debe entrevistar al gerente de la empresa.

A continuación presentamos un ejemplo de cómo puede ser cumplimentado el cuestionario.

Grupos de interés

1. ¿La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización?

Sí No En parte

Comentario: Se entiende por grupos de interés a aquellos grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades, por ejemplo: asociaciones sindicales, asociación de consumidores, asociación de empresarios del sector, administración, inversores, ONG, empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.
(ver Anexo 25)

Observaciones: Hemos identificado como grupos estratégicos a los clientes y al personal interno. Sin embargo no hemos hecho esta identificación a través de un análisis específico ni siguiendo ninguna metodología. Tampoco hemos hecho un trabajo de priorización.

Recomendaciones: Realizar una identificación global de los grupos de interés así como su priorización. No se ha incluido, por ejemplo, a las asociaciones de consumidores y ecologistas, que, sin embargo, están incidiendo notablemente en la reputación de la empresa. Buscar metodologías sencillas para realizar esta tarea.

Como podemos observar la recomendación, que se desprende naturalmente de la respuesta dada, es una acción que formará parte del Plan de Acción de la empresa en RSE.

Caso Práctico 5. Extracto del Diagnóstico del área de trabajo Proveedores y Subcontratistas en Tecnicolor**Diagnóstico del área de trabajo Proveedores y Subcontratistas en Tecnicolor**

Por otro lado, el encargado de Recursos Humanos es el responsable de realizar la entrevista con respecto al área de trabajo “Proveedores y Subcontratistas”. Para ello debe entrevistar a distintas personas, entre las que se incluye a personas del área de operaciones y del área de calidad.

A continuación presentamos un ejemplo de cómo puede ser cumplimentado el cuestionario.

Trato respetuoso**1. ¿Ha implantado su empresa mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas?**Si No En parte

Comentario: Este sistema debe aplicarse en las adquisiciones de todos los departamentos de la organización, de manera que queden excluidos aquellos proveedores que no satisfacen sus requerimientos éticos y/o legales.

Observaciones: *no existe un procedimiento formal o regulado de contratación, aunque la empresa valora habitualmente la calidad y el precio como cuestiones prioritarias a tener en cuenta. Hay dos departamentos que se encargan de las compras de la empresa, pero no existe formalizado un documento en el que se recojan los criterios que deben seguirse.*

Recomendaciones: *Debería priorizarse la formalización de un procedimiento de compras y de evaluación de proveedores que incorporara, además de criterios de calidad y precio, cuestiones como el comportamiento medioambiental y el respeto de los derechos humanos o laborales. Este procedimiento debe además ser difundido tanto internamente como a los proveedores y subcontratistas.*

Nuevamente podemos observar que la recomendación se desprende naturalmente de la respuesta dada, ésta será otra acción que formará parte del Plan de Acción de la empresa en RSE.

Caso Práctico 6. Trabajo de Indicadores Cuantitativos en Tecnicolor

Indicadores Cuantitativos en Tecnicolor

El equipo de trabajo está logrando avanzar con las entrevistas, sin embargo lleva un poco de retraso en conseguir que los responsables identificados para cada área de trabajo del diagnóstico llenen la información relacionada con los Indicadores Cuantitativos y Cualitativos. Incluso en áreas de trabajo donde ellos mismos son los responsables como en Recursos Humanos, se están presentando problemas para reunir la información. A continuación se presenta un extracto con una parte de los indicadores solicitados para el área de trabajo de Recursos Humanos en Tecnicolor.

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
CONTRATACIÓN				
RH-C.1	Creación neta de empleo	(Plantilla total año en curso / plantilla año anterior)-1	%	6%
RH-C.2	Calidad de los contratos	nº de contratos indefinidos y a jornada completa / Nº total de trabajadores	%	75%
RH-C.3	Externalización en la contratación	Nº de contratos con ETTs / Nº total de trabajadores	%	5%
RH-C.4	Estabilidad de la Plantilla	Nº de bajas (despidos, bajas voluntarias, bajas por fin de obra) / Nº total de trabajadores	%	2%
RH-C.5	Antigüedad media de la Plantilla	Suma del total de años de antigüedad / Nº total de trabajadores	años por trabajador	-
RH-C.6	Contratos indefinidos por género	Nº de mujeres con contratos indefinidos de jornada completa / Nº total de mujeres	%	-
RH-C.7	Contratos indefinidos de extranjeros	Nº de inmigrantes con contratos indefinidos de jornada completa / Nº total de inmigrantes	%	-
RH-C.8	Contratación de discapacitados	Nº de trabajadores con discapacidad / Nº total de trabajadores	%	-
RH-C.9	Contratación de trabajadores acogidos a inserción laboral	Nº de trabajadores acogidos a contratos de inserción laboral / Nº total de trabajadores	%	-
RH-C.10	Distribución de género en la plantilla	Nº de mujeres / Nº total de trabajadores	%	30%
RH-C.11	Distribución de género en la Dirección	Nº de mujeres en la Dirección / Nº total de miembros en la Dirección	%	0%

Como puede apreciarse hay muchos espacios en blanco, ya que no pueden acceder fácilmente a la información necesaria para completar los indicadores.

Esta situación es una evidencia de la necesidad de mejorar el sistema de información para poder ofrecer la información más relevante.

Caso Práctico 7. Trabajo de Indicadores Cualitativos en Tecnicolor**Indicadores Cualitativos en Tecnicolor**

De la misma manera que los indicadores cuantitativos, los indicadores cualitativos de Tecnicolor evidencian debilidades de los sistemas de información, como se puede ver en el siguiente extracto del cuestionario de trabajo correspondiente a Recursos Humanos:

Nº	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
RH-D.1	Organigrama funcional	x		<i>Se tiene pero no está actualizado</i>
RH-D.2	Sistema de Prevención de Riesgos Laborales		x	<i>Se tiene un sistema propio</i>
RH-D.3	Política para la Prevención de Riesgos Laborales		x	
RH-D.4	Plan de formación a los trabajadores		x	
RH-D.5	Registro de absentismo	x		
RH-D.6	Registro de despidos	x		
RH-D.7	Registro de baja voluntaria		x	
RH-D.8	Registro de bajas por enfermedad		x	

Las carencias que evidencia el sistema de información de Tecnicolor es un punto débil que deberá aparecer en el Informe de Resultados del Diagnóstico, dando así lugar a posibles recomendaciones o acciones para el Plan de Acción de RSE de la empresa.

Caso Práctico 8. Conclusiones principales del Diagnóstico Previo en Tecnicolor

Conclusiones del Diagnóstico Previo en RSE de Tecnicolor

Pasadas unas semanas, el equipo de trabajo ha logrado realizar todas las entrevistas necesarias para responder a las preguntas de los cuestionarios y los indicadores. Después del trabajo de consolidación de la información y elaboración de un breve Diagnóstico donde se presentan los resultados y recomendaciones por ámbito de trabajo y temas, proceden a presentarle las conclusiones del diagnóstico a la Dirección empresarial, tal y como sigue:

Puntos fuertes

1. La dirección empresarial es consciente de la importancia de esta estrategia y actúa en consecuencia.
2. Tecnicolor ya desarrolla importantes acciones que pueden ser consideradas de RSE en las distintas áreas de trabajo analizadas, sin embargo éstas no se realizan en un marco formal y organizado.
3. Tecnicolor cuenta con un sistema de gestión de calidad interno, es decir no certificado, pero que ha logrado formalizar ciertos aspectos de la gestión de la calidad como los servicios de atención al cliente.
4. La empresa cuenta con personal capacitado para abordar los distintos temas de la RSE.
5. Los procesos productivos de la empresa han buscado incorporar innovaciones dirigidas a eliminar al máximo la toxicidad de sus productos y disminuir los niveles de contaminación al medio ambiente.

Puntos débiles

1. La empresa no ha evaluado los riesgos y oportunidades que presenta su actividad respecto a cuestiones sociales, laborales y medioambientales.
2. La empresa no ha identificado de manera formal y sistemática a sus grupos de interés.
3. La mayoría de procedimientos en la empresa no se encuentran formalizados, es decir que las buenas prácticas que se realizan se hacen y transmiten de manera desordenada, a menudo verbalmente, sobre todo en lo relacionado con medio ambiente, proveedores y subcontratistas y en menor nivel en recursos humanos.
4. Dentro de esta falta de sistematización, no se cuenta con un sistema de información y seguimiento adecuado que permita a la empresa realizar un control de las mejoras en cada una de las áreas de trabajo.
5. La comunicación interna, sobre todo con el personal de fábrica, es muy limitada; el personal no participa en la gestión de la empresa, lo que de alguna manera fomenta los malos entendidos y las tensiones entre el personal y la dirección.
6. A nivel externo, la empresa no comunica (pone en valor) sus puntos fuertes.

3. EL PLAN DE ACCIÓN EN RSE

PLAN DE ACCIÓN	
Herramientas	Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas (Anexo 2.1) Matriz de Priorización de Acciones (Anexo 2.2) Matriz de Plan de Acción en RSE (Anexo 2.3) Matriz de seguimiento y control (Anexo 2.4)
Recursos requeridos	1 jefe de equipo/coordinador y 2 personas de apoyo. Se requiere además la participación de la dirección empresarial para la validación y aprobación de los documentos tanto parciales como finales.
Producto final	Documento de Plan de Acción y Seguimiento y control en RSE
Tiempo medio requerido	4 semanas

Partiendo de las debilidades detectadas en el diagnóstico previo, la PYME puede diseñar planes de acción a corto, medio y largo plazo con el objeto de mejorar progresivamente el comportamiento empresarial y gestionar los impactos sociales, laborales y medioambientales que su actividad produce.

El proceso de elaboración del Plan de Acción en RSE de la empresa deberá considerar la situación inicial de la empresa, no sólo en cuanto a debilidades y puntos fuertes sino también a recursos disponibles y a la situación de la empresa y de su sector. Mientras que los resultados del diagnóstico previo permiten visualizar líneas de acción, los recursos y la situación de la empresa y el sector obligarán a la priorización de acciones y a su programación a través del tiempo. Es decir que la integración de la RSE en la gestión empresarial será un proceso a medio o largo plazo en el que lo relevante es la orientación al cambio, a la mejora continua y a la búsqueda de la satisfacción de los grupos de interés de la empresa.

El trabajo que se describe a continuación guiará el proceso de toma de decisiones de la empresa para elaborar su Plan de Acción en RSE.

3.1. Objetivos

El trabajo de planificación debe permitir a la empresa:

- Definir los objetivos de la empresa en el marco de la RSE.
- Identificar las acciones asociadas al cumplimiento de estos objetivos.
- Coordinar los recursos de manera eficiente y eficaz en la realización de las acciones.
- Establecer un sistema simple de seguimiento y control de la ejecución del Plan de Acción en RSE de la empresa.

3.2. Beneficios

Realizar el trabajo de Planificación reportará a la empresa los siguientes beneficios:

- Organizar el trabajo dentro de un marco de objetivos de manera concreta.
- Realizar una asignación eficiente de los recursos disponibles.
- Tener una visión de largo plazo del trabajo estratégico de la empresa en el marco de la RSE.
- Realizar un seguimiento y control sistemático de las acciones emprendidas.
- Incorporar en la empresa la mentalidad de mejora continua.

3.3. Herramientas

Las herramientas diseñadas para la fase de planificación tienen como objetivo guiar y facilitar el proceso de determinación de objetivos, identificación y priorización de acciones, así como la organización de recursos para ejecutar el plan de acción y su seguimiento y control.

En total se contará con 4 herramientas o matrices (ver Anexo 2) que servirán de guía para ir desarrollando cada uno de los pasos del proceso de planificación propuesto:

1. Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas
2. Matriz de priorización de acciones
3. Plantilla de Plan de Acción
4. Matriz de Seguimiento y Control

3.4. Pasos a seguir

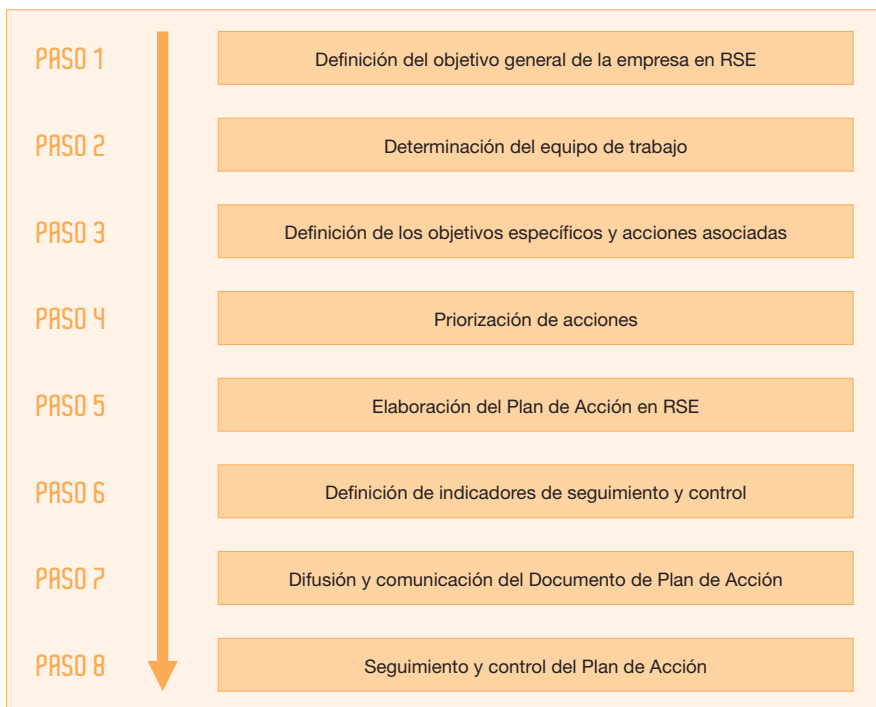


Figura 3. Pasos a seguir del proceso de Planificación

Paso 1: Definición del objetivo general de la empresa en RSE – Visión

A partir del Informe de Resultados del Diagnóstico Previo realizado, la dirección empresarial deberá preguntarse: ¿Hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué desea convertirse? La respuesta a esta pregunta constituirá la Visión u objetivo general de la empresa en el marco de la RSE y guiará todo el trabajo siguiente. Es la idealización del futuro de la empresa y debe formularse de forma clara y objetiva para que llegue a formar parte de la cultura organizacional.

Caso Práctico 9. Objetivo General de la estrategia de RSE en Tecnicolor

El objetivo general de la estrategia de RSE en Tecnicolor

Tras analizar los resultados del Diagnóstico previo realizado, la dirección empresarial de Tecnicolor, se reúne para definir cuál es el objetivo general que buscan alcanzar con la introducción de la RSE en la gestión de su empresa.

Para simplificar la tarea deciden pensar en qué es lo que buscan al introducir una estrategia RSE en su empresa. Después de intercambiar opiniones llegan al siguiente objetivo general:

“Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y la evolución de Tecnicolor”

El objetivo general consensuado se comunica al equipo de trabajo que llevará a cabo el proceso de planificación.

Paso 2: Determinación del equipo de trabajo

Una vez definido el objetivo general, la dirección empresarial definirá el equipo de trabajo, al que comunicará las tareas que debe realizar junto con el objetivo general de la empresa en materia de RSE. Nuevamente el equipo debe constar de un coordinador y personal clave que tenga una visión global de la empresa. Se sugiere que el equipo esté conformado por 3 personas como mínimo, de manera que se asegure el intercambio de opiniones.

Paso 3: Definición de los objetivos específicos y acciones asociadas

La primera tarea del equipo de trabajo consistirá en la identificación de los objetivos específicos y las acciones asociadas. Para ello deberá basarse en el Informe de Resultados del Diagnóstico Previo realizado en la etapa anterior y en el objetivo general definido por la Dirección empresarial.

Como soporte para este trabajo se propone la siguiente Matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas (Anexo 2.1), tal y como se observa a continuación:

Cuadro 4. Matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas

OBJETIVO GENERAL:		
Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas

Los objetivos específicos deben surgir a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo corregir o reforzar a la empresa frente a sus puntos débiles?
- ¿Cómo potenciar los puntos fuertes de la empresa?
- ¿Está esto en concordancia con el objetivo general de la empresa?

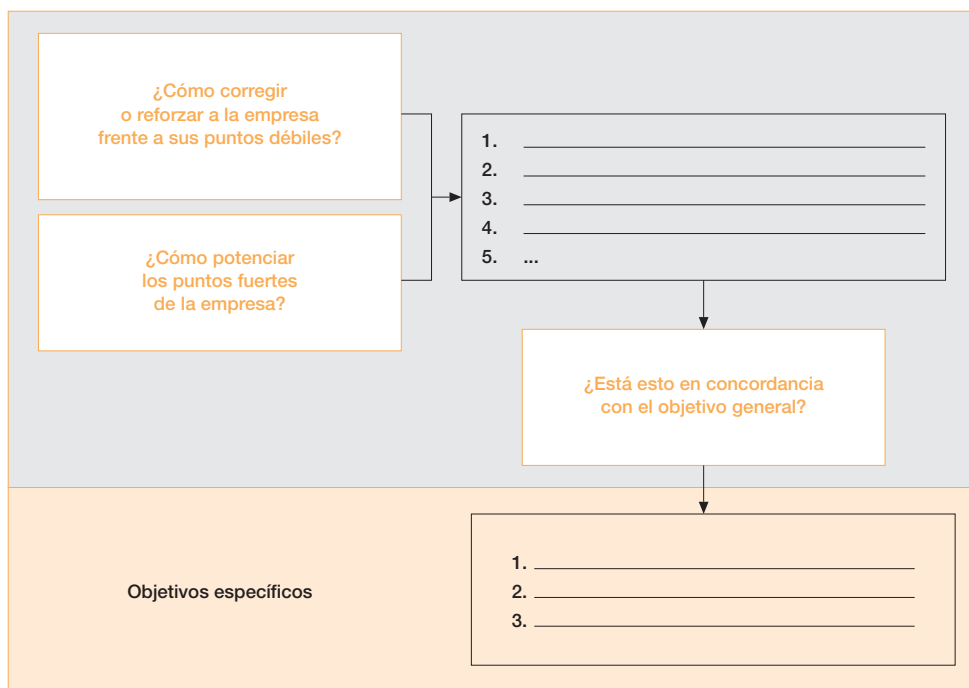


Figura 4. Identificación de los objetivos específicos

Una vez identificados los objetivos específicos el equipo de trabajo deberá identificar las acciones asociadas. Dado que de cada una de las cuestiones evaluadas a través del Diagnóstico previo como no disponibles o parcialmente disponibles, se deriva una recomendación, que (ver Caso Práctico 4 y Caso Práctico 5) representa una acción susceptible de ser realizada, se recogerán estas recomendaciones, transformándolas en acciones cuando sea necesario, y se asociarán al objetivo que corresponda completando así la Matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas. Cabe resaltar que estas acciones propuestas deben estar al alcance de la empresa, considerando siempre sus capacidades y recursos.

Caso Práctico 10. Identificación de objetivos específicos en Tecnicolor

Identificando los objetivos específicos

El equipo de trabajo conformado para realizar el proceso de planificación se ha reunido por primera vez para iniciar la identificación de objetivos específicos y acciones asociadas, para ello cada uno ha leído en profundidad el Diagnóstico Previo realizado.

A continuación mostramos algunos de los objetivos específicos que han sido identificados a partir de los puntos débiles y fuertes de Tecnicolor, que han resultado de mayor relevancia para el equipo de trabajo:

Conclusiones del Diagnóstico

Puntos Débiles

La mayoría de procedimientos en la empresa no se encuentran formalizados, es decir que las buenas prácticas que se realizan se hacen y transmiten de manera desordenada, a menudo verbalmente, sobre todo en lo relacionado con medio ambiente, proveedores y subcontratistas y en menor nivel en recursos humanos.

La comunicación interna, especialmente con el personal de fábrica, es muy limitada; el personal no participa en la gestión de la empresa, lo que de alguna manera fomenta los malos entendidos y las tensiones entre el personal y la dirección.

La empresa no ha identificado de manera formal y sistemática a sus grupos de interés, por lo que no conoce sus expectativas ni demandas.

No se cuenta con un sistema de información adecuado que permita a la empresa realizar un seguimiento de las mejoras en cada una de las áreas de trabajo.

Puntos Fuertes

Los procesos productivos de la empresa han buscado incorporar innovaciones dirigidas a eliminar al máximo la toxicidad de sus productos y disminuir los niveles de contaminación al medio ambiente.

Como puede observarse, los objetivos se desprenden de manera directa de las conclusiones del Diagnóstico. A continuación mostramos un extracto de la Matriz de Definición de Objetivos y acciones asociadas (ver Anexo 2.1) de Tecnicolor. Cabe resaltar que las acciones asociadas también surgen de las Recomendaciones expuestas en el Diagnóstico Previo, sin embargo, el equipo de trabajo puede incluir y revisar estas recomendaciones según su propio criterio.

Objetivos específicos

Construir un sistema de gestión claro y ordenado donde se introduzcan criterios sociales, ambientales y económicos.

Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.

Conocer e incorporar las expectativas de los grupos de interés a la gestión estratégica de Tecnicolor.

Contar con un sistema de información e indicadores de resultado para la estrategia de RSE de la empresa.

Iniciar una estrategia de comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los productos de Tecnicolor

Caso Práctico 11. Acciones asociadas a los objetivos planteados en Tecnicolor

OBJETIVO GENERAL: Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y la evolución de Tecnicolor		
Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
1. Construir un sistema de gestión claro y ordenado donde se introduzcan criterios sociales, ambientales y económicos.	Clientes	1.C.1. Formalizar el procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente.
	Recursos Humanos	1.RH.1. Formalizar el procedimiento de contratación y promoción del personal introduciendo explícitamente criterios de igualdad y no discriminación.
	Recursos Humanos	1.RH.2. Elaborar un plan de formación para los empleados donde se incluyan cursos de formación relacionados con la RSE.

2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.	Recursos Humanos	2. RH.1. Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus sugerencias y observaciones de manera confidencial.
	Recursos Humanos	2. RH.2. Elaborar un plan de comunicación interno.
	Recursos Humanos	2. RH.3. Elaborar un plan de participación e integración del personal donde se haga énfasis en actividades no productivas (deportes, voluntariado empresarial, dinámicas grupales).
	Recursos Humanos	2.RH.4. Diseñar y realizar una encuesta de clima laboral.
...
3. Conocer e incorporar las expectativas de los grupos de interés a la gestión estratégica de Tecnicolor.	Dirección empresarial	3.D.1. Realizar un Análisis de los Grupos de Interés.
4. Iniciar una estrategia de comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los productos de Tecnicolor.	Clientes	4.C.1. Desarrollar un plan de marketing sobre aspectos ambientales de los productos.
	Medio Ambiente	4.M.1. Analizar la posibilidad de adherirse a alguna etiqueta ecológica.
	Medio Ambiente	4.M.2. Promover innovaciones en colaboración con Institutos Tecnológicos o programas de subvenciones públicas.
5. Diseñar un sistema de información e indicadores de resultado para la estrategia de RSE de la empresa.	Dirección empresarial	5.D.1. Diseñar los indicadores y el sistema de información del área de trabajo de Dirección empresarial
	Clientes	5.C.1. Diseñar los indicadores y el sistema de información del área de trabajo de Clientes
	... (cada área de trabajo)	...

Cabe resaltar, entre las acciones propuestas de Tecnicolor, la realización de un **Análisis de los Grupos de Interés** (Acción 3.D.1). Esta acción se considera el primer paso, y quizá uno de los más importantes cuando una empresa introduce una estrategia de RSE, ya que el diálogo con los principales grupos de interés de la empresa evitará posibles errores en la estrategia a implementar en el marco de la RSE. En el Anexo 2.5 se propone una metodología sencilla para que las empresas puedan realizar este análisis y una herramienta para facilitar y ordenar el diálogo con los grupos de interés y sus demandas.

Por otro lado, para el **diseño de indicadores y el sistema de información** de la empresa en materia de RSE, se pueden tomar como referencia los **indicadores propuestos en los Cuestionarios de Diagnóstico Previo (Anexo 1)**.

Paso 4: Priorización de acciones

Una vez identificados los objetivos y las acciones asociadas, el equipo de trabajo deberá realizar una priorización de estas acciones dentro de cada uno de los objetivos. El proceso de priorización responde a un contexto donde los recursos son limitados, por lo que no todas las acciones propuestas pueden realizarse, al menos en el corto plazo o simultáneamente. Para realizar esta priorización, el equipo de trabajo deberá definir los criterios según los cuales se valorarán las diferentes acciones propuestas.

Para realizar esta tarea se propone la segunda herramienta, la Matriz de priorización de acciones presentada en el Anexo 2.2.

Cuadro 5. Matriz de priorización de acciones

OBJETIVO GENERAL:						
Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor total
Objetivo 1						--
						--
						--
						--
						--

Los criterios estipulados en esta Matriz son referenciales, ya que como se ha explicado estos criterios dependerán de las características de cada empresa, por lo que pueden incluirse o eliminarse los que se consideren necesarios.

En la matriz propuesta se propone valorar del 1 al 5 cada acción según 3 criterios:

- Coste (1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente)
- Factibilidad (1 poco factible, 5 muy factible)
- Importancia (1 poco importante, 5 muy importante)

El valor final obtenido por cada acción resultará de la suma simple de los valores otorgados en los tres criterios⁵.

En base a los resultados obtenidos se realizará una priorización de las acciones para cada objetivo específico. Las acciones que hayan obtenido las más altas puntuaciones serán las más prioritarias dentro de un contexto de presupuesto limitado. Esta priorización puede ser utilizada, también, para planificar en el tiempo un plan de largo plazo de la RSE en la empresa. De esta manera se puede planificar qué acciones se implementarán en el primer año y cuáles serán implementadas en los próximos años.

5. La forma de cálculo propuesta es referencial, ya que en este caso se asume que los tres criterios tienen una misma importancia para la empresa, sin embargo si esto no fuera así, si por ejemplo el criterio coste tuviera una mayor importancia, se pueden asignar pesos distintos a cada criterio.

Caso Práctico 12. Extracto de la Priorización de acciones en Tecnicolor

El equipo de trabajo ya ha terminado de identificar las acciones asociadas a los objetivos planteados, sin embargo, dado que cuenta con un presupuesto limitado, debe priorizar qué acciones son las que deberán ser ejecutadas en este primer año de la puesta en marcha de la estrategia en RSE. Para ello realiza un ejercicio de priorización utilizando 3 criterios (coste, factibilidad e importancia). A continuación presentamos la priorización de acciones relacionadas con el Objetivo específico 2.

OBJETIVO GENERAL: Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y la evolución de Tecnicolor

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor total
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.	Recursos Humanos	2. RH.1. Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus sugerencias y observaciones de manera confidencial.	5	5	5	15
	Recursos Humanos	2. RH.2. Elaborar un plan de comunicación interna.	3	4	3	10
	Recursos Humanos	2. RH.3. Elaborar un plan de participación e integración del personal donde se haga énfasis en actividades no productivas (deportes, voluntariado empresarial, dinámicas grupales).	3	3	3	9
	Recursos Humanos	2.RH.4. Diseñar y realizar una encuesta de clima laboral.	2	3	3	8

Como puede observarse, las acciones que se han considerado prioritarias son la 2.RH.1. y la 2.RH.2. La decisión de cuáles de estas acciones se llevarán a cabo en el presente año debe estar avalada por la dirección empresarial, de manera que se establezca un plan de largo plazo en la ejecución de estas acciones. En este caso la dirección empresarial, en base al trabajo de priorización realizado, ha decidido que las acciones 2.RH.1. y 2.RH.2. se realizarán este año, mientras que las acciones 2.RH.3. y la 2.RH.4. se realizarán el siguiente año.

Paso 5: Elaboración del Plan de Acción en RSE

Una vez finalizado el trabajo de priorización el equipo de trabajo, en coordinación y con el visto bueno de la Dirección empresarial, seleccionará aquellas acciones prioritarias y las trasladará a la Matriz de Plan de Acción (Anexo 2.3) donde se determinarán el responsable, los recursos, cronograma y presupuesto necesarios, tal como se observa a continuación:

Cuadro 6. Matriz de Plan de Acción

OBJETIVO GENERAL:							
Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto (€)
	Código	Título	Descripción		Fecha Inicio	Fecha Fin	
							- €
							- €
							- €
							- €
							- €
							- €

Para realizar esta tarea el equipo de trabajo debe coordinarse directamente con la Dirección financiera para la asignación de presupuesto. Una vez terminada la tarea, el Plan de Acción resultante debe ser presentado a la Dirección empresarial, que deberá dar su visto bueno y aprobación.

Caso Práctico 13. Extracto del Plan de Acción en RSE de Tecnicolor

Tecnicolor ya casi ha concluido la fase de planificación en este trabajo de introducción de la RSE en la empresa. A continuación mostramos un extracto del Plan de Acción final de la empresa, elaborado a partir de las acciones priorizadas en la etapa anterior. Como puede apreciarse el equipo de trabajo, con el respaldo y el aval de la dirección empresarial, ha definido responsables, cronograma y presupuesto de cada una de las acciones que conforman el Plan de Acción.

OBJETIVO GENERAL: Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y la evolución de Tecnicolor

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto (€)
	Código	Título	Descripción		Fecha Inicio	Fecha Fin	
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.	2.RH.1.	Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus sugerencias y observaciones de manera confidencial.	- Instalación de un buzón de sugerencias y una cuenta de correo electrónico. - Definición de un encargado en el departamento de RRHH que atenderá y resolverá las quejas y sugerencias de los empleados y llevará un registro de éstas. - Realización de una campaña de información al personal sobre estos canales de comunicación.	Responsable de R.R.H.H.	01-Feb	15-Feb	500 €
	2.RH.2.	Elaborar un plan de comunicación interna.	- Elaboración de un documento que establezca el Plan de Comunicación de la empresa para este año.	Consultor externo	01-Ene	01-Feb	1.500 €

Paso 6: Diseño de indicadores de seguimiento y control

La última tarea del equipo de trabajo será el diseño de indicadores de seguimiento y control de las operaciones previstas en el Plan de Acción. La función de estos indicadores es medir el avance de la ejecución del Plan de Acción de la empresa. Estos indicadores dependerán de la acción a realizar, por lo que el equipo de trabajo debe ser creativo y práctico.

Una vez diseñados los indicadores de seguimiento y control, éstos serán introducidos en la última herramienta propuesta para esta etapa de trabajo: la Matriz de seguimiento y control del Plan de Acción (Anexo 2.4). En esta matriz se especificarán los conceptos que se muestran a continuación:

Cuadro 7. Matriz de seguimiento y control de las operaciones previstas en el Plan de Acción

Objetivos específicos	Acciones		SEGUIMIENTO Y CONTROL									
	Cód.	Título	Indicador	Forma de Cálculo	Responsable	Valor meta	Fecha inicio	Valor inicio	Fecha actual	Valor alcanzado	Grado consecución	

Como puede observarse, esta herramienta permite realizar un seguimiento del avance de cada una de las acciones del Plan de Acción. El grado de consecución, que será medido en porcentaje, permite calcular el avance medio del Plan de Acción al promediar el avance de todas las acciones que deben ser realizadas. Cabe resaltar que cada indicador tiene un responsable que será el encargado de transmitir el valor del indicador en el momento de la acción de seguimiento y control.

La acción de seguimiento y control debe realizarse periódicamente, por ejemplo cada tres meses. El encargado de recopilar todos los indicadores será nombrado posteriormente por la Dirección empresarial.

Una vez concluida esta última herramienta, será presentada a la dirección empresarial para su aprobación y visto bueno, para luego ser incluida en el documento del Plan de Acción en RSE de la empresa.

Paso 7: Difusión y comunicación del documento de Plan de Acción

Una vez aprobado el Documento del Plan de Acción en RSE, la Dirección empresarial deberá encargarse de difundir el documento entre el personal de manera que todos conozcan los objetivos del Plan y sus responsabilidades.

Esta presentación puede hacerse de muchas maneras, sin embargo, se sugiere que se realice una reunión de presentación del proyecto para toda la empresa, donde los trabajadores puedan apreciar el compromiso de la Dirección empresarial, y se busque concienciar y comprometer a todo el personal de la empresa.

Además de esta reunión de presentación del proyecto y el Plan de Acción, se sugiere utilizar algún sistema de manera que los trabajadores tengan acceso a este documento, por ejemplo a través del correo, intranet, etc.

Paso 8: Seguimiento y control del Plan de Acción – 3 meses después

Utilizando los indicadores diseñados en el paso 6, la empresa realizará un seguimiento y control periódicos del desarrollo de las operaciones previstas en el Plan de Acción, de manera que pueda conocerse el avance de este Plan, y detectar cualquier problema que pueda surgir en su cumplimiento.

Caso Práctico 14. Indicadores de seguimiento y control del Plan de Acción de RSE en Tecnicolor – 3 meses después

Ya hace tres meses que se iniciaron en Tecnicolor las acciones de introducción de la RSE en la estrategia de la empresa. Aunque los avances son lentos, se puede percibir que los trabajadores se han involucrado en esta iniciativa, y que la dirección empresarial está ejerciendo de líder guiando este proceso con su participación y constante seguimiento. En este sentido, la dirección empresarial ha solicitado una reunión con el equipo de trabajo encargado de realizar el seguimiento del Plan de Acción de RSE. En esta reunión se revisarán los indicadores de avance, seguimiento y control desarrollados en el marco de la planificación. A continuación les mostramos un extracto de esta matriz de seguimiento.

Objetivos específicos	Acciones		SEGUIMIENTO Y CONTROL								
	Cód.	Título	Indicador	Forma de Cálculo	Responsable	Valor meta	Fecha inicio	Valor inicio	Fecha actual	Valor alcanzado	Grado consecución
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.	2.RH.1.	Canales de comunicación	Tres tareas culminadas	SUMA (% avance de las 3 Tareas)	Responsable de R.R.H.H.	100%	1-Feb	0%	31-Mar	100%	100%
	2.RH.2.	Plan de Comunicación interna	Documento entregado	Efectuada Comunicación del Plan al Personal	Consultor externo	1	1-Ene	0	31-Mar	0	0

Como puede observarse, la empresa ha logrado culminar tan sólo la primera tarea propuesta para alcanzar el objetivo de generar una mayor participación de su personal. A través de este seguimiento debe activarse una señal de alerta de manera que se identifique y solucione el problema por el cuál la segunda tarea no se está llevando a cabo. En este caso, la contratación del consultor externo se retrasó un mes, aunque ya se está a la espera de que entregue el documento final.

Cuadro 8. Cuadro resumen del proceso de planificación

Paso	Objetivo	Actuaciones	Herramientas
1	Definir el objetivo general de la empresa en RSE	- Reunión de la dirección empresarial.	- Informe de Resultados del Diagnóstico Previo (Caso Práctico 8)
2	Conformar el equipo que elaborará el Plan de Acción de la empresa	- Reunión de la dirección empresarial para seleccionar las personas que conformarán el equipo de trabajo.	-
3	Definir los objetivos específicos y las acciones asociadas	- Reunión del equipo de trabajo para definir objetivos específicos y acciones asociadas a estos objetivos.	- Informe de Resultados del Diagnóstico Previo (Caso Práctico 8) - Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas (Anexo 2.1)
4	Priorizar las acciones propuestas	- Reunión de trabajo para realizar la priorización de las acciones propuestas en el paso anterior.	- Matriz de priorización de acciones (Anexo 2.2)
5	Elaborar el documento del Plan de Acción	- Recopilación de las acciones priorizadas. - Asignación de responsable, cronograma y presupuesto.	- Matriz de Plan de Acción en RSE (Anexo 2.3)
6	Definir indicadores de seguimiento y control	- Reunión de trabajo para construir o definir los indicadores de seguimiento y control para cada una de las acciones del Plan.	- Matriz de seguimiento y control (Anexo 2.4)
7	Difundir y comunicar el Plan de Acción	- Reunión de presentación del Plan de Acción a la empresa. - Difusión de un documento resumen.	-
8	Seguimiento y Control del Plan de Acción	- Actualización periódica (por ejemplo cada trimestre) de los indicadores de seguimiento y control	- Matriz de seguimiento y control (Anexo 2.4)

LA RSE EN PYME

LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN LA RSE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Cargo:	
Área:	
Teléfono:	Fax:
Correo electrónico:	
Reunión N°:	
Fecha:	

La Dirección Empresarial tiene la responsabilidad de impulsar la optimización de los medios disponibles en la Empresa, con vistas a la obtención del mayor beneficio posible, en el amplio sentido del término, por ello su compromiso e implicación en la implantación de la RSE en su empresa es fundamental.

El comportamiento de la Dirección empresarial debe orientarse a conseguir la motivación de todas las personas que integran la Empresa, de modo que todos participen en la consecución de la excelencia en la Gestión. Para conseguirlo, es fundamental crear y mantener un clima laboral óptimo, en el que las personas que integran la Empresa se identifiquen con la misión, visión y valores de ésta y participen en la consecución de los objetivos estratégicos de la Empresa.

En este sentido, una Empresa Socialmente Responsable, requiere el compromiso y liderazgo de la Dirección empresarial, de manera que los cambios necesarios, el esfuerzo y las estrategias se implementen de manera armónica y eficiente. Este compromiso y liderazgo debe verse traducido en la asignación de recursos adecuados para la implementación de la RSE en la empresa.

A través de una serie de entrevistas se revisarán los principales aspectos que debe tener en cuenta la Dirección de una empresa Socialmente Responsable.

1. En primer lugar se realizará un cuestionario, en donde se recogerán las percepciones del entrevistado con respecto a diferentes aspectos relevantes para la RSE.
2. Luego se revisarán los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE.
3. Finalmente se analizarán los comentarios realizados durante la entrevista, así como las principales dificultades identificadas para cumplimentar los indicadores.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN

Grupos de interés

1. ¿La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización?

Si

No

En parte

Observaciones:

Comentarios: Se entiende por grupos de interés a aquellos grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades, por ejemplo: asociaciones sindicales, asociación de consumidores, asociación de empresarios del sector, administración, inversores, ONG, empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

(ver Anexo 2.5)

Recomendaciones:

2. ¿La Dirección empresarial se involucra activamente en las relaciones con los grupos de interés y se integran las necesidades y expectativas de éstos en los sistemas de gestión de la organización?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Responsabilidades legales

3. ¿La empresa ha identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, garantizando su cumplimiento?

Materia	Si	No	Observaciones
Económica / Financiera			
Obligaciones fiscales			
Prevención de Riesgos Laborales			
Contratación y gestión de Personal			
Medio Ambiente			
Competencia desleal / Propiedad industrial			
Responsabilidad de Producto			
Otros (especificar)			

Observaciones:

Recomendaciones:

Situación de la RSE en la organización

4. ¿Cuáles de los siguientes pasos para la implementación de la RSE ha cumplido su empresa?

Materia	Si	No	En parte	Observaciones
Definición de la posición de la organización respecto a la RSE (1)				
Formulación de una Política y Estrategia en RSE (2)				
Comunicación de la posición y Política en RSE				
Asignación de recursos adecuados para la implementación de la RSE (3)				
Elaboración de instrumentos o medios para la implantación de la RSE (4)				

Comentarios:

- (1) La posición puede concretarse por ejemplo en el fin social, en la misión de la empresa, en su marca, en sus valores corporativos, etc.
- (2) Esta estrategia debe establecer los objetivos y metas de la empresa.
- (3) Ejemplos de posibles recursos necesarios: personas responsables, documento de funciones y responsabilidades, sistemas de evaluación y reporte, dotación presupuestaria, etc.
- (4) Ejemplos de medios o instrumentos para la implantación de la RSE: Códigos de Conducta, Comité de Ética, Comité de Gestión de la RSE, auditorías internas y certificaciones o auditorías externas en RSE.

Observaciones:

Recomendaciones:

Políticas empresariales y Sistemas de Gestión

5. ¿Cuenta su empresa con algún sistema / política / práctica o certificación de los siguientes aspectos? (en caso de que se marque “En vía de” marcar además con una X alguna de las casillas de “Implantado” o “Certificado”, según sea el caso)

Sistema de Gestión	Implantado	Certificado	En vía de	Observaciones
CALIDAD				
ISO 9001				
EFQM				
Otros (especificar)				
MEDIO AMBIENTE				
ISO 14001				
EMAS				
Otros (especificar)				
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES				
OHSAS				
Otros (especificar)				
OTROS				
Ética en materia de publicidad				
Ética en las compras				
Política Anticorrupción				
Respeto a la competencia				
Otros (especificar)				

Observaciones:

Recomendaciones:

6. ¿Se ha adherido su empresa a algún estándar nacional o internacional de RSE? (por ejemplo el Pacto Mundial de la ONU)

Si

No

Observaciones:

Recomendaciones:

Buen Gobierno

7. ¿Qué órganos de gobierno y dirección existen en su empresa? ¿Cómo están compuestos estos órganos de gobierno?

Órgano de Gobierno	Composición

Observaciones:

Recomendaciones:

8. ¿Existe un estatuto del consejero y reglamento de los órganos de gobierno que regulen la elección, composición, funcionamiento, políticas de remuneración y establezcan los criterios de independencia exigibles?

Sí No En parte

Comentarios: En caso de empresa familiar, evaluar la existencia de un Consejo y Asamblea de Familia, así como de un protocolo familiar que recoja los principios y normas de funcionamiento y establezca la incompatibilidad con responsabilidades ejecutivas y pertenencia a órganos de administración.

Observaciones:

Recomendaciones:

Comunicación de la RSE

9. ¿Ha establecido con los grupos de interés canales de comunicación para la consideración/evaluación de sus percepciones, expectativas, sugerencias y temas relevantes en los que está involucrada su empresa?

Materia	Si	No	Mecanismos de diálogo principales
Clientes			
Proveedores y Subcontratistas			
Empleados			
Entorno Social y Ambiental			
Organizaciones Sociales			
Organizaciones Ambientales			
Medios de Comunicación			
Administraciones Públicas			
Consellerías			
Ayuntamientos			
Otros			
Entidades Financieras			
Competencia			

Observaciones:

Recomendaciones:

10. ¿Proporciona periódicamente información pública accesible, clara, completa y veraz sobre el funcionamiento de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales a sus grupos de interés?

Materia	Si	No	Observaciones
Económica / Financiera			
Obligaciones fiscales			
Prevención de Riesgos Laborales			
Contratación y gestión de personal			
Medio Ambiente			
Competencia desleal / Propiedad industrial			
Responsabilidad de Producto			
Otros (especificar)			

Comentarios: Esta información se puede difundir a través de una página web, de memorias de sostenibilidad, etc.

Observaciones:

Recomendaciones:

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
DE-C.1	Presupuesto RSE	Gasto destinado a acciones de la RSE (euros) / Facturación anual (euros)	%	
DE-C.2	Cumplimiento normativo	Coste total de multas o sanciones derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones (euros) / Facturación anual (euros)	%	
DE-C.3	Participación de trabajadores (as) en el beneficio anual	Beneficios repartidos entre los trabajadores(as) (euros) / Beneficio anual	%	

INDICADORES CUALITATIVOS

Nº	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
DE-D.1	Política de Gestión Ética y Socialmente Responsable			
DE-D.2	Estrategia en RSE			
DE-D.3	Código de Conducta o Código Ético			
DE-D.4	Principios o estándares internacionales suscritos			
DE-D.5	Política Anticorrupción			
DE-D.6	Política ética con la competencia			
DE-D.7	Política ética en materia de publicidad			
DE-D.8	Política de compras o código ético con proveedores y subcontratistas			
DE-D.9	Política medioambiental			
DE-D.10	Política social de mecenazgo			

LA RSE EN PYME

LOS CLIENTES EN LA RSE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Cargo:	
Área:	
Teléfono:	Fax:
Correo electrónico:	
Reunión N°:	
Fecha:	

La satisfacción de las necesidades, deseos o expectativas del cliente a un precio aceptado, debe ser objetivo prioritario de la empresa.

Cuando el cliente acepta el precio, confía en que las características del producto o servicio sean las que le ha ofrecido el proveedor en el momento en el que ambos han acordado la relación contractual.

Asegurar y mantener esta confianza es la clave para lograr la satisfacción de los clientes. Por ello la empresa debe suministrar al cliente lo acordado respetando la calidad, los plazos, el precio y la garantía a través de una gestión responsable e integral de los productos y servicios.

Por otro lado, el Cliente responderá a este servicio pagando producto o servicio por el precio y plazo establecido.

En la presente entrevista se revisarán los principales aspectos que debe tener en cuenta una empresa Socialmente Responsable con respecto a los Clientes.

1. En primer lugar se realizará un cuestionario, en donde se recogerán las percepciones del entrevistado con respecto a diferentes aspectos relevantes para la RSE.
2. Luego se revisarán los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE.
3. Finalmente se analizarán los comentarios realizados durante la entrevista, así como las principales dificultades identificadas para cumplimentar los indicadores.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN

Evaluación de la satisfacción del cliente

1. ¿Tiene su empresa un sistema de evaluación y seguimiento del nivel de satisfacción de sus clientes con respecto a los siguientes aspectos?

Materia	Si	No	Observaciones
Etiquetado y publicidad			
Servicio de Venta o suministro			
Servicio post-venta			
Uso seguro del producto/servicio			
Aspectos ambientales del producto/servicio			
Aspectos sociales del producto/servicio			
Otros (especificar)			

Observaciones:

Recomendaciones:

La promoción de la participación del cliente – Quejas y Sugerencias

2. ¿Tiene su empresa un sistema que atienda y evalúe las reclamaciones de sus clientes con respecto a los siguientes aspectos?

Materia	Si	No	Observaciones
Etiquetado y publicidad			
Servicio de Venta o suministro			
Servicio post-venta			
Uso seguro del producto/servicio			
Aspectos ambientales del producto/servicio			
Aspectos sociales del producto/servicio			
Otros (especificar)			

Observaciones:

Recomendaciones:

3. ¿Tiene su empresa un sistema que recoja y evalúe las sugerencias de sus clientes con respecto a los siguientes aspectos?

Materia	Si	No	Observaciones
Etiquetado y publicidad			
Servicio de Venta o suministro			
Servicio post-venta			
Uso seguro del producto/servicio			
Aspectos ambientales del producto/servicio			
Aspectos sociales del producto/servicio			
Otros (especificar)			

Observaciones:

Recomendaciones:

Publicidad

4. ¿Promociona su empresa sus productos y/o servicios a través de publicidad que no cree una imagen engañosa, no proyecte mensajes que puedan ser considerados ofensivos, mantenga un código de respeto hacia la competencia, y no utilice medios de publicidad no deseada (*spam*, *fax*...)?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

5. ¿Proporciona su empresa información clara, precisa y veraz sobre los productos y/o servicios en el etiquetado u otra documentación relacionada, incluyendo aspectos sociales y medioambientales e incluyendo sus obligaciones post-venta?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

6. ¿Cuenta su empresa con una política ética en materia de publicidad?Sí No En parte **Observaciones:****Recomendaciones:****Comunicación en materia de RSE****7. ¿Se informa a los Clientes sobre las actividades en materia de RSE que ha realizado y viene realizando su empresa?**Sí No En parte No aplicable **Observaciones:****Recomendaciones:**

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
C-C.1	Índice de satisfacción de clientes	Escala del 1 a 10 en base a encuestas de opinión	[1-10]	
PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE – QUEJAS Y SUGERENCIAS				
C-C.2	Volumen de quejas y reclamaciones de Clientes	Nº de quejas y reclamaciones recibidas / Nº total de clientes	%	
C-C.3	Gestión de quejas y reclamaciones de Clientes	Nº de quejas y reclamaciones de clientes resueltas / Nº total de quejas y reclamaciones recibidas	%	
C-C.4	Volumen de sugerencias de Clientes	Nº de sugerencias recibidas / Nº total de clientes	%	
C-C.5	Gestión de sugerencias de Clientes	Nº de sugerencias evaluadas / Nº total de sugerencias recibidas	%	
C-C.6	Denuncias a través de Órganos Competentes con respecto al número de clientes	Nº de denuncias en Órganos Competentes / Nº total de clientes	%	
C-C.7	Denuncias a través de Órganos Competentes con respecto al total de quejas recibidas	Nº de denuncias en Órganos Competentes / Nº de quejas recibidas	%	
PUBLICIDAD				
C-C.8	Publicidad engañosa	Nº de sanciones o demandas por publicidad engañosa	Nº	

INDICADORES CUALITATIVOS

Nº	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
C-D.1	Plan de acciones de mejora sobre reclamaciones y/o satisfacción de clientes			
C-D.2	Código voluntario en materia de publicidad o producto			

LA RSE EN PYME

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA RSE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Cargo:	
Área:	
Teléfono:	Fax:
Correo electrónico:	
Reunión N°:	
Fecha:	

La Gestión del capital humano es una de las tareas más delicadas en la empresa. Cada persona debe tener confianza en su proceder ético y en el de sus compañeros de empresa.

Además, el capital humano es la vía más cercana al entorno de la empresa acerca de la Gestión Ética y Socialmente Responsable, lo que la convierte en uno de los principales grupos de interés de la empresa. Aún sin proponérselo, transmite a proveedores, clientes y a sus relaciones en general, tanto internas como externas, la confianza que proporciona el saberse integrado en una estructura que se gestiona éticamente y de la cual forma parte en la gestión de su puesto de trabajo.

La empresa tratará siempre a las personas que la integran con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de trato de oportunidades, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la empresa con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo.

En la presente entrevista se revisarán los principales aspectos que debe tener en cuenta una empresa Socialmente Responsable con respecto a sus Recursos Humanos.

1. En primer lugar se realizará un cuestionario, en donde se recogerán las percepciones del entrevistado con respecto a diferentes aspectos relevantes para la RSE.
2. Luego se revisarán los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE.
3. Finalmente se analizarán los comentarios realizados durante la entrevista, así como las principales dificultades identificadas para cumplimentar los indicadores.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES

Selección y promoción del personal

1. ¿Dispone su empresa de un proceso de selección del personal que garantice los siguientes aspectos?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Objetividad				
Transparencia				
Igualdad de oportunidades				
No discriminación				

Observaciones:

Recomendaciones:

2. ¿Dispone su empresa de un proceso de promoción del personal que garantice los siguientes aspectos?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Objetividad				
Transparencia				
Igualdad de oportunidades				
No discriminación				

Observaciones:

Recomendaciones:

3. ¿Promueve su empresa la igualdad efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los aspectos, incluyendo el acceso a puestos directivos?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

4. ¿Promueve su empresa la igualdad efectiva de oportunidades entre personas de nacionalidad española y extranjeras en todos los aspectos, incluyendo el acceso a puestos directivos?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

5. ¿Favorece su empresa los siguientes criterios de contratación?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Estabilidad de la plantilla				
Priorización de la contratación de tipo indefinido				
Limitación de la externalización de la contratación (ETT)				
Obligatoriedad de contrato laboral				

Observaciones:

Recomendaciones:

Salarios y productividad

6. ¿Promociona su empresa una remuneración competitiva y equitativa?

Sí No En parte

Comentario: Un sistema de remuneraciones competitivo tiende a ofrecer salarios mayores que los mínimos estipulados en el Convenio de referencia mientras que un sistema de remuneraciones equitativo tiende a la disminución del arco salarial a la vez que asegura que no se hagan distinciones según género o procedencia.

Observaciones:

Recomendaciones:

7. ¿Existe en su empresa algún mecanismo de incentivos a la productividad como por ejemplo paga variable por cumplimiento de objetivos?

 No SíBreve descripción: _____

Observaciones:

Recomendaciones:

Beneficios sociales

8. ¿Qué beneficios sociales ofrece a sus empleados?

Beneficios sociales	Marque con una X	Observaciones
Seguro médico privado		
Guardería		
Cheque comida		
Otros (especificar)		

Observaciones:

Recomendaciones:

Conciliación de la vida personal y laboral

9. ¿Ofrece su empresa instrumentos de conciliación de vida personal y laboral (flexibilidad de horario, teletrabajo...) a sus trabajadores?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Prevención de riesgos laborales

10. ¿Extiende sus actividades de Prevención de Riesgos Laborales a situaciones o aspectos que exceden los requisitos mínimos exigibles?

Si

No

En parte

Comentario: Ejemplos de estas situaciones o aspectos son la respuesta a emergencias, apoyo a personas en situaciones de estrés, control de empresas subcontratadas, apoyo a las familias en caso de fallecimiento, invalidez o enfermedad grave por causas laborales.

Observaciones:

Recomendaciones:

Formación

11. ¿Incentiva su empresa el desarrollo del personal a través de un sistema de formación y cualificación-reciclaje?

Si

No

En parte

Comentario: Este sistema de desarrollo del personal debe contar con un proceso de gestión de carrera profesional formalizado y conocido por todas las personas de la organización.

Observaciones:

Recomendaciones:

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos están incluidos en el programa de formación de la organización?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Igualdad y no discriminación				
Prevención de riesgos laborales				
Buenas prácticas ambientales				
Otros (especificar)				

Observaciones:**Recomendaciones:**

Clima laboral

13. ¿Se ha implementado en su empresa un sistema de participación del personal en donde se recojan sus sugerencias y opiniones?

No

SiCuales: _____

Comentario: Este sistema de comunicación debe posibilitar la participación del personal en la toma de decisiones que les afecte, en las actividades de mejora y en los procesos de innovación.

Observaciones:

Recomendaciones:

14. ¿Tiene su empresa algún sistema de recepción de quejas y resolución de conflictos entre los trabajadores?

No

SiBreve descripción: _____

Observaciones:

Recomendaciones:

15. ¿Existen canales confidenciales para trasladar posibles situaciones de acoso sexual o moral de los empleados?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

16. ¿Cuenta su empresa con mecanismos que favorezcan un clima de innovación y creatividad?

No

SiCuales: _____

Observaciones:

Recomendaciones:

17. ¿Existe en su empresa algún sistema que permita evaluar el clima laboral o la satisfacción del trabajador, como por ejemplo una encuesta?

No

SiBreve descripción: _____

Observaciones:

Recomendaciones:

Evaluación de los empleados

18. ¿Se ha implementado en su empresa alguno de los siguientes mecanismos de evaluación del personal?

Aspectos	Si	No	En parte	Observaciones
Evaluación ascendente de los empleados				
Evaluación descendente de los empleados				
Otros (especificar)				

Observaciones:

Recomendaciones:

Medidas disciplinarias

19. ¿Ha puesto en marcha su empresa un sistema de sanciones y medidas disciplinarias conocido por todas las personas?

Si

No

En parte

Comentario: Este sistema debe incluir posibilidades de apelación y debe asegurar la confidencialidad y no represalia para la formulación de quejas.

Observaciones:

Recomendaciones:

Voluntariado empresarial

20. ¿Se facilita y/o promueve la realización de acciones de voluntariado social o medioambiental entre los empleados?

Sí No En parte **Observaciones:****Recomendaciones:****Relación con Asociaciones sindicales**

21. ¿Realiza su empresa reuniones periódicas con los Sindicatos o Comités para escuchar sus sugerencias y realizar consultas?

Sí No En parte No aplicable **Observaciones:****Recomendaciones:**

Derechos Humanos

22. ¿Ha extendido su empresa el compromiso de cumplir con la Declaración Universal de los Derechos Humanos a todos sus centros de trabajo, inclusive aquellos ubicados en otros países?

Sí No En parte No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

Comunicación de la RSE

23. ¿Se informa a los trabajadores sobre las actividades en materia de RSE que ha realizado y viene realizando su empresa?

Sí No En parte No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

24. ¿Se ha informado a los empleados, en caso de que los hubiera, sobre el código de conducta y las líneas estratégicas de la empresa?

Si No En parte No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

25. ¿De qué manera informa a sus trabajadores de los distintos temas de interés?

Beneficios sociales	Marque con una X	Observaciones
Correo electrónico		
Tablones de anuncio		
Intranet		
Comunicados Internos		
Reuniones informativas		
Otros (especificar)		

Observaciones:

Recomendaciones:

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
CONTRATACIÓN				
RH-C.1	Creación neta de empleo	(Plantilla total año en curso / Plantilla año anterior)-1	%	
RH-C.2	Calidad de los contratos	Nº de contratos indefinidos y a jornada completa / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.3	Externalización en la contratación	Nº de contratos con ETTs / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.4	Estabilidad de la Plantilla	Nº de bajas (despidos, bajas voluntarias, bajas por fin de obra) / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.5	Antigüedad media de la Plantilla	Suma del total de años de antigüedad / Nº total de trabajadores	años por trabajador	
RH-C.6	Contratos indefinidos por género	Nº de mujeres con contratos indefinidos de jornada completa / Nº total de mujeres	%	
RH-C.7	Contratos indefinidos de extranjeros	Nº de inmigrantes con contratos indefinidos de jornada completa / Nº total de inmigrantes	%	
RH-C.8	Contratación de discapacitados	Nº de trabajadores con discapacidad / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.9	Contratación de trabajadores acogidos a contratos de inserción laboral	Nº de trabajadores acogidos a contratos de inserción laboral / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.10	Distribución de género en la plantilla	Nº de mujeres / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.11	Distribución de género en la Dirección	Nº de mujeres en la Dirección / Nº total de miembros en la Dirección	%	
SALARIOS				
RH-C.12	Nivel salarial según categoría profesional estipulada en el convenio	((Masa salarial Categoría n / Plantilla total categoría n)) / Salario medio del convenio en categoría n	%	
RH-C.13	Nivel salarial respecto al beneficio anual	Masa salarial / Beneficio anual	%	
RH-C.14	Salarios medios hombres-mujeres según categorías estipuladas en el convenio	Salario medio de las trabajadoras de categoría n / salario medio de los trabajadores de categoría n	%	
RH-C.15	Diferencias salariales	Importe salario anual máximo (euros) / importe salario anual mínimo (euros)	%	
BENEFICIOS SOCIALES				
RH-C.16	Beneficios sociales	Nº de empleados que reciben beneficios sociales / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.17	Acceso a medidas de conciliación familiar	Nº de trabajadores (as) que acceden a medidas de conciliación/ Nº total de trabajadores	%	
RIESGOS LABORALES				
RH-C.18	Accidentes laborales	Horas no trabajadas por accidentes laborales / Total horas trabajadas	%	
RH-C.19	Accidentes mortales	Nº de víctimas mortales en accidentes laborales	Nº	
RH-C.20	Enfermedades profesionales	Horas no trabajadas por enfermedades profesionales / Total de horas trabajadas	%	
RH-C.21	Absentismo laboral	Horas no trabajadas por baja laboral / Total horas trabajadas	%	

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
RH-C.22	Horas de trabajo extraordinarias	Promedio de horas extraordinarias al mes trabajadas por persona	h / mes	
FORMACIÓN				
RH-C.23	Horas de formación por trabajador	Horas destinadas a formación (interna, externa) / Total de horas trabajadas	%	
RH-C.24	Formación específica en Prevención de riesgos laborales	Trabajadores(as) con formación específica en prevención de riesgos laborales / Nº total de trabajadores	%	
RH-C.25	Gasto en formación por trabajador	Importe total de los gastos anuales de formación / Facturación anual	%	
CLIMA LABORAL				
RH-C.26	Colaboración con empresas de inserción	Volumen total de compras a empresas de inserción o centros especiales de empleo / Volumen de compras anual	%	
RH-C.27	Discriminación	Nº de incidentes de discriminación	Nº	
RH-C.28	Acoso moral o sexual	Nº de incidentes de acoso	Nº	
RH-C.29	Indicador de clima laboral	Escala del 1 al 10 en base a encuestas de clima laboral o encuestas de satisfacción	[1-10]	
RH-C.30	Demandas de los trabajadores	Nº de demandas de los trabajadores a la empresa	demandas	
VOLUNTARIADO SOCIAL EMPRESARIAL				
RH-C.31	Voluntariado social o medioambiental empresarial	Nº de acciones de voluntariado social o medioambiental empresarial desarrolladas	Nº	
RH-C.32	Participación del personal en el voluntariado social o medioambiental	Nº de empleados participantes en acciones de voluntariado social o medioambiental empresarial	Nº	

INDICADORES CUALITATIVOS

Nº	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
RH-D.1	Organigrama funcional			
RH-D.2	Sistema de Prevención de Riesgos Laborales			
RH-D.3	Política para la Prevención de Riesgos Laborales			
RH-D.4	Plan de formación a los trabajadores			
RH-D.5	Registro de absentismo			
RH-D.6	Registro de despidos			
RH-D.7	Registro de baja voluntaria			
RH-D.8	Registro de bajas por enfermedad			
RH-D.9	Registro de resultados de la Políticas de conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores			
RH-D.10	Registro de acoso moral o sexual			
RH-D.11	Registro de incidentes de discriminación			
RH-D.12	Convenios de colaboración con entidades educativas (universidades, institutos, etc.)			

LA RSE EN PYME

EL ENTORNO SOCIAL EN LA RSE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Cargo:	
Área:	
Teléfono:	Fax:
Correo electrónico:	
Reunión N°:	
Fecha:	

Las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato y se ven afectadas por ellas. La Gestión Ética y Socialmente Responsable significa que la empresa es consciente de ese hecho y establece mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas, para conocer y medir ese impacto, y tratar de reducirlo o compensarlo.

La convivencia de las PYME con sus comunidades locales ha generado muchas veces situaciones de tensión y rechazo que la empresa debe saber minimizar, resolver y manejar. Para ello es necesario el acercamiento de la empresa hacia su comunidad local y los principales grupos sociales, construyéndose sólidos canales de comunicación que permitan conocer los requerimientos de este entorno social hacia la empresa.

En la presente entrevista se revisarán los principales aspectos que debe tener en cuenta una empresa Socialmente Responsable con respecto a su Entorno Social.

1. En primer lugar se realizará un cuestionario, en donde se recogerán las percepciones del entrevistado con respecto a diferentes aspectos relevantes para la RSE.
2. Luego se revisarán los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE.
3. Finalmente se analizarán los comentarios realizados durante la entrevista, así como las principales dificultades identificadas para cumplimentar los indicadores.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES

Identificación de grupos sociales

1. ¿Ha identificado su empresa a los grupos de interés de su entorno social?

Ámbito geográfico	Si	No	En parte	Observaciones
Municipal				
Comarcal				
Provincial				
Comunidad Autónoma				

Observaciones:

Recomendaciones:

Canales de comunicación

2. ¿Existen mecanismos de diálogo para conocer las preocupaciones o expectativas existentes en el entorno social de la empresa?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Incorporación de las expectativas sociales en la empresa

3. ¿Ha incorporado su empresa la consideración de los impactos sociales y las expectativas de los grupos de interés relevantes en la definición y mejora de los procesos?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Cooperación social empresarial

4. ¿Coopera su empresa con actividades sociales (culturales, deportivas, etc.) a través de donaciones, patrocinios o mecenazgo?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

5. ¿Participa su empresa en la Agenda 21 Local, mediante la intervención en los foros de participación ciudadana?

Sí No En parte No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

6. ¿Tiene su empresa algún acuerdo de cooperación permanente con alguna ONG u otra organización de fines sociales?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Comunicación de la RSE

7. ¿Se ha informado a los grupos de interés identificados sobre las actuaciones en materia de RSE que ha realizado y viene realizando su empresa?

Si

No

En parte

No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
ES-C.1	Mecenazgo	Gasto en actividades de mecenazgo (euros) / Facturación anual (euros)	%	
ES-C.2	Agenda Local 21	Cantidad (euros) dedicada a la participación en los procesos de Agenda Local 21 / Facturación anual (euros)	%	

INDICADORES CUALITATIVOS

Nº	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
ES-D.1	Identificación y clasificación de los grupos de interés locales			
ES-D.2	Diagnóstico de impacto de las actividades de la empresa en los grupos de interés locales			
ES-D.3	Registro de quejas o sugerencias de los grupos de interés locales respecto al desempeño social			
ES-D.4	Informe de acciones de cooperación social			

LA RSE EN PYME

LOS PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS EN LA RSE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Cargo:	
Área:	
Teléfono:	Fax:
Correo electrónico:	
Reunión N°:	
Fecha:	

Los Proveedores y Subcontratistas son una pieza clave para cualquier empresa y, por esta razón, hay que exigirles pero también respetarlos. Esto se consigue con la voluntad de ambas partes y el cumplimiento de contratos y su revisión, tendente a la mejora continua de las relaciones.

Si el proveedor tiene establecidos Sistemas de Gestión Ética y Socialmente Responsable, ya existe una base de confianza y normalmente debe ser suficiente para establecer relaciones, manteniendo un contrato acorde con ellas.

Si no tiene implantado dicho Sistema, será preciso establecer un contrato más exigente que especifique las condiciones deseadas de suministro.

En la presente entrevista se revisarán los principales aspectos que debe tener en cuenta una empresa Socialmente Responsable con respecto a los Proveedores y Subcontratistas.

1. En primer lugar se realizará un cuestionario, en donde se recogerán las percepciones del entrevistado con respecto a diferentes aspectos relevantes para la RSE.
2. Luego se revisarán los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE.
3. Finalmente se analizarán los comentarios realizados durante la entrevista, así como las principales dificultades identificadas para cumplimentar los indicadores.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES

Criterios de Selección

1. ¿Ha implantado su empresa mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de?:

Criterio	Si	No	Observaciones
Calidad			
Respeto al medio ambiente			
Derechos Humanos			
Seguridad y salud laboral			
Otros (especificar)			

Comentario: Este sistema debe aplicarse en las adquisiciones de todos los departamentos de la organización, de manera que queden excluidos aquellos proveedores que no satisfacen sus requerimientos éticos y/o legales.

Observaciones:

Recomendaciones:

Trato respetuoso

2. ¿Se ha establecido un sistema de evaluación del trato que reciben sus proveedores y subcontratistas?

Si No En parte **Observaciones:****Recomendaciones:**

3. ¿Tiene su empresa un canal abierto a sus proveedores y subcontratistas donde se recojan y resuelvan sus quejas y reclamaciones?

 No SiBreve descripción: _____**Observaciones:****Recomendaciones:**

4. ¿Tiene su empresa un canal abierto a sus proveedores y subcontratistas donde se recojan y evalúen sus sugerencias?

No

SiBreve descripción: _____

Observaciones:

Recomendaciones:

Alianzas

5. ¿Ha identificado su empresa oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con los proveedores para la mejora de procesos, productos y servicios desde un punto de vista social y ambiental?

Si

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

6. ¿Ha identificado su empresa oportunidades de desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones y grupos de interés para la mejora de procesos y productos a lo largo de su cadena de valor?

Sí No En parte

Comentario: Este sistema debe aplicarse en las adquisiciones de todos los departamentos de la organización, de manera que queden excluidos aquellos proveedores que no satisfacen sus requerimientos éticos y/o legales.

Observaciones:

Recomendaciones:

Comunicación en materia de RSE

7. ¿Ha comunicado su empresa a los Proveedores y Subcontratistas las directrices adoptadas en materia de RSE?

Sí No En parte No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

8. ¿Se informa a los Proveedores y Subcontratistas sobre las actividades en materia de RSE que ha realizado y viene realizando su empresa?

Si

No

En parte

No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
CRITERIOS DE SELECCIÓN				
PS-C.1	Proveedores con demandas en Derechos Humanos	Volumen de compras a proveedores involucrados en procesos judiciales por denuncias de la sociedad civil, etc. / Volumen de compras anual (euros)	%	
PS-C.2	La Calidad en los Proveedores y Subcontratistas	Volumen de compras a Proveedores con Certificación en Calidad (ISO 9001, EFQM) / Volumen de compra anual (euros)	%	
PS-C.3	El Medio Ambiente en los Proveedores y Subcontratistas	Volumen de compras a Proveedores con Certificación en Medio Ambiente (ISO 14001, EMAS) / Volumen de compras anual (euros)	%	
PS-C.4	La Prevención de Riesgos Laborales en los Proveedores y Subcontratistas	Volumen de compras a Proveedores con Certificación en PRL (OHSAS) / Volumen de compras anual (euros)	%	
TRATO RESPETUOSO				
PS-C.5	Volumen de quejas y reclamaciones de proveedores	Nº de quejas y reclamaciones de proveedores / Nº total de proveedores	%	
PS-C.6	Gestión de quejas y reclamaciones de proveedores	Nº de quejas y reclamaciones de proveedores resueltas / Nº total de quejas y reclamaciones	%	
PS-C.7	Volumen de sugerencias de proveedores	Nº de sugerencias recogidas / Nº total de proveedores	%	
PS-C.8	Gestión de sugerencias de proveedores	Nº de sugerencias evaluadas / Nº de sugerencias recogidas	%	
ALIANZAS				
PS-C.9	Relaciones con proveedores locales	Compras a proveedores de la Comunidad Valenciana (euros) / Volumen de compras anual (euros)	%	

INDICADORES CUALITATIVOS

Nº	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
PS-D.1	Procedimiento de evaluación de proveedores y contratistas			
PS-D.2	Registro de quejas y reclamaciones de proveedores y subcontratistas			
PS-D.3	Registro de sugerencias de proveedores y subcontratistas			

LA RSE EN PYME

EL MEDIO AMBIENTE EN LA RSE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:	
Cargo:	
Área:	
Teléfono:	Fax:
Correo electrónico:	
Reunión N°:	
Fecha:	

La conciencia del impacto ecológico de las actividades industriales y económicas ha transformado nuestra forma de entender el desarrollo. La industrialización y el control de la naturaleza, que una vez se vieron como la clave del progreso, han mostrado su cara oscura. El deterioro medioambiental afecta de modos conocidos a las comunidades que lo sufren directamente (empobreciendo el suelo, empeorando la salud pública, contaminando acuíferos, destruyendo el paisaje y la biodiversidad, etc.) y de modos imprevisibles e incalculables a todo el planeta. Todo esto supone obligar a las generaciones futuras a costear nuestro propio bienestar y privarlas de recursos irrecuperables.

La idea de desarrollo sostenible supone construir un modelo del desarrollo que satisface las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la posibilidad de las futuras para satisfacer sus propias necesidades.

En la presente entrevista se revisarán los principales aspectos que debe tener en cuenta una empresa Socialmente Responsable con respecto a su Entorno Ambiental.

1. En primer lugar se realizará un cuestionario, en donde se recogerán las percepciones del entrevistado con respecto a diferentes aspectos relevantes para la RSE.
2. Luego se revisarán los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE.
3. Finalmente se analizarán los comentarios realizados durante la entrevista, así como las principales dificultades identificadas para cumplimentar los indicadores.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES

Gestión en materia ambiental

1. ¿Ha establecido su empresa un sistema de gestión medioambiental que asegura el cumplimiento de la legalidad en materia ambiental, la consideración de la variable medioambiental en los procesos de la organización, así como la prevención y gestión de los riesgos ambientales?

No (pase a la pregunta 3)

Si Cual: _____

Observaciones:

Recomendaciones:

2. Si ha respondido afirmativamente en la pregunta anterior, ¿ha comunicado a sus grupos de interés su Política Medioambiental?

Si No

Observaciones:

Recomendaciones:

3. Si respondió negativamente en la pregunta 1, ¿ha identificado su empresa los aspectos legales en materia ambiental de la actividad de su empresa y de los productos que introduce en el Mercado?

Si No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

4. Si respondió negativamente en la pregunta 1, ¿ha identificado su empresa los aspectos ambientales del producto o servicio?

Si No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Reducción de impactos ambientales en la producción

5. ¿Ha tomado su empresa medidas para la reducción de los impactos ambientales internos a la producción?

Si

No

En parte

Comentario: Algunas medidas relacionadas: minimización de las entradas (consumo de materias primas, agua, energía, transporte, recursos naturales, envases) y las salidas (residuos, vertidos, emisiones y ruidos), inversión para la mejora de tecnología, hábitos y procesos.

Observaciones:

Recomendaciones:

6. ¿Ha tomado su empresa medidas para la reducción de los impactos ambientales externos a la producción?

Si

No

En parte

Comentario: Algunas medidas relacionadas: utilización de recursos renovables y ecológicos (energía, materias primas), el reciclado y reutilización de residuos (incluso recogida de productos usados) y la adecuada gestión y tratamiento de residuos (incluso residuos peligrosos).

Observaciones:

Recomendaciones:

Cuidado del entorno

7. ¿Toma en consideración su empresa la protección de los hábitat en los que desarrolla su actividad, protegiendo los suelos, aguas y especies afectadas, particularmente en entornos protegidos o sensibles?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

Innovación ambiental

8. ¿Su empresa utiliza tecnologías innovadoras y emergentes que mejoren el impacto en el medio ambiente, cooperando para ello con la cadena de suministro?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

9. ¿Busca su empresa las opciones logísticas más eficientes para el transporte y distribución de las mercancías, reduciendo su impacto ambiental?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

10. ¿Dispone su empresa de programas de investigación sobre productos y/o servicios "sostenibles" y se distingue por seguir una estrategia de desarrollo de este tipo de productos y/o servicios?

Sí No En parte

Comentario: El desarrollo de productos "sostenibles" parte de un análisis de su ciclo de vida, incluyendo aspectos de desmontaje, reutilización, reciclado, actualización y modularidad.

Observaciones:

Recomendaciones:

11. ¿Gestiona su empresa el mantenimiento y utilización de la infraestructura de forma respetuosa con el medio ambiente?Sí No En parte

Comentario: Infraestructura se refiere a la inversión y mantenimiento de edificios, maquinaria, mobiliario, etc.

Observaciones:

Recomendaciones:

12. ¿Ha implementado en su empresa algún sistema de compra verde?Sí No En parte

Comentario: Por Compra Verde se entiende la consideración, integración y valoración de los aspectos medioambientales, sociales y éticos en la compra y contratación de bienes y servicios con el objetivo de reducir el impacto negativo en la salud humana y la degradación medioambiental. Para ello se puede tener en cuenta la Etiqueta ecológica, las certificaciones ambientales de los proveedores y subcontratistas, las propiedades del producto, etc.

Observaciones:

Recomendaciones:

Comunicación

13. ¿Dispone su empresa de canales de comunicación permanentes y sistemáticos con organizaciones locales, administraciones locales u organizaciones ecologistas sobre cuestiones ligadas al impacto y desempeño ambiental de las actividades de la organización?

Sí No En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

14. ¿Informa su empresa a sus grupos de interés sobre sus actividades e inversiones en mejora del medio ambiente?

Sí No En parte No aplicable

Observaciones:

Recomendaciones:

INDICADORES CUANTITATIVOS

Nº	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
CONSUMOS				
EA-C.1	Consumo de agua	Consumo anual de agua (m3) / Producción anual	m3 / producto	
EA-C.2	Consumo de electricidad	Consumo anual de electricidad (Kwh) / Producción anual	Kwh / producto	
GENERACION DE RESIDUOS				
EA-C.3	Residuos Peligrosos (RPs)	Kilos (o toneladas) de residuos peligrosos / Kilos (o toneladas) de producto	%	
GESTIÓN DE RESIDUOS				
EA-C.4	Peso total de residuos peligrosos gestionados según tipo y método de tratamiento		Kg (o toneladas)	
EA-C.5	Peso total de residuos no peligrosos gestionados según tipo y método de tratamiento		Kg (o toneladas)	
EA-C.6	Reciclaje de RSU (Papel)	Cantidad de papel separado para su reciclaje (t. o kg.) / Papel total consumido	%	
EA-C.7	Reciclaje de RSU (Vidrio)	Cantidad de vidrio separado para su reciclaje (t. o kg) / Total vidrio utilizado	%	
EA-C.8	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados	Peso de materiales valorizables (kg o t) / Peso total del producto	%	
EMISIONES ATMOSFÉRICAS				
EA-C.9	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono	Kg (toneladas) de emisiones de gases de efecto invernadero	Kg (o toneladas)	
EA-C.10	Emisiones de NO, SO y otras sustancias significativas al aire	Kgs (toneladas) de emisiones de gases de efecto invernadero	Kg (o toneladas)	
GENERACION DE VERTIDOS				
EA-C.11	Vertido total de aguas residuales según naturaleza y destino		m3	
EA-C.12	Número total de derrames accidentales significativos		Nº	
EA-C.13	Volumen de derrames accidentales significativos		m3	
SUELO				
EA-C.14	Evaluación de la contaminación de suelos	Nº de terrenos con evaluación de contaminación / Nº total de terrenos en propiedad de la empresa	%	
INVERSIONES EN MEDIO AMBIENTE				
EA-C.15	Inversiones en producción limpia	Inversiones destinadas a la protección ambiental que permiten deducciones fiscales según listados aprobados por las administraciones públicas (euros) / facturación anual	%	
EA-C.16	Gasto total en acciones de reducción del impacto ambiental de la actividad	Gasto total en acciones de reducción (euros) / facturación anual	%	
SANCIONES AMBIENTALES				
EA-C.17	Coste de multas significativas por incumplimiento de la normativa ambiental		€	
EA-C.18	Número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental		Nº	

INDICADORES CUALITATIVOS

Nº	INDICADOR	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
EA-D.1	Autorización Ambiental Integrada / Licencia ambiental				
EA-D.2	Certificación del Sistema de Gestión Ambiental				
EA-D.3	Auditoría / Diagnóstico Ambiental				
EA-D.4	Plan de evaluación, prevención y gestión de los riesgos ambientales				
EA-D.5	Registro de quejas o sugerencias de los grupos de interés respecto al desempeño ambiental				
EA-D.6	Plan Empresarial de Prevención de Residuos de Envases (PEP)				
EA-D.7	Plan de Prevención y Reducción de Residuos Peligrosos				
EA-D.8	Plan de Vertidos				
EA-D.9	Plan de Reducción de Compuestos Orgánicos Volátiles (COV's)				
EA-D.10	Registro de Emisiones				
EA-D.11	Declaración de producción de aguas residuales MD301 ⁶				
EA-D.12	Suelos Contaminados (Informe Previo)				
EA-D.13	Registro de Producción de Residuos Peligrosos (RP)				

Anexo 2.5: El Diálogo con los Grupos de Interés

El diálogo con los grupos de interés se considera la primera acción a realizar a la hora de introducir la RSE en una empresa. La importancia de este diálogo radica en que es necesario conocer cuáles son las expectativas de los grupos de interés de la empresa, de manera que puedan captarse y analizar su viabilidad y oportunidad con el fin de interiorizarla en la gestión estratégica de la empresa. Así también, este diálogo debe permitir transmitir información que la empresa considere necesaria para mejorar la relación con estos grupos.

Para establecer el diálogo con los grupos de interés la empresa primero debe identificarlos y priorizarlos, para luego poder establecer qué canales de comunicación establecerá con cada uno de ellos. Todo este proceso lo denominaremos Análisis de los Grupos de Interés. A continuación se presenta una propuesta metodológica para realizar este análisis así como también herramientas para ordenar y guiar el Diálogo con estos Grupos de Interés priorizados.

a. Definición de Grupos de Interés

Los grupos de interés de una empresa son aquellas personas o grupos que afectan o pueden verse afectados por la actividad y búsqueda de objetivos de una empresa. En este sentido, los grupos de interés pueden tener un impacto significativo en la forma de actuar pasada, presente y futura de la empresa.

b. Objetivos

El trabajo de Análisis de Grupos de Interés de la empresa tiene varios objetivos:

1. Identificar los Grupos de Interés de la empresa.
2. Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés.
3. Priorizar los grupos de interés determinando su grado de influencia y poder.
4. Establecer los canales de comunicación y seguimiento con cada grupo de interés.

A través de este trabajo la empresa puede plantear estrategias pro-activas que promuevan el establecimiento de canales de comunicación bi-direccional que construyan relaciones positivas y saludables con sus grupos de interés. De esta manera la empresa debe intentar integrar las expectativas y necesidades de los grupos de interés identificados en sus políticas estratégicas, construyendo las bases de una relación armoniosa entre la empresa y su entorno social, ambiental y económico.

c. Pasos a seguir

Paso 1: Identificación de los Grupos de Interés

La identificación de los grupos de interés depende de las condiciones sociales, económicas y políticas de la sociedad donde se desarrolla la empresa, por lo que no existe una plantilla general de Grupos de Interés que pueda ser aplicada a todas las empresas.

Las siguientes preguntas pueden ayudar en la realización de esta identificación:

- ¿Con quienes tiene la empresa responsabilidades legales, financieras u operativas?
- ¿Qué personas o grupos tienen influencia en el desempeño de la empresa?
- ¿Qué personas o grupos pueden verse afectados por las operaciones de la empresa?

Los grupos de interés identificados pueden ser ordenados en cuadro según categorías, como se muestra a continuación:

Categoría	Grupo de interés
Propiedad	Propietarios Accionistas ...
Personal	Sindicato Personal de fábrica Personal directivo Familia de los empleados Personal externo ...
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de Equipos Proveedores de materias primas Servicio de limpieza Servicio de logística ...
Clientes	Clientes finales Grandes superficies comerciales Minoristas ...
Administración Pública	Administración Local Administraciones Autonómicas Administraciones Nacionales ...
Competidores	Competidores locales Competidores internacionales Asociación empresarial ...
Medio Ambiente	Grupos ecologistas ...
Asociaciones Sociales	Asociaciones de Consumidores ONG's Grupos políticos ...
Comunidad Local	Vecinos Empresas locales ...
Sociedad	Consumidores Medios de comunicación ...

A este cuadro se le puede agregar una columna de descripción donde se expongan las principales características de cada grupo de interés.

Paso 2: Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés

El segundo paso del Análisis de los Grupo de interés busca dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las expectativas o intereses de cada grupo de interés con respecto a las actividades de la empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas o intereses de la empresa con respecto a cada grupo de interés?
- ¿En qué medida puede afectar cada grupo de interés a las actividades de la empresa?
- ¿En qué medida puede afectar mi empresa a estos grupos de interés?
- ¿Qué grupos de interés son prioritarios?

Este análisis permite establecer una priorización de grupos de interés a la vez que identifica claramente las expectativas de ambas partes señalando caminos de posibles estrategias de la empresa para con sus grupos de interés.

Para realizar esta tarea, añadiremos 3 nuevas columnas al cuadro anterior:

Categoría	Grupo de interés	Descripción / Características	Temas de interés		Requerimiento de relación
			Para el Grupo de interés	Para la empresa	

En este cuadro se identificarán, en primer lugar, los temas de interés de cada grupo con respecto a la empresa, y viceversa.

A continuación se pasará a determinar el Grado de Poder / Interés de cada grupo de interés. Para esta tarea se propone utilizar como herramienta la siguiente Matriz Poder / Interés:

Matriz: Poder / Interés

		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantenerlos informados
	Alto	C Mantenerlos satisfechos	D Agentes clave

Esta matriz clasifica a los grupos de interés en referencia al poder que poseen y al grado en que, potencialmente, demuestran interés por las estrategias de la empresa. De esta manera se buscará priorizar a los grupos de interés y establecer cuáles son los requerimientos de relación con cada grupo.

La idea es determinar en qué cuadrante de la Matriz se ubica cada uno de los grupos de interés identificados de manera que:

- Los grupos de interés en el **grupo A** requieren sólo de **esfuerzos y supervisión mínimos**.
- Los grupos de interés en el **grupo B debe de mantenerseles informados**. Ellos pueden ser importantes para influenciar a los grupos de interés más poderosos.
- Los grupos de interés en el **grupo C** son poderosos, pero su nivel del interés en las estrategias de la empresa es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose para dicha situación a la posición del grupo D. **Debe de mantenerseles satisfechos**.
- Los grupos de interés en el **grupo D** son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la empresa. La aceptación de estrategias por parte de estos **jugadores dominantes** debe ser tomada como una **consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias**.

Los resultados de esta Matriz serán trasladados al cuadro propuesto en la columna Requerimiento de la relación (según sea Mínimo esfuerzo, Mantenerlos informados, Mantenerlos satisfechos o Agentes clave).

Paso 3: Establecimiento de canales de comunicación

El último paso es definir los canales que se utilizarán para el diálogo con los grupos de interés. El resultado de la apertura de estos canales servirá para conocer de manera clara y explícita cuáles son las demandas de los grupos de interés y su transmisión a las decisiones futuras de política estratégica de la empresa.

Para ello se añadirán 4 nuevas columnas a nuestro cuadro de trabajo:

Categoría	Grupo de interés	Descripción Características	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor en el Grupo de Interés	Demandas
			Para el Grupo de interés	Para la empresa					

AA1000

Es un estándar emitido en noviembre de 1999 por el “Institute for Ethical Accountability” bajo el nombre de AccountAbility. Este estándar para procesos, que abarca el modo en que se realizan los reportes sobre la gestión social de una empresa, incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se podrán dar los primeros pasos para dialogar con los stakeholders.

Activo Intangible

Es todo aquello que aporta valor a la empresa y no tiene un soporte material. Afecta generalmente a las conductas y es susceptible de ser gestionado. Por ejemplo, la marca, la imagen, la reputación.

Activos Tangibles

Activos financieros recogidos en los balances de las empresas.

Agencia de Calificación Ética

Empresas u organizaciones de análisis y calificación ética que ofrecen información al mercado sobre el comportamiento socialmente responsable de las principales empresas cotizadas.

Biodiversidad

Es la variedad total de vida existente. Incluye a todos los genes, especies y ecosistemas y a los procesos ecológicos en los que toma parte. También puede definirse como la variedad en la forma de organizarse la vida.

Calidad de Vida

Dinámica de las actividades profesionales, familiares y culturales de una persona o grupos de personas, que permite mantener o aumentar el bienestar físico, emocional y de interrelación.

Cadena de valor

Hace referencia a los procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto (desde la extracción de materias primas hasta su deshecho en el vertedero por ejemplo). Afecta a diferentes colectivos relacionados con la empresa: proveedores, personal propio y clientes.

Capital humano

Conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. La mejora del capital humano va de la mano con el aumento en el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

Capital social

Conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. Es una condición previa para la cooperación y la organización de actividades humanas, incluidos los negocios. El capital social puede transformarse, consumirse o reponerse, igual que el capital financiero.

Código de buenas prácticas

Define y desarrolla los fundamentos de comportamiento ético que una empresa entiende han de aplicarse a los negocios y actividades. Las pautas de actuación necesarias para las relaciones con clientes, empleados, directivos, proveedores y terceros, y sus actuaciones en los diferentes mercados.

Código de conducta

Declaración formal de los valores y prácticas éticas de una empresa, y algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a su propio personal, sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios. Puede ser un documento complejo que requiera el cumplimiento de normas precisas y prevea un mecanismo coercitivo.

Comercio justo

Se trata de una asociación comercial que favorece el desarrollo sostenible de los productores excluidos o desfavorecidos, garantizando mejores condiciones comerciales, aumentando la sensibilización y realizando campañas al efecto.

Consumo responsable

Actitud de los consumidores a la hora de elegir un producto, incorporando consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Este factor presiona a las empresas para que adopten prácticas de RSE.

Derechos Humanos

Los derechos humanos se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca y la igualdad y la inalienabilidad de los derechos de todos los miembros de la familia humana constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo. Estos derechos se definen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. A nivel europeo, el artículo 6 del Tratado de la Unión Europea establece que la Unión Europea «se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales y el Estado de Derecho, principios que son comunes a los Estados miembros». Además, el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos, adoptado por el Consejo de Europa, es jurídicamente vinculante en todos los Estados miembros. Por último, la Carta Europea de los Derechos Fundamentales que se adoptó en Niza en diciembre de 2000 es el instrumento en el que se basan las instituciones europeas y los Estados miembros en materia de respeto de los derechos humanos, cuando actúan en virtud de la legislación comunitaria.

Desarrollo sostenible

Proceso de desarrollo por el cual se satisfacen las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

Donación

Contribución de cualquier persona, grupo u organización. Puede ser en dinero, tierra, construcción, ideas, trabajos, suministros, equipamiento, ...

Eco-Eficiencia

Es el resultado alcanzado por el reparto de bienes y servicios competitivos que satisface las necesidades humanas y aportan calidad de vida, a la vez que reducen progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos a lo largo de un ciclo vital.

Eco-Innovación

Cualquier forma de innovación que supongan progreso significativo y demostrable hacia la meta del desarrollo sostenible. Ejemplos de eco-innovación son el uso más eficaz y responsable de los recursos, reducción de emisiones y vertidos, etc.

Ética empresarial

La ética empresarial ayuda a forjar el carácter de la empresa, su manera de ser. En este sentido es uno de los pilares fundamentales de la cultura de la empresa, y representa la apuesta de la organización por unos valores corporativos que orientan la actuación y la toma de decisiones de la empresa.

Grupos de interés o Stakeholders

Partes interesadas con los que interactúa normalmente la entidad informante en el ejercicio de su actividad.

Global Reporting Initiative – GRI

Es una institución independiente que reúne miembros de diferentes grupos de interés. Asume como misión desarrollar y difundir guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Sustainability Reporting Guidelines) aplicables a nivel mundial. Se constituyó en 1997 por iniciativa conjunta de dos organizaciones no gubernamentales, CEBES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).

ISO 9001

Es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización:

Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de una mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

ISO 14001

Es una norma internacional que especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión medioambiental y que permite a la empresa contar con una mejor gestión de los impactos medioambientales de su actividad, cumplir con los requisitos legales y facilitar la consecución de objetivos medioambientales.

Indicador

Son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Según el tipo de información pueden ser cuantitativos, cuando sus variables pueden expresarse numéricamente, o cualitativos, cuando sus variables no se pueden expresar numéricamente por lo que se concretan en valoraciones definidas de una situación determinada.

Libro Verde de la Comisión Europea

Tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, 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. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

Masa salarial

Se define como la remuneración de los asalariados en dinero o en especie, que una empresa u organización paga a un asalariado como contraprestación por el trabajo que éste realiza, más el valor de las contribuciones sociales a pagar por el empleador a los sistemas de seguridad social obligatoria, o a los sistemas privados de seguro social.

Mecenazgo

Apoyo individual o empresarial de carácter altruista a actividades de interés general, frecuentemente relacionadas con la cultura, el medio ambiente o eventos sociales.

Memorias de Sostenibilidad

Informes realizados por una empresa para dar a conocer los resultados económicos y los impactos sociales y medioambientales de la organización, así como su evolución a lo largo del tiempo.

Modularidad

La modularidad es la capacidad que tiene un sistema de ser estudiado, visto o entendido como la unión de varias partes que interactúan entre sí y que trabajan para alcanzar un objetivo común, realizando cada una de ellas una tarea necesaria para la consecución de dicho objetivo.

OHSAS 18001

Sistema de Gestión de Riesgos en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo cuyo objetivo es eliminar o minimizar los riesgos derivados de la actividad de la empresa para los empleados y otras partes interesadas.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) o Global Compact es una iniciativa de compromiso ético promovida por la ONU destinada a que las entidades de todos los países acojan como parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

PYME

Pequeñas y Medianas Empresas. Dentro de las PYME pueden distinguirse tres categorías según el número de trabajadores y volumen de negocio de la empresa: las medianas, las pequeñas y las micro – empresas. Las medianas empresas son aquellas que tienen entre 50 y 249 trabajadores y un máximo de volumen de negocios de 50 millones de euros, las pequeñas empresas tienen entre 10 y 49 trabajadores y un volumen máximo de negocio de 10 millones de euros y las microempresas tienen menos de 10 trabajadores y su volumen máximo de negocio es de 2 millones de euros.

Responsabilidad Social Empresarial – RSE

Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés.

Sostenibilidad

Expresión del impacto de la actividad de la empresa en la triple dimensión económica, social y medioambiental o triple cuenta de resultados. Compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social empresarial. Capacidad o cualidad para alcanzar el desarrollo sostenible.

Triple cuenta de resultados

Idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

Información de interés sobre RSE

Communication from the Commission concerning CRS:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_es.pdf

Esta Comunicación constituye una continuación del Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa" y presenta la estrategia de la Unión Europea para la promoción de la RSC.

CSR Europe: <http://www.csreurope.org/>

CSR Europe (antes EBNSC) es una asociación de empresas y de la Comisión Europea, cuya misión es ayudar a las empresas a compaginar rentabilidad, crecimiento sostenible y progreso humano a través de la integración de la responsabilidad social en la práctica empresarial.

CSR Europe: 'SME Key': http://www.smekey.org/spanish_lan/default.aspx

Portal sobre la responsabilidad y la acción social en las PYME.

Empresa solidaria: <http://www.empresasolidaria.gva.es/default.aspx>

El portal Empresa Solidaria, es una iniciativa de la Conselleria de Bienestar Social con la colaboración del Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana, que pretende difundir el concepto y las ventajas de la Responsabilidad Social entre las empresas de la Comunidad Valenciana, en el campo de la acción social y ofrecer información y recursos para que las empresas incorporen la acción social como parte fundamental de su actividad.

ETNOR: <http://www.etnor.org/>

La Fundación ÉTNOR, para la Ética de los Negocios y las organizaciones promueve el estudio, el desarrollo y la difusión de la Ética Económica y Empresarial, así como el respeto de los comportamientos éticos y los valores morales en la actividad empresarial y organizativa.

Foro de Reputación Corporativa: <http://www.reputacioncorporativa.org/>

El Foro de Reputación Corporativa (fRC) es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa, fundado en septiembre de 2002. El interés del fRC por la reputación surge de su convencimiento acerca del impacto que ésta tiene como elemento generador de valor para las empresas que lo integran y sus grupos de interés.

El fRC está constituido por un grupo relativamente reducido de compañías cuya vocación es trabajar estrecha y eficazmente, aprendiendo unos de otros y desarrollando proyectos conjuntos que les permitan crear valor a través de la gestión de los intangibles. Cada empresa decide hasta qué punto, en función de su situación y prioridades, se involucra en cada proyecto.

Improving Business Support Measures

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

Base de datos de la Unión Europea de buenas prácticas sobre RSC.

Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa":

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf

Libro Verde presentado por la Comisión Europea en el verano de 2001, que contribuyó a impulsar la filosofía RSC en el ámbito europeo.

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa:

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

El Observatorio de la RSC es una asociación integrada por once organizaciones representativas de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONGs, Sindicatos y Organizaciones de Consumidores. Pretende ser una red que fomente la participación y cooperación entre organizaciones sociales que, desde diferentes puntos de vista, vienen trabajando en Responsabilidad Social Corporativa.

Esta web tiene un apartado con publicaciones muy interesantes en la que resalta la Guía de RSE para PYME.

Información sobre herramientas y estándares internacionales en materia de RSE

Accountability 1000 (AA1000) - Institute for Social and Ethical Accountability:

<http://www.accountability21.net/>

- La Norma Accountability 1000 (AA1000) ha sido desarrollada por el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability).
- La misión de AccountAbility es promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Como instituto profesional líder en el ámbito internacional, provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; ofrece desarrollo y certificación profesionales; y realiza investigaciones de primera línea.
- AccountAbility ha adoptado un modelo innovador de gobernabilidad que, al incluir a las diferentes partes interesadas, permite la participación directa de miembros individuales y corporativos del mundo empresarial, o de organizaciones de la sociedad civil y del sector público de diferentes países en todos los continentes.
- En el siguiente enlace se puede acceder a la Norma AA1000 traducida al español: <http://www.accountability21.net/default.aspx?id=1018>

Códigos de Conducta:

- Documentos que describe los derechos y estándares básicos que la empresa se compromete a cumplir en relación a los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- Estos compromisos pueden estar relacionados con temas muy diversos, todo depende de la concienciación de la empresa y sus objetivos.
- Los documentos que contienen el código de conducta pueden ser una simple declaración corta como la misión de la organización o un documento sofisticado, la elección dependerá de la empresa y sus recursos.
- Estos códigos pueden pasar por un proceso de verificación (sobre todo para las grandes empresas).

Global Reporting Initiative - GRI:

<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>

- Global Reporting Initiative - GRI es una iniciativa en la que participan diversos grupos de interés con el objetivo de desarrollar y divulgar la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, con vocación de poder ser aplicada de forma global por compañías de todo tipo.
- La Guía para la elaboración de memorias de Sostenibilidad del GRI orienta a las empresas en la elaboración de un documento de comunicación de avances y resultados dentro de criterios de sostenibilidad.
- Esta Memoria presupone acciones de mejora en el desempeño económico, social y medioambiental de las empresas (códigos de conducta, sistemas de gestión, etc.), ya que es una herramienta de comunicación de estas mejoras.
- Está destinada a informar a los stakeholders
- Es de carácter voluntario.
- Puede contar con un proceso de Verificación
- Para las PYME esta herramienta supone un reto importante por lo que se aconseja adoptar un enfoque progresivo para poner así en práctica las directrices propuestas en la guía.

Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org/>

- Compromiso de la empresa para la implantación de 10 principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.
- Este compromiso se realiza a través de la incorporación al Pacto Mundial y/o a la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)
- Se genera una red integrada de trabajo que promueve los objetivos del Pacto a través del trabajo conjunto y la colaboración entre integrantes de la asociación.
- Este pacto no da ninguna metodología de cómo debe realizarse la implantación de estos principios, sólo unos principios rectores

SGE 21: <http://www.foretica.es/index.php>

- Sistema de gestión Ética que trata de complementar lo legislativo con lo ético para una mejor comprensión y colaboración en las relaciones humanas que se originan como consecuencia de las actividades de la Empresa.
- Cuenta con un proceso de acreditación que brinda credibilidad en la aplicación de los valores difundidos por la empresa.
- El sistema gira alrededor de 8 ámbitos para los que se estipulan principios que regirán la gestión y la relación con cada uno de ellos.
- Las 8 ámbitos son:
 - Alta Dirección
 - Los Clientes
 - Los proveedores
 - El capital humano
 - Entorno social y medio ambiental
 - La Competencia
 - La administración competente

SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 - SA8000: <http://www.sa-intl.org/>

- Social Accountability International - SAI es una organización internacional sin ánimo de lucro, multistakeholder, dedicada a desarrollar e implementar normas socialmente responsables, para mejorar las condiciones de trabajo.
- En 1997, SAI lanzó la Norma SA8000 (Social Accountability 8000 Standard), basada en normas laborales de convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma es una certificación verificable y auditable por terceras partes. Es reconocida a nivel mundial y es una de las más prestigiosas en temas de derechos laborales.
- Tiene un enfoque vertical, en el ámbito laboral, y nace con el fin de garantizar las condiciones de trabajo y evitar abusos en relación a los trabajadores.
- Ha sido diseñada basándose en normas como ISO 9000 o 14000, por lo que es fácilmente integrable en dichos Sistemas de Gestión.
- Enlace para acceder a la Norma SA8000 traducida al castellano: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&nodeID=1&DocumentID=140>

Información relacionada con las PYME**Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa:**

- Dirección General de la Secretaría General de Industria del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España.
- Enlace: <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/>

Otros enlaces de interés

EFQM: <http://www.efqm.org/>

- La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas. Su Misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida. Asimismo, tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.
- La EFQM fomenta en Europa el establecimiento de alianzas a nivel nacional con organizaciones similares a ella a fin de promover la excelencia sostenida en las organizaciones europeas. Todas estas organizaciones colaboran con la EFQM en la elaboración de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y promocionan el Modelo EFQM de Excelencia.
- El Modelo EFQM es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.
- Aunque su principal función es la gestión de la calidad, el enfoque global del modelo EFQM integra en la gestión las preocupaciones sociales y medioambientales al preocuparse por los recursos y el capital humano, así como por los proveedores y otros grupos de interés.
- Este modelo se basa en la sistematización de los procesos, y la información que se produce dentro de este sistema para alimentar la mejora continua.
- En el siguiente enlace se encuentra el documento introductorio al Modelo EFQM traducido al castellano: http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf

EMAS:

- Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales de la empresa cuyo objetivo es promover la mejora continua de los resultados de las organizaciones en relación con el medio ambiente.
- Se rige por el Reglamento (CE) Nº 761/2001 y requiere una acreditación y una evaluación periódica.
- La implantación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) permite controlar todas las acciones de la empresa de manera que se asegure el cumplimiento de la legislación y se promueva la adopción de compromisos cada vez más estrictos con la mejora del ambiente.
- Es un proceso de mejora continua.
- Se sistematizan todos los procedimientos, documentándolos y generando un sistema de información que permite la toma de decisiones y la mejora continua.
- Aplicación en la Unión Europea.
- Pueden implementarse con o sin Verificación.
- En el siguiente enlace puede acceder a una Guía Práctica sobre el Reglamento EMAS: http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/images/documentos/nor_emas.pdf

ISO 14001: <http://www.iso.org/iso/home.htm>

- La Norma ISO 14001 ha sido elaborada por International Organization for Standardization (ISO).
- Esta Norma es la base de un sistema de gestión medioambiental de la empresa cuyo objetivo es promover la reducción del impacto de su actividad sobre el medio ambiente.
- Cuenta con proceso de Acreditación que es evaluado periódicamente.
- Este SGMA permite sistematizar y controlar todas las acciones de la empresa de manera que se asegure el cumplimiento de la legislación y se promueva la adopción de compromisos cada vez más estrictos con la mejora del ambiente.
- Es un proceso de mejora continua.
- Se sistematizan todos los procedimientos, documentándolos y generando un sistema de información que permite la toma de decisiones y la mejora continua.
- Tiene reconocimiento internacional.
- Puede implementarse con o sin Acreditación.
- Cuenta con una familia de normas que dan guías, principios o procedimientos para la implementación de distintas herramientas para una gestión medioambiental eficaz como:
 - ISO 14020/23: Etiquetado ambiental
 - ISO 14040/4: Principios y prácticas generales del ciclo de vida del producto
 - ISO 14060: Guía para la inclusión de aspectos ambientales en los estándares de productos

ISO 9001: <http://www.iso.org/iso/home.htm>

- La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por International Organization for Standardization (ISO).
- Esta Norma es la base de un Sistema de gestión de la Calidad de la empresa cuyo objetivo es asegurar la satisfacción de los clientes y mejorar la eficiencia de la empresa.
- Cuenta con un proceso de acreditación que es evaluado periódicamente.
- Permite sistematizar y controlar todas las acciones de la empresa de manera que se garantice la calidad del producto o servicio ofrecido y se prevengan los fallos y errores en los distintos procesos.
- Es un proceso de mejora continua.
- Se sistematiza todos los procedimientos, documentándolos y generando un sistema de información que permite la toma de decisiones y la mejora continua.
- Tiene reconocimiento internacional.
- Puede implementarse con o sin verificación.

OHSAS 18001: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

- Sistema de Gestión de Riesgos en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo cuyo objetivo es eliminar o minimizar los riesgos derivados de la actividad de la empresa para los empleados y otras partes interesadas.
- Se rige por la normativa legal del país en cuestión, sobre higiene y seguridad en el trabajo.
- Permite sistematizar y controlar todas las acciones de la empresa de manera que eliminen o minimicen los riesgos a la higiene y seguridad de sus trabajadores y personas en riesgo y se prevengan los accidentes laborales.
- Es un proceso de mejora continua.
- Se sistematizan todos los procedimientos, documentándolos y generando un sistema de información que permita la toma de decisiones y la mejora continua.
- Enlace a documentos y manuales de esta Norma: <http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/>

UNE 81900 EX:

- Norma generada en el Estado español para la prevención de riesgos laborales y la reducción de la siniestralidad en el trabajo.
- Facilita el cumplimiento de las obligaciones impuestas por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de España.
- Es compatible con sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.
- Permite sistematizar y controlar todas las acciones de la empresa de manera que eliminen o minimicen los riesgos laborales.
- Es un proceso de mejora continua
- Puede implementarse con o sin verificación.

Cámara Valencia

Cámara Oficial de Comercio,
Industria y Navegación de Valencia

C/ Jesús, 1 - 46007 Valencia
Tel +34 963 103 900 - Fax +34 963 530 567
www.camaravalencia.com

Depósito legal: V-4735-2008

Colaboración técnica:



Cámara
Valencia

 **Bancaja**


IBERDROLA

