

RSE

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS RSE EN PYMES DE NAVARRA

Metodología *InnovaRSE*
Diagnóstico de RSE



Con la colaboración de:



RSE

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS RSE EN PYMES DE NAVARRA

Metodología *InnovaRSE*
Diagnóstico de RSE

**Edita:**

Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra
(CRANA)

Financian:

Fondo Social Europeo, Fundación Biodiversidad y Fundación
Centro de Recursos Ambientales de Navarra. Con la
colaboración del Departamento de Innovación, Empresa y
Empleo de Gobierno de Navarra, la Confederación de
Empresarios de Navarra, Sodena y La Caixa.

Diseño y Maquetación:

Heda Comunicación

Impresión:

Ona Industria Gráfica S.L.

D.L.: NA-463/2010



Papel reciclado

"Pamplona, 2010"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
Un proyecto necesario	6
¿Qué es la metodología InnovaRSE?	7
El diagnóstico de RSE	11
¿Qué persigue esta Guía?	12
CAPÍTULO 1: PYMES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	14
1.1 Desmontando algunos mitos	15
1.2 Algunas consideraciones de partida	16
1.3 Algunas lecciones que nos brinda la calidad	17
1.4 RSE y sostenibilidad	19
CAPÍTULO 2: LOS PRIMEROS PASOS DEL DIAGNÓSTICO	20
2.1 Compromiso de la Dirección con el Diagnóstico	20
2.2 Formación	21
2.3 Equipo de trabajo	23
2.4 Misión y visión	23
2.5 Grupos de interés	24
CAPÍTULO 3: EL ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES	26
3.1 Antes de comenzar	26
3.2 Triple resultado	33
3.3 El análisis	39
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES GENERALES	81
4.1 Valoración global	81
4.2 Buenas prácticas	83
4.3 Áreas de mejora	84
4.4 Elaboración del Informe de Diagnóstico	85
ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS	86



INTRODUCCIÓN

UN PROYECTO NECESARIO

Aún en nuestros días, una parte importante de la sociedad parece seguir vinculando conceptos como innovación o Responsabilidad Social Empresarial a las grandes empresas multinacionales, a las que supone capaces de invertir esfuerzos y recursos en estas materias. Y, por el contrario, se sigue asociando a las PYMEs -en buena medida- a una imagen de tradición, apego al pasado y resistencia a los cambios.

Como bien sabemos, esta realidad no es cierta. De hecho, muchas PYMEs son líderes en innovación, investigación y sostenibilidad. Y algunas también lo son en responsabilidad social, aunque el concepto como tal no forme parte del "equipaje" de la empresa o de los debates internos en torno a su gestión.

Pero sí es cierto que muchas PYMEs, por su propia naturaleza, enfrentan mayores **dificultades para acceder a ciertas prácticas y modelos de gestión** que cada día cobran mayor peso e importancia tanto en la organización interna de la empresa como en su relación con los clientes y la sociedad.

Consciente de estas dificultades, el Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA) lleva años trabajando en colaboración con diferentes Departamentos del Gobierno de Navarra, la Fundación Biodiversidad, la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN) y las asociaciones territoriales, sectoriales y transversales para apoyar el esfuerzo de las PYMEs en su camino hacia un horizonte de sostenibilidad. Así, **se han desarrollado ya importantes esfuerzos** en materia de ahorro y eficiencia energética, realización de auditorías ambientales, desarrollo de planes de mejora, formación de los trabajadores, puesta a punto de metodologías ad hoc o información y sensibilización en materia de gestión ambiental en la empresa.

Siguiendo esta línea de trabajo, la elaboración de esta Guía se ha realizado en el marco del convenio firmado en 2008 entre la Fundación de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA) y la Fundación Biodiversidad, gracias al cual se ha puesto en marcha el proyecto **"Ecoinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras. Ecoinnovarse"**. Este proyecto está cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE), en el marco del Programa Operativo Adaptabilidad y Empleo 2007-2013, a través del Programa empleaverde de la Fundación Biodiversidad. Esta apuesta por la competitividad sostenible cuenta además con la colaboración de la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN), el Departamento de Innovación, Empresa y Empleo del Gobierno de Navarra, la Sociedad para el Desarrollo de Navarra (SODENA) y La Caixa.

El proyecto pretende contribuir eficazmente a **mejorar la competitividad de las PYMEs navarras y a potenciar la ecoinnovación**, entendida ésta como la búsqueda activa de estrategias, metodologías y procesos que permitan a las empresas navarras ser pioneras en un mercado y en una sociedad cuyas inquietudes ambientales y sociales crecen de día en día. Se abre así una nueva línea de trabajo centrada en el desarrollo de instrumentos para implementar las estrategias y principios de Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras.

Y es que el papel de la empresa en una sociedad más sostenible y consciente es esencial, por lo que es necesario avanzar en una dirección clara para que las empresas -y en especial las PYMEs- se conviertan en protagonistas de una nueva relación con el entorno. En este contexto, la profundización en el desarrollo de estrategias de acción como la RSE

(Responsabilidad Social Empresarial) se configura como un pilar necesario para que la cultura ambiental y nuevas formas de gestión impregnen toda la estructura de la empresa y alcancen al conjunto de los trabajadores.

Dentro de este proyecto se ha elaborado un estudio de percepción de la RSE en las PYMES navarras y se ha realizado una experiencia piloto en 30 empresas para realizar diagnósticos de RSE con la metodología **InnovaRSE**. Así, el material que aquí presentamos supone el resultado de un amplio proceso de adaptación de los principios y criterios de la Responsabilidad Social Empresarial a la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas Navarras, de forma que este documento pueda ser lo más útil y eficaz posible a sus usuarios.

Contamos además con el soporte de numerosas recomendaciones internacionales y estatales sobre la materia, que en el ámbito foral se materializan en el Programa de incentivación, promoción e impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Navarra, aprobado por el Gobierno de Navarra en diciembre de 2008 y que empezó su andadura con el Acuerdo de Gobierno del 18 de febrero, respondiendo a una solicitud aprobada por el Parlamento de Navarra el 22 de noviembre de 2007.

Este documento es el primero de dos volúmenes. Aquí se introducen, a través de la metodología de diagnóstico, los principales conceptos ligados a la Responsabilidad Social Empresarial. Supone por tanto una primera etapa en la incorporación de la RSE en las PYMEs que persigue establecer con detalle la situación de partida para, en una segunda fase, poder abordar la redacción e implementación de un Plan de Actuación en materia de RSE. Así pues, la guía se completará con un segundo volumen -de próxima publicación- en la que se abordarán las acciones necesarias para pasar del diagnóstico a la ejecución del Plan de Actuación.

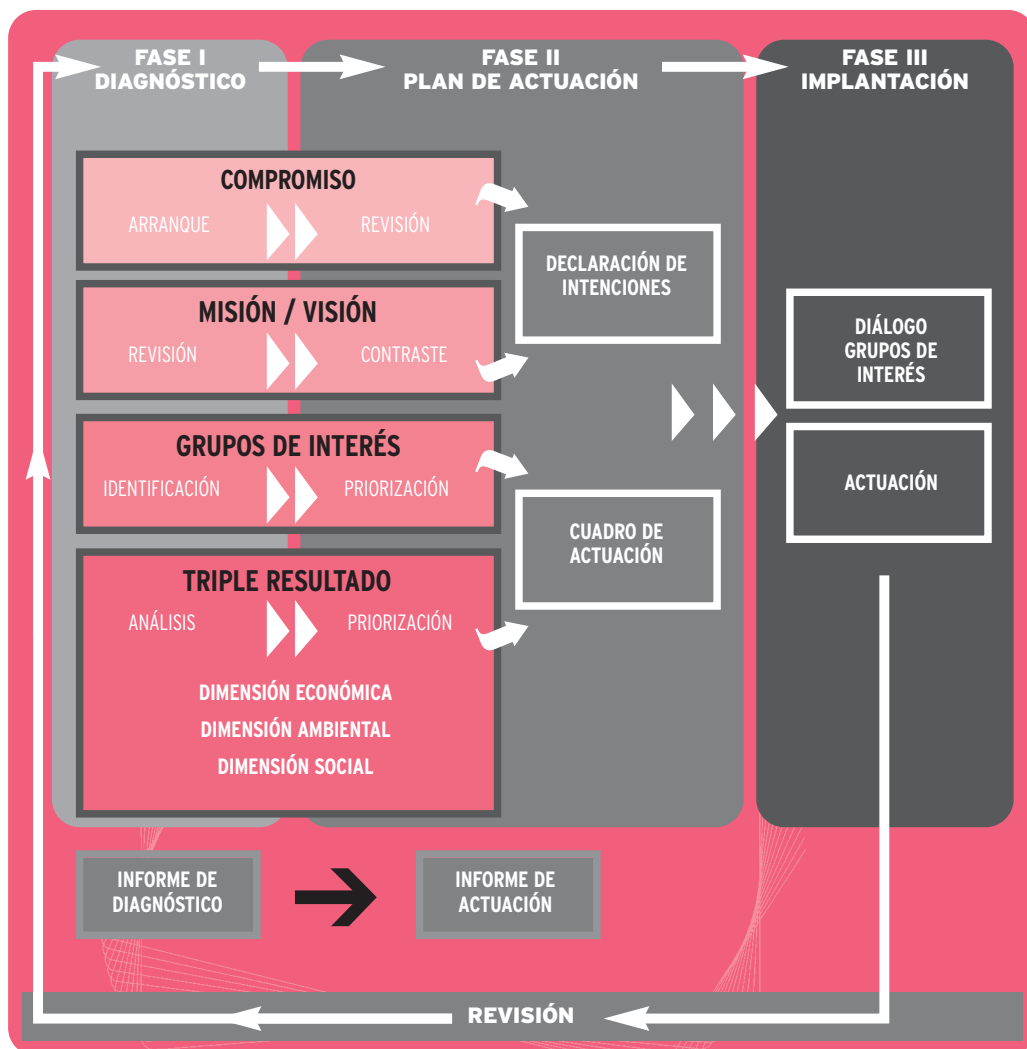
Antes de continuar, queremos agradecer su asesoramiento y apoyo -tanto en el diseño de la metodología **InnovaRSE** como en la elaboración final de esta guía- a Iñaki Murgia, Javier García Fernández, José Pérez, la Fundación Navarra para la Calidad y la iniciativa Xertatu de Bizkaia.

¿QUÉ ES LA METODOLOGÍA INNOVARSE?

La metodología **InnovaRSE** ha sido diseñada específicamente -por un amplio equipo de profesionales- para los objetivos y metas del proyecto 'ECOINNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES NAVARRAS. ECOINNOVARSE'. Así, se han aunado los esfuerzos y las visiones de expertos en Responsabilidad Social Empresarial y de profesionales de las PYMEs navarras para generar un instrumento de trabajo útil, sencillo y eficaz. Para ello, se han revisado con detalle otras metodologías existentes, tratando de aportar nuevos enfoques desde lo ya construido y, muy especialmente, ajustando las herramientas disponibles a la realidad de la pequeña empresa, teniendo en cuenta tanto sus ritmos y recursos disponibles como los beneficios que la RSE puede aportar a una PYME.

La metodología **InnovaRSE** pretende ser una herramienta de referencia para iniciar la incorporación sistemática de la RSE en la pequeña y mediana empresa, dentro de un proceso de mejora continua que apoye cada particular estrategia de gestión y ayude en lo posible a mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en su entorno social y económico.

Esta metodología se plantea con la premisa de que no existe un modelo ideal de empresa socialmente responsable al que todo el mundo debe aspirar. Además sabemos que la realidad de cada empresa está definida por variables y contextos muy diferentes y que lo que es útil en un caso puede no serlo en otro. La metodología **InnovaRSE** entiende la Responsabilidad Social Empresarial como un proceso de reflexión y mejora continua, profundamente adaptable a cada situación específica, que ayude a las empresas a incorporar aspectos de RSE en su estrategia a medio y largo plazo y en su operativa diaria a corto plazo.



La metodología InnovaRSE se ha concebido procurando que su adopción no suponga una carga y un lastre más para las empresas implicadas, sino como **un instrumento real de apoyo y acompañamiento, una ayuda para la planificación y la gestión.**

La metodología se desarrolla en **3 fases**: diagnóstico, plan de actuación y su implantación, a lo largo de las cuales la empresa reflexiona y trabaja -con un enfoque RSE- sobre las dimensiones económica, ambiental y social de su política y gestión.

Las dos primeras fases se basan en analizar y revisar el compromiso, la misión/visión, los grupos de interés y el triple resultado, obteniendo de éstas un informe final de cada fase.

→ **El compromiso: la necesaria implicación de la dirección**

Antes de empezar el trabajo, es importante que la dirección y/o la propiedad de la empresa comprendan y asuman el compromiso con la mejora que supone abordar un proceso para sistematizar la introducción de la RSE. Explicitar el compromiso de la dirección en este proceso es fundamental tanto para asegurar que los próximos pasos sean sólidos como para adoptar -desde el comienzo- los criterios de transparencia y diálogo que conlleva la RSE.

→ **La misión y la visión: el enfoque estratégico de la RSE**

Sin una misión como empresa es muy difícil plantearse incorporar la RSE. Estamos hablando de una reflexión práctica y bien argumentada de por qué y para qué existe

la empresa, teniendo claro cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva. Reflexionar sobre la misión y visión de la empresa -y explicitar ambas en un documento- permite avanzar en la definición de su estrategia, un paso fundamental para entender cómo la RSE puede contribuir eficazmente a la mejora.

→ Los grupos de interés: la interacción de la empresa con su entorno

El papel que los grupos de interés desempeñan en la implantación de un proceso de RSE es muy importante. Entre los más relevantes para las pequeñas y medianas empresas se encuentran, por supuesto, los/as accionistas e inversores, los trabajadores/as, los clientes y los proveedores.

Pero también pueden desarrollar un papel significativo en la planificación y desarrollo de las actuaciones de RSE otros grupos y colectivos como los sindicatos, los competidores, las administraciones públicas y órganos reguladores, los medios de comunicación o las organizaciones no gubernamentales.

La tercera fase se basa en la implantación de lo reflexionado y reflejado en las etapas anteriores, medidas concretas para mejorar la RSE de la empresa.

Para cerrar el ciclo de mejora continua será necesario realizar una revisión según la periodicidad definida en el Plan de Actuación para evaluar las mejoras en materia de RSE que ha llevado a cabo la empresa gracias a la aplicación de la metodología **InnovaRSE**.

Para elaborar esta metodología hemos analizado herramientas desarrolladas tanto fuera de España como a nivel estatal, autonómico y local¹. Con este análisis hemos tratado de detectar, en la medida de lo posible, las fortalezas y debilidades de cada una de las metodologías disponibles y desarrollar un instrumento específico para nuestro ámbito de actuación que, además, tuviera en cuenta tanto las especificidades del contexto como los apoyos existentes y la experiencia previa de la que se parte aquí.

Las distintas herramientas que se han desarrollado en el ámbito de la gestión de la RSE para PYMEs ponen el énfasis en diferentes componentes o ámbitos:

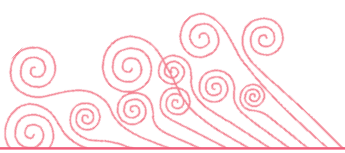
- Las expectativas de grupos de interés, para lo cual se establecen y desarrollan diferentes herramientas de diálogo con ellos.
- La rendición de cuentas a través, por ejemplo, de memorias de sostenibilidad (como GRI-G3, la memoria CAN, etc.)
- La estrategia y operativa habitual: normas y herramientas de mejora continua (como en el caso de SA 8000).
- La cultura: códigos de conducta, códigos éticos (Global Compact y otros).

Cada una de estas herramientas aporta un carácter específico que, en nuestro caso, hemos tratado de recoger de forma coherente y organizada, incorporando también algunos elementos diferenciales. Entre las decisiones que hemos adoptado están las siguientes...

- No limitarnos a una de las dimensiones de la gestión de la RSE (grupos de interés, cultura, estrategia, operativa, transparencia o rendición de cuentas), ofreciendo **un sistema integrado para implantarlo en el día a día de la empresa**.
- Desarrollar un **enfoque estrechamente vinculado al Modelo EFQM**, aunque con una apuesta más firme por la sostenibilidad como componente fundamental².
- **Sin una misión como empresa es muy difícil plantearse incorporar la RSE**. Estamos hablando no de una declaración vacía y rimbombante sino una reflexión práctica y bien argumentada de por qué y para qué existe la empresa, teniendo claro cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva. El que la PYME se detenga un

1. Xertatu: Adi, IZAITE y Foro Bizkaia en Euskadi; RSE.Coop y RSCat en Catalunya; FEVECTA en Levante; la Norma SGE 21 de Fonética, la Guía para PYMEs del Observatorio de la RSC y del Club de Excelencia en la Sostenibilidad a nivel estatal; BECO, ISO26000 (en preparación), EFQM-Framework on CSR, CSR Campaign-CE, People and Profit del Gobierno Danés y la guía FOMIN para PYMEs del Banco Interamericano de Desarrollo (en preparación) -entre otras- a nivel internacional.

2. En el caso de que la empresa ya haya implantado un Modelo EFQM de Excelencia y se prefiera seguir específicamente sus protocolos y procedimientos, en el apartado de herramientas se ofrece algún modelo disponible de RSE basado en dicha metodología.



momento a pensar sobre su verdadero objeto como empresa ayuda mucho a centrar los pasos posteriores.

- **Sentar las bases del trabajo en el diagnóstico de partida de cada empresa**, buscando evidencias siempre que sea posible. No siempre es fácil realizar un análisis objetivo, dado que es difícil determinar con certeza cuándo y cómo una empresa es sostenible. Por ello, además de las evidencias, hay una valoración de percepción subjetiva en el análisis que busca principalmente focalizar el diagnóstico hacia la mejora y que variará con la realidad de cada empresa y sus puntos de partida. Así, la valoración obtenida por una empresa no tiene por qué ser comparable con la de otra.

Aunque la metodología **InnovaRSE** se diseñó para implantarse en las empresas con el apoyo de un consultor externo, en esta guía hemos hecho el esfuerzo de complementarla con las explicaciones y recursos necesarios para que **una empresa pueda aplicarla con sus propios medios**. Pero aún así, es conveniente que una vez leída la guía te plantees si crees conveniente el apoyo de un consultor externo o crees que puedes llevar a cabo el proceso internamente.

El hacerlo por tus propios medios puede ayudar a que el trabajo se interiorice mejor en la empresa, se aprovechen recursos internos y se acumule el conocimiento para el futuro de una manera más sistemática. Puede ser, también, una oportunidad para desarrollar a alguna persona con potencial.

Sin embargo también sabemos que la realidad de las PYMEs es dura y que a veces lo mejor es contar con un recurso externo que nos obligue a respetar los plazos marcados y nos aporte información y conocimientos de los que no disponemos internamente. Así, y especialmente si es nuestra primera aproximación a sistemas de calidad o diagnósticos, **puede ser interesante contar con el apoyo de personas cualificadas** que lo hayan implantado en otras empresas y que además puedan aportar su experiencia en el análisis y su capacidad de observar desde fuera lo que a veces no sabemos ver desde dentro.

El hacerlo solos o con apoyo externo es una decisión particular que cada empresa deberá realizar. En cualquier caso, y aun con apoyo externo, es importante que exista un responsable del diagnóstico en la propia empresa que coordine el trabajo del consultor o entidad que os apoye.

A modo de síntesis, te ofrecemos el siguiente cuadro de análisis para ayudarte a tomar la decisión más adecuada:

Realizaremos el trabajo por nuestra cuenta si...	Realizaremos el trabajo apoyados por consultores externos si...
<ul style="list-style-type: none">» Tenemos experiencia en implantar sistemas de gestión o calidad.» La persona encargada es lo suficientemente disciplinado para cumplir los plazos.» Existe, dentro de la empresa, gente preparada o con potencial.» El diagnóstico interno va a ser honesto y resaltar todos los temas.	<ul style="list-style-type: none">» No contamos con personas familiarizadas con sistemas de calidad o gestión.» La persona encargada es poco disciplinada con los tiempos, lo urgente prima sobre lo importante.» Se han realizado otros intentos sin éxito.» Valoramos como necesario un apoyo externo que pueda orientarnos desde otras experiencias.

Si después de este análisis –y de una revisión más o menos detallada de los siguientes capítulos de esta Guía- crees que necesitas un apoyo externo, puedes dirigirte a la Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA) para que te orienten sobre los pasos a seguir.

EL DIAGNÓSTICO DE RSE

El Diagnóstico de RSE es la primera Fase de la metodología **InnovaRSE**, siendo una herramienta metodológica que nos permite **obtener una fotografía de la empresa en materia de RSE**, y plasmarla en un documento útil (el Informe de Diagnóstico) para comunicar interna y externamente el estado de la empresa en el ámbito de la responsabilidad social.

En síntesis, esta fase de la metodología pretende ofrecer una base sólida, sencilla y coherente para, a través de un diagnóstico inicial, apoyar la incorporación sistemática de la RSE en la gestión de una PYME, dentro de un **proceso de mejora continua que apoye su estrategia y le ayude en lo posible a mejorar su competitividad**. Es nuestra intención que sirva para pasar de la voluntad y el interés a la acción; que permita **conocer para actuar**.

Es importante enfatizar que el diagnóstico de RSE resultante supondrá un primer acercamiento a la introducción de la RSE en la empresa. Y, como tal, implicará el comienzo de un camino. Una vez dado este primer paso, cada empresa podrá decidir cómo continuar su particular itinerario. En algunos casos se considerará necesario realizar un diagnóstico más profundo y global o una reflexión de mayor calado con apoyo externo especializado. En caso contrario, la empresa ya podrá sentirse dispuesta a elaborar su propio plan de actuación en materia de RSE, para lo cual se contará con el apoyo del segundo volumen de esta Guía. En cualquiera de las opciones, esta **Metodología de Diagnóstico** posibilitará:

- Observar dónde radican las principales fortalezas y debilidades de la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial.
- Construir una visión clara y comprensible de la situación actual de la empresa con respecto a la RSE.
- Detectar las necesidades de formación específica en materia de RSE de los integrantes de la empresa en las áreas principales.
- Detectar áreas de mejora para poder diseñar un Plan de Mejora como un verdadero plan de actuación que responda a las actuales necesidades prioritarias, así como a las previsibles necesidades futuras.
- Definir las prioridades de un futuro Plan de Actuación.

ESTIMACIÓN DEL TRABAJO PREVISTO

Fases del proceso	Horas estimadas
FASE 1 Formación - Revisión del compromiso de gerencia - Presentación de la Metodología - Formación inicial a la gerencia - Visión del DVD de RSE - Definición del cronograma de trabajo	6
FASE 2 Realización del Diagnóstico de RSE	12
FASE 3 Redacción del Informe de Diagnóstico	8
FASE 4 Conclusiones y entrega del informe - Presentar a los principales implicados y grupos de interés los resultados del diagnóstico	4
TOTAL HORAS ESTIMADAS	30

Es muy difícil estimar con acierto cuánto esfuerzo y tiempo puede llevarle a una empresa realizar el diagnóstico que se plantea. Las empresas son muy diferentes entre sí, tanto en lo



relativo a su tamaño y sector de actividad como en lo referente a su punto de partida en materia de RSE y en su experiencia en trabajos como éste. Aún así, y conscientes del riesgo de equivocarnos, hemos tratado de reflejar en el cuadro de la página anterior una estimación aproximada del número de horas que será necesario dedicar -en promedio- a la realización del diagnóstico en RSE de la metodología **InnovaRSE**.

¿QUÉ PERSIGUE ESTA GUÍA?

Esta Guía es un manual de trabajo operativo para realizar un informe de Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial. De hecho, la estructura de la guía y sus apartados responde exactamente a la estructura y contenidos del informe, de tal forma que su cumplimentación va a generar -directamente, sin mediar posteriores documentos o elaboraciones- el Informe de Diagnóstico de RSE de la empresa.

Para lograrlo, la Guía explica de forma pautada y sistemática cómo realizar un diagnóstico inicial de Responsabilidad Social Empresarial en una PYME utilizando como soporte la Metodología **InnovaRSE**.

Siendo conscientes de que, trabajando en una PYME, siempre existe poco tiempo disponible, hemos procurado -sin por ello perder el rigor- que la Guía sea útil, práctica, comprensible y sencilla, de forma que el tiempo invertido en trabajar con esta herramienta sea un tiempo provechoso, interesante y, sobre todo, beneficioso para la empresa.

¿PARA QUIÉN ESTÁ PENSADA ESTA GUÍA?

Esta guía está dirigida a:

- Un **directivo, gerente o propietario** de una PYME interesado por comenzar a trabajar en materia de Responsabilidad Social Empresarial o a sistematizar la RSE en el marco de su empresa
- Un **trabajador** de una PYME que tiene el visto bueno de la dirección para iniciar un proceso de acercamiento a la RSE

Aunque, en principio, no es destinatario directo de este material, también puede **ser de utilidad para consultores** que quieran utilizar la metodología **InnovaRSE**. En ese caso puede utilizarse como material de apoyo para su trabajo y compartirse con la persona que apoye el diagnóstico dentro de la empresa.

Otros destinatarios indirectos pueden ser las **organizaciones empresariales o sindicales** que estén interesadas en introducir la RSE, de forma sectorial o sistemática, en empresas navarras.

Agradeceremos profundamente que los usuarios de esta Guía nos hagáis llegar vuestras impresiones, dudas, comentarios o sugerencias para poder mejorar en futuros proyectos. Podéis hacerlo tanto personalmente como por teléfono o por correo electrónico. Nuestros datos son los siguientes:

Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)

C/ Padre Adoán, 217 Bajo

31015 Pamplona

Tel. 948 140 818

Fax. 948 123 235

Correo-e: empresas@crana.org

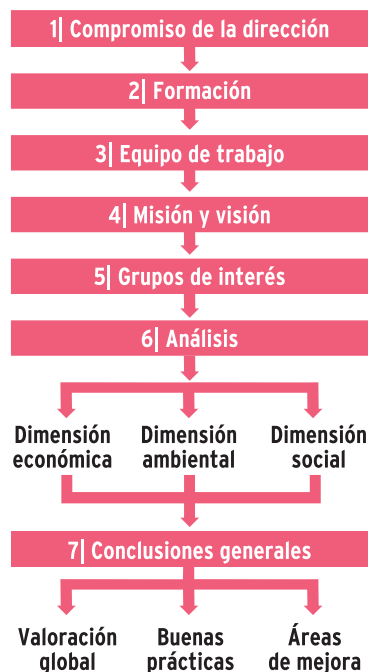
LA ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La Guía que tienes en tus manos incluye, además de la introducción que estás leyendo, cuatro capítulos y un bloque de anexos, cuyos contenidos están organizados de la siguiente forma:

- **Capítulo 1.** Se trata de una aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial, su relación con la sostenibilidad y algunos de los conceptos clave a tener en cuenta antes de comenzar.
- **Capítulo 2.** Incluye los cinco primeros pasos del proceso previos al análisis de las tres dimensiones. Así, en este capítulo se trabajan aspectos relacionados con el compromiso de la dirección, la formación, el equipo de trabajo, la misión y visión de la empresa y los grupos de interés.
- **Capítulo 3.** Es el cuerpo central de la Guía y su eje vertebral. Se corresponde con el análisis de las tres dimensiones de la RSE en las PYMEs. Con formato de manual, describe y va desgranando los pasos necesarios para diagnosticar la situación de partida de la empresa en materia de Responsabilidad Social.
- **Capítulo 4.** Recoge las conclusiones generales del diagnóstico, incluyendo la valoración global, la detección de buenas prácticas y la identificación de áreas de mejora.
- **Anexo.** Glosario de términos.

Los capítulos 2, 3 y 4 -y, por tanto, el diagnóstico- siguen el **esquema que aparece abajo**. A medida que se avance en el proceso se puede conocer en qué momento del proceso se está porque el apartado correspondiente estará **coloreado en rojo**.

El diagnóstico está planteado para que, de una forma sencilla pero conceptualmente coherente, se aborden los aspectos esenciales de la RSE. Una vez leída la guía, el lector deberá ser capaz de entender los conceptos claves sobre los que se sustenta la RSE, entender la terminología básica, conocer los aspectos fundamentales de un diagnóstico básico como punto de partida para aplicar la RSE en la empresa y vislumbrar en qué puede ayudar la RSE en el camino hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.





CAPÍTULO 1: PYMES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Aunque la formalización y difusión pública de la RSE se ha dado con mayor fuerza en grandes empresas, su aplicación en las pequeñas y medianas empresas es -en muchos sentidos- más natural, dada su mayor interrelación con el entorno, su proximidad a los clientes y su cercanía a determinados colectivos con los que las PYMES se relacionan e interactúan cotidianamente.

Así, **muchas pequeñas y medianas empresas han aplicado tradicionalmente prácticas de responsabilidad social** sin llamarlo así, de forma habitual y ligada a su quehacer diario. Por ejemplo, por la forma en que se relacionan con sus trabajadores o por su apoyo a iniciativas sociales, deportivas o culturales en sus barrios o pueblos. Y hay muchos otros aspectos que pueden incluirse en la aplicación práctica de la RSE: la mejora de los canales de información a los clientes, la integración de personas inmigrantes o con minusvalías, la atención especial a las variables ambientales en el diseño de procesos y productos, las políticas de igualdad de género, la definición de códigos de conducta en diversas materias...

En términos más generales, cuando hablamos de Responsabilidad Social estamos hablando de actuaciones y líneas de trabajo que comparten cuatro criterios básicos:

- Son acciones ligadas a con la estrategia y el negocio de la empresa, integradas en sus políticas y formas de trabajo.
- Son acciones voluntarias, que van más allá de lo que marca la legislación actual.
- Son acciones que tienen en cuenta las opiniones y expectativas de los grupos de interés relacionados con el ámbito de actuación de la empresa.
- Son acciones de carácter público, que pueden estar sujetas al escrutinio de terceros para verificarse y comunicarse.

Los avances en RSE por parte de las PYMES tienen un gran potencial de impacto, dada su presencia y calado social. Y es que los más de 23 millones de empresas de menos de 250 trabajadores que se estima existen en la Unión Europea representan -nada menos- el 99% del tejido empresarial. Es por ello que la Carta europea de la pequeña empresa, aprobada por el Consejo Europeo, califica a éstas de columna vertebral de la economía europea y afirma que **de ellas dependen, en gran medida, los avances en competitividad y sostenibilidad en Europa**.

En España su importancia no es menor, si atendemos a la siguiente cifra: el 89% del empleo está ligado a PYMES de menos de 20 de trabajadores. Y en Navarra estamos hablando de más de 18.000 empresas que generan 155.000 puestos de trabajo³.

Precisamente en Navarra tenemos abundantes ejemplos de prácticas ligadas a la RSE en ámbitos tan diferentes de la empresa como la relación con los proveedores, la gestión energética y de residuos, el diseño de productos, la conciliación o el apoyo a iniciativas sociales, etc.⁴.

³ Fuente Confederación de Empresarios de Navarra, 2008.

⁴ Para una interesante recopilación de ejemplos en Navarra puede consultarse el DVD "Responsabilidad Social Empresarial en PYMES", editado por el CRANA.

La adopción de prácticas de RSE ofrece la oportunidad de **desarrollar ventajas competitivas** basadas en tres estrategias diferentes:

- la **eficiencia y disminución de costes**, a través de prácticas de gestión empresarial que mejoren la relación con los factores de producción (capital, trabajo, etc.),

de prácticas ambientales que aumenten la eficiencia en el uso de los recursos (eco-eficiencia) y/o de prácticas sociales que aumenten la productividad.

- **la diferenciación**, a través de la innovación en productos social y ambientalmente sostenibles y del desarrollo de atributos tangibles (calidad) o intangibles (reputación e imagen) que permitan mejorar la fidelidad de los clientes ya existentes y/o el acceso a nuevos clientes.
- **el control de los riesgos**, a través de la identificación de los impactos que la empresa puede generar, evitando sobre costes innecesarios "multas o sanciones) o pérdida de reputación ante los clientes.

En ambos casos, el resultado es una mejora del beneficio empresarial ya sea producido por un aumento de los ingresos derivados de la diferenciación o por una disminución de costes derivada de una mayor productividad.

1.1 DESMONTANDO ALGUNOS MITOS

Pese a todos estos ejemplos, durante muchos años ha podido prevalecer cierto desconcierto sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Así, se han podido extender algunos mitos que han dificultado durante algún tiempo la extensión de la RSE en el ámbito de las PYMES, falsas creencias que es importante desmontar antes de continuar con este documento:

→ «La RSE es una moda pasajera»

Si en algún momento empezó como una moda, desde luego ha llegado para quedarse. En este sentido, algunos expertos coinciden en encontrar similitudes entre RSE y calidad, un término que comenzó siendo utilizado en algunas grandes empresas para fijar determinados estándares de producción de cara a sus proveedores o clientes, y con el paso del tiempo se está convirtiendo en una exigencia generalizada del mercado.

→ «La RSE es para las grandes empresas»

Es cierto que las grandes empresas pueden dedicar recursos específicos a esta materia y también lo es que ellas han podido percibir rápidamente los beneficios de aplicar criterios de RSE -seduciendo así a fondos de inversión, mejorando la imagen de sus marcas o atrayendo a buenos candidatos en sus procesos de selección-. Sin embargo, el hecho de que la RSE funcione en empresas grandes no quiere decir que sea su coto exclusivo. Muy al contrario, las PYMES pueden aplicar de forma más natural la RSE al estar en contacto más directo con sus clientes, sus proveedores y su entorno.

→ «La RSE es un gasto más»

Concebir la RSE como un gasto sin repercusiones en el beneficio es un grave error. De hecho, diferentes estudios demuestran que la aplicación de la RSE en las PYMES no sólo contribuye a mejorar importantes intangibles como la imagen en la sociedad o la satisfacción del empleado, sino que puede -por ejemplo- incrementar el rendimiento energético por unidad de producción o mejorar sensiblemente la relación con proveedores⁵.

→ «La RSE es, fundamentalmente, un tema de filantropía»

Filantropía y RSE son conceptos relacionados en cierta forma, pero no son sinónimos. Aunque la filantropía puede formar parte de la estrategia de RSE de algunas empresas, no siempre tiene por qué ser así. La responsabilidad social, además, es un concepto mucho más amplio. Pretende contribuir al bienestar social y ambiental, pero procurando al mismo tiempo obtener ventajas competitivas para la empresa y mejorar tanto su competitividad como su posicionamiento en el mercado.

→ «La RSE es marketing con causa»

Numerosas empresas utilizan técnicas de marketing con causa para captar clientes:

5 Informe Forética 2008



ceder parte de los ingresos a una ONG, vincular la compra de un artículo a un proyecto de vacunación o a la plantación de árboles, etc. Pueden ser elementos interesantes y positivos siempre que se enmarquen en un marco más amplio y en un código de conducta coherente. Aún en esos casos, representan tan solo uno de los apartados de la RSE, ya que ésta comporta un modelo de gestión que abarca todas las áreas de la empresa con un enfoque estratégico.

Quizá sea un ejercicio interesante tratar de reflexionar acerca de estas falsas creencias y otras que pueden formar parte de la concepción de RSE que existe en la empresa antes de comenzar a elaborar el diagnóstico.

1.2 ALGUNAS CONSIDERACIONES DE PARTIDA

Si la RSE es un instrumento eficaz para mejorar la competitividad y el posicionamiento de las PYMEs, cabe preguntarse por qué entonces no es un modelo más ampliamente extendido. ¿Es que existen obstáculos importantes que impiden implementar procesos de RSE en las pequeñas y medianas empresas? Es, sin duda, una cuestión relevante, especialmente si nos proponemos apostar por este enfoque estratégico para nuestra empresa. Y es una cuestión que nos ha ayudado a realizar reflexiones como éstas:

→ **La RSE no está poco extendida en las PYMEs sino poco estructurada y sistematizada**

Como ya hemos comentado, muchas PYMEs aplican la RSE de manera natural, a menudo personalizada en el propietario, el gerente o la familia. La falta de tiempo y recursos hace difícil sacar a la luz estas prácticas y sistematizar sus aportaciones al modelo de negocio.

→ **Aunque requiere esfuerzo, es importante trascender las prácticas puntuales e integrarlas en una estrategia más amplia, capaz de aportar más al modelo de negocio**

Solo en el marco de una reflexión global se pueden obtener criterios sólidos -y no sometidos a la improvisación del momento- acerca de la gestión de aspectos clave como la conciliación laboral, la gestión ambiental o la transparencia. Conocer qué tipo de estrategia de actuación puede aportar más a cada modelo particular de empresa y qué esfuerzos suplementarios y sostenidos se está dispuesto a realizar son objetivos que sólo pueden alcanzarse mediante la adopción de un proceso sistematizado de reflexión y mejora.

→ **Para tener éxito es necesario comenzar por el principio**

Algunas empresas han comenzado este tipo de trabajo abordando directamente sistemas o procesos muy complejos, olvidando sentar bases sólidas y avanzar mediante pequeños pasos que ayuden a generar confianza a la empresa, asumir los cambios de forma gradual y asimilar lo que representa la incorporación de la RSE a la gestión del negocio. Hay que tener en cuenta que iniciar la incorporación de la RSE se debe garantizar que la gestión empresarial está más allá del estricto cumplimiento legal. Así pues, para poder comenzar por el principio es muy importante, y de ahí este primer volumen de la Guía, realizar un análisis previo, un diagnóstico base que nos aclare dónde estamos en el momento de partida.

→ **No olvidar la realidad de la PYME y apoyarnos en lo que ya funciona**

Pocos recursos, escasez de tiempo, la imprevisibilidad del día a día, la constatación de que lo urgente vence a lo importante... Todos ellos son condicionantes claros en la vida de las PYMEs y no se pueden olvidar. De igual forma, no hay que dejar de lado los importantes avances que, de hecho, ya se han conseguido: ¿Disponemos de un sistema de calidad? Apoyémonos en él para avanzar. ¿Ya hacemos determinadas cosas puntuales? Saquémoslas a la luz. ¿Tenemos una relación sólida y de confianza con los proveedores? Pongámosla en valor. ¿Sabemos que nuestro problema es común a todas las empresas del sector? Hagamos propuestas sectoriales...

De la misma forma, y ya no sólo enfocados en el ámbito específico de las PYMEs, existen también algunos aspectos a revisar sobre cómo se está trabajando e impulsando la RSE que creemos interesante incorporar aquí para complementar estas reflexiones:

→ **Hay que aprender, también, a perder protagonismo para ganar en impacto**

En muchas ocasiones, posibles colaboraciones fracasan debido al interés en destacar por encima de los otros. Así, la insistencia en actuar según "mi" iniciativa o proyecto particular diluye posibles sinergias e imposibilita una gestión más eficiente de los recursos. La participación en acciones sectoriales -ya sean locales, nacionales o europeas- o la búsqueda de actores que hayan demostrado éxito en materia de RSE, independientemente de su procedencia, es fundamental para asegurar el éxito.

→ **Planificar las acciones de difusión social con un mensaje claro e impulsado de forma coordinada por todos los agentes**

Durante bastante tiempo hemos sufrido desconocimiento y confusión sobre lo que representa y los beneficios que puede aportar la RSE. Todos somos parcialmente corresponsables de esta situación y, consecuentemente, todos debemos colaborar en una nueva etapa en la que los mensajes que lleguen al resto de las empresas, los consumidores y la sociedad sean coherentes y alineados.

1.3 ALGUNAS LECCIONES QUE NOS BRINDA LA CALIDAD

Si, como hemos visto, hay ejemplos suficientes y ya muchas PYMEs actúan incorporando criterios de RSE -aún no llamándolo con ese nombre-, cabe preguntarse dónde radica la diferencia o, dicho de otro modo, si dedicar tiempo y esfuerzo a aplicar un proceso más o menos formalizado de RSE en la empresa puede aportar ventanas de oportunidad a ésta.

Los autores de este documento pensamos que existe un importante potencial de mejora para las PYMEs que apliquen un enfoque sistemático de la RSE y decidan dar el salto desde el desarrollo de acciones aisladas a verdaderas apuestas estratégicas que mejoren tanto el posicionamiento de la empresa en su mercado como su gestión interna.

Esta hipótesis puede venir avalada, como mencionábamos anteriormente, por el ejemplo que nos brinda el trabajo sobre calidad, un ámbito en el que se ha producido -con algunos años de antelación- una suerte de historia paralela a la de la RSE. Así, durante los años 70 la calidad era una enseña de las grandes empresas, que transmitían de esta forma seguridad a sus clientes y posicionaban de mejor forma sus productos. Poco a poco se fueron fijando estándares de producción y gestión que se trasladaron progresivamente a la cadena de proveedores. Y como resultado de todo este proceso, la calidad -entendida en un sentido amplio y no únicamente como certificación de una norma- es hoy un criterio de exclusión del mercado: si no la tienes simplemente estás fuera o, en el mejor de los casos, puedes ocupar un espacio marginal.

Si profundizamos algo más en la experiencia vivida alrededor de la calidad, hoy sabemos que las aportaciones que un sistema de calidad puede hacer a una empresa varían muy sensiblemente dependiendo de cómo ésta se integre en la estructura y en la organización de la misma. Así, podemos identificar tres enfoques o experiencias alrededor de la calidad, que podríamos sintetizar así:

A. Una **calidad operativa**, que ayuda a organizar y mejorar los procesos y a detectar áreas de mejora.

B. Una **calidad estratégica**, que contribuye a identificar procesos clave y mejorar internamente, de forma prioritaria, los procedimientos y sistemas que refuerzan su posicionamiento competitivo.



C. Una **calidad de estantería**, que permanece latente en un manual y sólo se revisa cuando hay auditoría. Ayuda a cubrir el expediente a nivel de imagen y requerimientos formales con nuestro cliente. Como tal, es un gasto.

Quizá la mayoría de las empresas, en un ejercicio de autorreflexión, pueden situarse en un espacio intermedio entre los tres enfoques. Y la mayoría de ellas saben -a estas alturas- que el esfuerzo para estar en C es, en muchos casos, sólo algo menor que el necesario para estar en B. Lo que nos viene a confirmar que no se trata de la cantidad de recursos que destinamos a los procesos sino del cómo gestionamos dichos recursos y el enfoque que le damos.

El trabajo sobre Responsabilidad Social presenta riesgos y particularidades semejantes, de forma que puede haber empresas ubicadas -o dispuestas a posicionarse- en cualquiera de los tres enfoques. Con esta Guía trataremos de sentar las bases para avanzar en el enfoque B, esto es, situar la RSE como un instrumento estratégico para la gestión de la empresa.

Las similitudes con los procesos de calidad nos permiten aún profundizar un poco más. Así, encontramos en el **Modelo EFQM de Excelencia** un enfoque de gestión avanzada que resulta muy útil para acercarse a la RSE. Así, algunos principios propios de la excelencia nos van a resultar tan familiares como adecuados a nuestros objetivos. Es el caso -por ejemplo- de la **mejora continua** o la **evaluación de puntos fuertes y áreas de mejora** para definir un Plan de Actuación. De la misma forma, y así como dentro del Modelo EFQM de Excelencia se habla de buscar la satisfacción equilibrada de los stake holders o grupos de interés, en RSE existe un principio relevante a perseguir: la **orientación a los grupos de interés**, lo que incrementa la complementariedad de los dos tipos de proceso.

Por todo ello, podemos afirmar que el Modelo EFQM es **una vía privilegiada de acercamiento a la RSE**, tanto por sus principios inspiradores como por su alcance temático y su desarrollo metodológico.

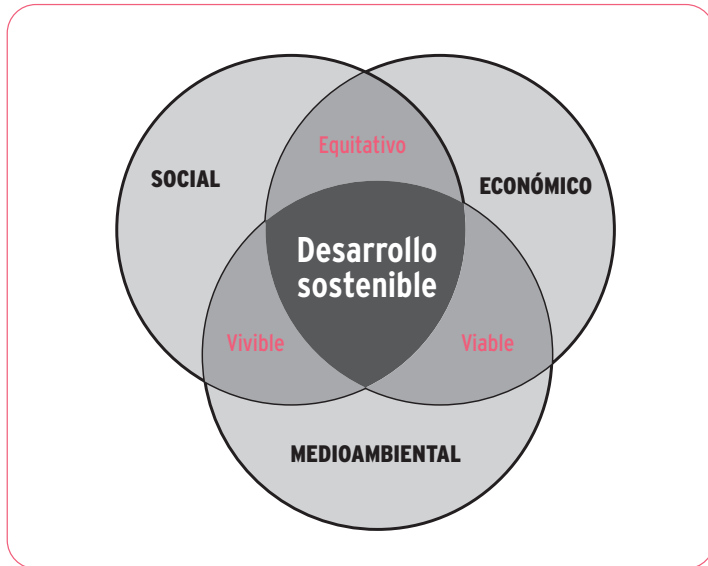
1.4 RSE Y SOSTENIBILIDAD

La Unión Europea, en su libro verde sobre Responsabilidad Social Empresarial, la define como "LA INTEGRACIÓN VOLUNTARIA, POR PARTE DE LAS EMPRESAS, DE LAS PREOCUPACIONES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES EN SUS OPERACIONES COMERCIALES Y SUS RELACIONES CON SUS INTERLOCUTORES SOCIALES."

Este enfoque está estrechamente vinculado a la extensión en todos los ámbitos y sectores de una nueva inquietud por las cuestiones socioambientales y la percepción clara de que el modelo económico en el que estamos inmersos necesita adoptar una serie de cambios importantes si no queremos poner en peligro su propia supervivencia y la del planeta. Así, cada vez es más evidente la necesidad de ir avanzando hacia **un nuevo modelo de empresa capaz de hacer compatibles la maximización de los beneficios con la implantación de prácticas sociales y medioambientales.**

Así, la RSE está íntimamente ligada al concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible, un concepto utilizado por primera vez a mediados de los años setenta, cuando el Club de Roma⁴, a través de su primer informe sobre los límites del crecimiento, demostró la insostenibilidad del modelo económico e industrial vigente. Fue tan solo una década más tarde cuando Naciones Unidas revisó el concepto, reconociendo que la sostenibilidad no puede enfocarse únicamente en los aspectos económicos o ambientales, sino que implica también decisiones sobre la equidad social, tanto intrageneracional (entre individuos de una misma generación) como intergeneracional (con los individuos de generaciones venideras). Así, el desarrollo sostenible fue definido en 1987 como el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

⁶ http://www.clubderoma.net/cor_metodologiaindex.php



Esta triple dimensión (social, económica y ambiental) se incorpora, por tanto, a la planificación y la gestión de la empresa, con lo que se incrementan y enriquecen las variables que habitualmente se utilizan para la toma de decisiones. Aparentemente, y quizá sucede así realmente en una primera fase, esto significa complicar la gestión empresarial y hacerla más dificultosa.

Sin embargo –y ésta es una de las hipótesis que intentaremos demostrar- **el incluir con carta de naturaleza las componentes sociales y ambientales en la gestión empresarial no hace sino incrementar la competitividad de la empresa** y, a medio y largo plazo, mejorar la calidad de los productos o servicios que ésta ofrece a la sociedad. Y por tanto, debe redundar positivamente en su propia viabilidad, su posicionamiento en el mercado y también la calidad de vida de sus trabajadores y su entorno.



CAPÍTULO 2: LOS PRIMEROS PASOS DEL DIAGNÓSTICO

2.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN CON EL DIAGNÓSTICO

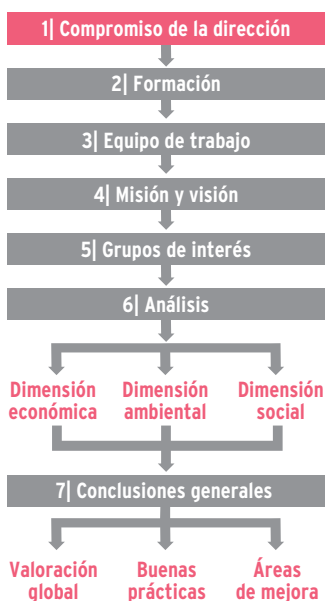
Antes de seguir avanzando es importante que la dirección y/o la propiedad de la empresa comprendan y asuman el compromiso con la mejora que supone abordar un proceso para sistematizar la introducción de la RSE.

Explicitar el compromiso de la dirección en este proceso es fundamental tanto para asegurar que los próximos pasos sean sólidos como para adoptar desde el comienzo los criterios de transparencia y diálogo que conlleva la RSE.

Para formalizar y comunicar el compromiso de la empresa con la RSE, la gerencia firmará un comunicado para anunciar el compromiso de la empresa de realizar un diagnóstico, poner todos los recursos necesarios para ello y adherirse a los principios y criterios esenciales de la RSE.

Dicho documento -del cual presentamos a continuación una propuesta de texto- tendrá además el objetivo de transmitir a todos los niveles de la organización el mandato explícito de colaborar con este proceso para legitimar y motivar la adopción de prácticas a favor de la sostenibilidad.

El compromiso puede comunicarse al finalizar las sesiones de formación -como cierre de las mismas- o haberse difundido con anterioridad.



MODELO DE DOCUMENTO DE COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

D/Dña (nombre, apellidos y cargo del director o gerente) , como representante de la empresa (nombre de la empresa), suscribe el presente documento que evidencia el compromiso asumido por la empresa para avanzar en el desarrollo e integración de la Responsabilidad Social de la Empresa como un camino de mejora en sostenibilidad, utilizando la metodología **InnovaRSE**.

Para ello, la empresa se compromete a:

1. Aplicar la metodología **InnovaRSE** para la realización de un “Diagnóstico de RSE”, utilizando para ello la Guía de Trabajo elaborada por la Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra para la aplicación de dicha metodología.

2. Designar una persona responsable del proceso de implantación de **InnovaRSE** (Persona de Referencia), con disponibilidad de tiempo y recursos suficientes para liderar el proceso de realización del Diagnóstico dentro de la empresa.

Persona de Referencia: (nombre, apellidos y cargo).....

3. Comunicar el desarrollo del proceso de implantación de **InnovaRSE** a todas las personas de la organización, al menos en 2 momentos:

- Fase inicial y de formación en la empresa
- Fase final de elaboración del informe de diagnóstico

4. Utilizar las conclusiones obtenidas en el Diagnóstico de Responsabilidad Social en la Empresa, que establece y prioriza las oportunidades de mejora, para dar continuidad a la mejora en sostenibilidad de la empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo:

Director/Gerente:

Sello de la empresa

2.2 FORMACIÓN

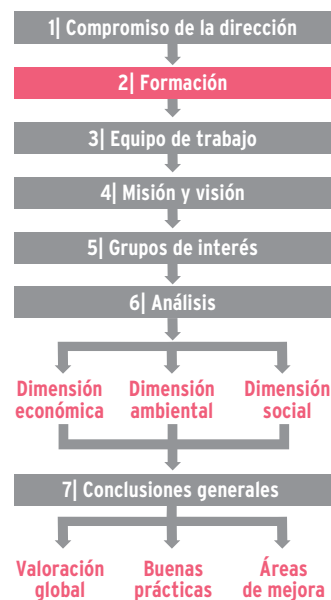
Atendiendo al esquema global del diagnóstico, es necesario tener en cuenta que, en ocasiones, el segundo y el tercer paso pueden intercambiarse.

Así, la primera de las opciones implica realizar la formación inicial como paso previo del proceso y, dependiendo de las capacidades e interés de los participantes en las acciones formativas, designar al responsable del diagnóstico.

La segunda alternativa implicaría designar en primer lugar a la persona que va a encargarse del diagnóstico y que él o ella asumiese la responsabilidad de realizar la formación para el resto de los empleados. También es posible designar a una persona con dotes pedagógicas y los conocimientos necesarios para encargarse de la formación y a otra (cuyo perfil comentaremos un poco más adelante) para la realización del diagnóstico.

En cualquiera de los casos, y antes de realizar la formación básica, es conveniente que la persona que vaya a impartirla se haya leído todo el contenido de la Guía, lo que le permitirá adquirir la información y conocimientos básicos necesarios para poder desarrollar su labor.

Además puede utilizar los materiales adicionales que facilitamos como recursos para la formación⁷:



⁷ Disponibles para su descarga en www.crana.org



- Recursos Didácticos sobre RSE: Introducción y Diagnóstico
- Presentación Power Point
- Video introductorio a la RSE

En cuanto a los destinatarios de la formación, lo idóneo es que todo el personal de la empresa reciba esta formación básica junto con la comunicación del inicio del proceso y el compromiso de la dirección. Y especialmente importante es que participen en dicha formación todas y cada una de las personas que van a participar en el diagnóstico facilitando información, datos o valoraciones sobre las diferentes áreas de la empresa. El hecho de que estas personas reciban la formación básica permitirá ahorrar esfuerzos de comunicación, unificar terminología y compartir criterios comunes sobre lo que puede aportar la RSE a la empresa, así como sentar ciertas bases sobre los conceptos básicos que se manejarán en el diagnóstico.

Como orientaciones generales para la formación, sería deseable atender las siguientes recomendaciones:

- Convocar grupos de no más de 20 personas, con el objetivo de facilitar el diálogo.
- Si es necesario convocar a más de un grupo, procurar que en cada sesión participe gente de diferentes áreas, de modo que puedan enriquecerse las aportaciones.
- Si se van a utilizar materiales didácticos, se puede distribuir una copia del documento a cada persona asistente.
- Será necesario contar con una sala con proyector, ordenador y sonido para el video. Si la empresa no dispone de ella, se puede solicitar apoyo al Centro de Recursos Ambientales de Navarra o a la asociación de empresarios más cercana para que os cedan las instalaciones para la formación.
- La formación inicial, incluyendo media hora para comentarios finales, no debería durar más de tres horas.

Como esquema o guión de trabajo para impartir la sesión, recomendamos la siguiente propuesta:

- Breve introducción al por qué de la formación y el contexto en que se enmarca.
- Exposición sobre RSE utilizando como guía la presentación PowerPoint.
- En una de las diapositivas de la presentación, se señala el momento apropiado para poner el vídeo
- Comentarios y debate sobre la presentación y el papel de la RSE en la empresa.
- Opcionalmente, se puede aprovechar para comentar la misión y visión de la empresa (ver apartado 4), si ésta ya está definida, o para realizar una ronda de debate sobre cómo ésta es percibida por el grupo.
- Utilizar el cuadro sobre los grupos de interés (ver apartado 5) para que los asistentes participen aportando sus puntos de vista y enfoques, detectando algunos impactos que la empresa está produciendo y acciones de RSE que ya se están realizando.

2.3 EQUIPO DE TRABAJO

Antes de continuar con el proceso es imprescindible identificar a la persona responsable del diagnóstico, que recibirá el encargo de la dirección para llevarlo a cabo. Como hemos visto en el apartado anterior, puede ser la misma persona que imparta la formación u otra. En cualquier caso, deberá leerse esta guía y los documentos de apoyo que la acompañan.

Algunas recomendaciones para la selección de esta persona pueden ser las siguientes:

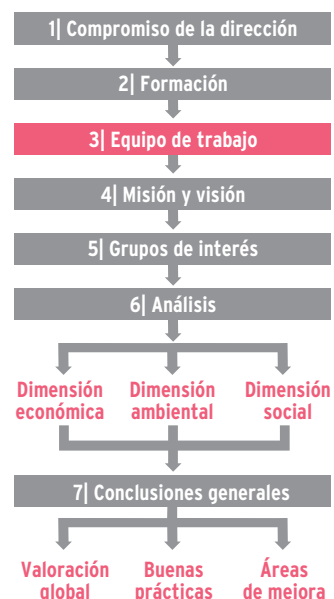
- Debe tener acceso directo a la dirección o gerencia. Con toda probabilidad, durante el proceso de recopilación de datos y entrevistas, se necesite alguna ayuda para avanzar o aclarar dudas, por lo que su enlace con la dirección es importante.
- Debe contar con credibilidad interna. Y por tanto, que se relacione con fluidez con las personas de la empresa, de tal forma que éstas perciban en él o ella un interés de la empresa por que el tema avance.
- Sería deseable que tuviera cierta familiaridad con cuestiones vinculadas a la calidad o a sistemas de gestión, lo que puede ayudarle a entender mejor la metodología y facilitar su aplicación práctica.
- Es importante que el tema le parezca interesante y motivador. Esto puede marcar la diferencia.
- Debe disponer de tiempo suficiente para abordar esta tarea. En caso contrario, el proceso no llegará a buen puerto. Estimamos que el proceso de diagnóstico puede requerir unas 30 horas de trabajo interno, incluyendo la elaboración del informe, aunque es una estimación que lógicamente puede variar en función de la dimensión de la empresa y otros factores.

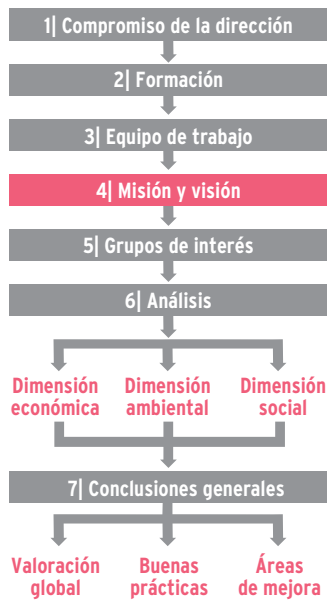
Como recomendaciones generales previas para la labor a realizar durante el diagnóstico, destacamos la importancia de ser realista en la recopilación de información y responder a las cuestiones de la forma más honesta posible. Ello facilitará el trabajo posterior de elaboración del Plan de Actuación y permitirá incorporar la RSE con un espíritu de mejora.

2.4 MISIÓN Y VISIÓN

Una vez definido el equipo de trabajo y, en particular, la persona encargada de liderar el diagnóstico de RSE de la empresa, es tiempo de detallar -si aun no se ha hecho- la misión y la visión de la empresa, como paso previo para continuar avanzando.

- La **misión** de una organización expresa de una manera breve y fácil de entender cuál es la razón de ser de la organización, los valores que la sustentan y sus aspectos diferenciales. Nuestra misión así debe responder a la pregunta «¿para qué existe nuestra empresa?» y ayudará por tanto a orientar las actividades dentro de la organización.
- La **visión** de una organización expresa -de forma también breve y fácilmente entendible- el futuro en el que la organización se va a situar y cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. La visión es, por tanto, una imagen del futuro que perseguimos crear con nuestros esfuerzos y la brújula que pretende guiar a líderes y colaboradores.





A continuación ofrecemos un ejemplo de cómo pueden formularse estos conceptos tan importantes para la entidad, correspondientes a una organización ficticia:

→ **Misión:** FACILITAR SERVICIOS DE ASESORAMIENTO EN RECURSOS HUMANOS QUE PERMITAN A NUESTROS CLIENTES GESTIONAR A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN SUS EQUIPOS DE MANERA EFICIENTE Y RESPONSABLE.

→ **Visión:** SER RECONOCIDOS ENTRE LAS CINCO MEJORES EMPRESAS EN NUESTRO SECTOR EN NAVARRA POR LA CALIDAD DE NUESTRO SERVICIO Y LA FIDELIDAD DE NUESTROS CLIENTES.

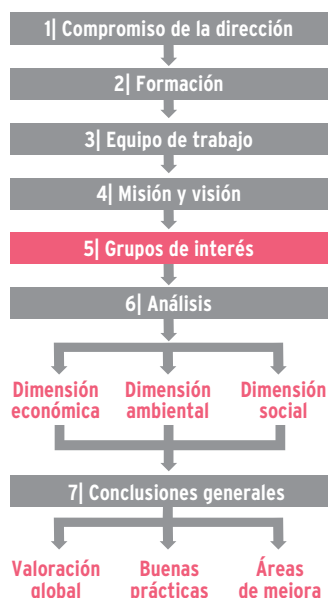
Es el momento de trasladar al papel la misión y la visión de vuestra organización. Ambas deben, obviamente, estar plenamente consensuadas por la dirección y la propiedad de la empresa. Además, es deseable compartir éstas con el conjunto de los empleados de la entidad, especialmente los que vayan a participar activamente en la elaboración del diagnóstico.

2.5 GRUPOS DE INTERÉS

Si pensamos globalmente en una empresa, podemos darnos cuenta de que es mucho más que una entidad que produce y comercializa bienes o servicios: es una organización que interactúa con diferentes grupos sociales. Grupos, que por tanto, son partes interesadas en el funcionamiento de la empresa y en su desarrollo.

De hecho, en el lenguaje que habitualmente se utiliza en RSE se denomina a los grupos de interés también como partes interesadas o stakeholders.

Así, entre los grupos de interés que podemos encontrarnos de forma generalizada en las empresas destacan:



→ Los **trabajadores**, interesados en la continuidad y viabilidad de la empresa, en el adecuado desempeño de su trabajo y en las condiciones laborales bajo las que dicho trabajo se desarrolla.

→ Los **accionistas o inversores**, interesados en la viabilidad de la empresa, en la rentabilidad empresarial, en los beneficios a obtener y en la valoración de sus títulos.

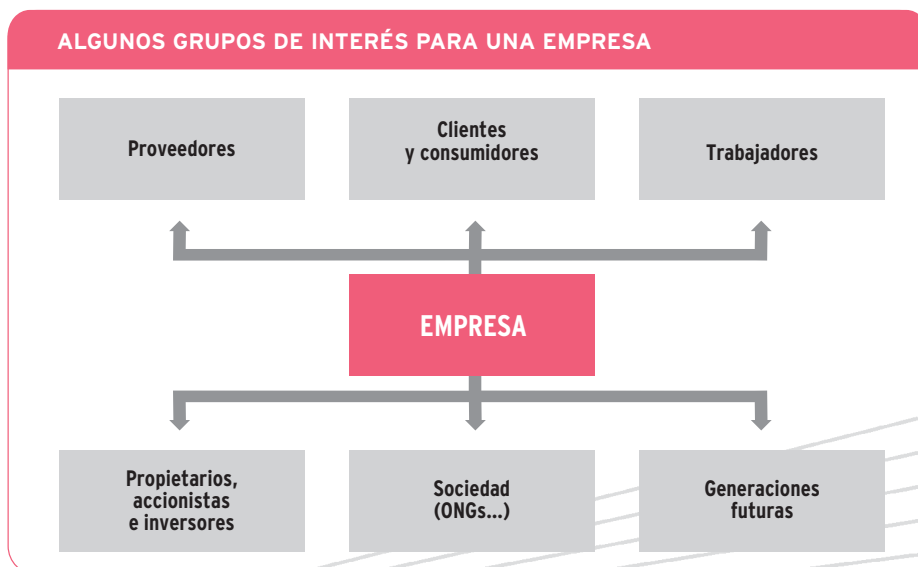
→ Los **proveedores**, interesados en las condiciones de compra de los insumos o servicios prestados a la empresa.

→ Los **clientes y consumidores**, interesados en la calidad, el precio y la información disponible sobre los productos o servicios que la empresa les ofrece.

→ Los **colectivos (ONGs, comunidad)** del lugar donde se emplaza la empresa, interesados en la forma en que ésta influye e interactúa en su barrio, pueblo o región, en la triple dimensión económica, ambiental y social.

→ Las **generaciones futuras**, que se verán afectadas por la influencia de la empresa en las condiciones ambientales del entorno.

Los primeros pasos del diagnóstico



La siguiente tabla puede ayudarte a identificar con mayor detalle los grupos de interés relevantes para vuestra empresa y aquellos aspectos en que sus intereses son significativos. La idea: completar esta tabla de forma individual, realizando por tanto una propuesta previa y, posteriormente, completarla y contrastarla con las ideas procedentes de otros miembros del equipo de trabajo, la dirección de la empresa o los participantes en las acciones de formación.

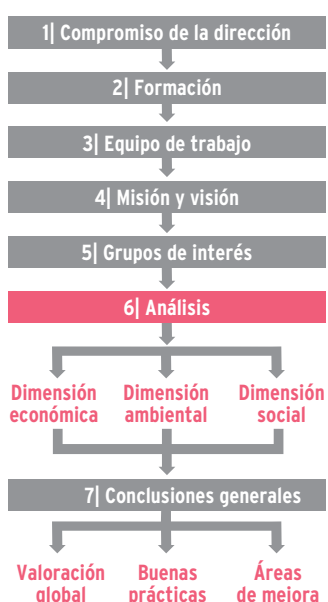
Grupos de interés	¿Qué impactos tiene mi actividad en este grupo?	Aspectos relevantes a tener en cuenta
Propietarios		
Accionistas e inversores		
Miembros del Consejo de Administración		
Trabajadores		
Sindicatos		
Proveedores		
Clientes		
Consumidores		
Competidores		
Administración local		
Administración autonómica		
ONGs		
Comunidad		
Medios de comunicación		
Generaciones futuras		
Otros específicos de mi empresa		



CAPÍTULO 3: EL ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES

3.1 ANTES DE COMENZAR

Entramos ahora en el diagnóstico propiamente dicho, cuyo objetivo fundamental es identificar los principales comportamientos socialmente responsables de la empresa y calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo en el camino de la Responsabilidad Social.



Para poder definir el comportamiento socialmente responsable de una empresa, es necesario conocer el grado de avance en las tres dimensiones fundamentales que, como hemos visto, comprenden el concepto de sostenibilidad: la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión social, en sus variantes interna y externa. Por aclarar este último concepto con un sencillo ejemplo, cuando hablamos de la parte “interna” de la dimensión social pensamos en el personal de la propia empresa mientras que cuando hablamos de la parte “externa” pensamos en la relación con la sociedad en general.

Paralelamente, proponemos para cada una de las dimensiones un análisis basado en **parámetros tanto cualitativos como cuantitativos**. Los cualitativos nos serán útiles fundamentalmente como elementos aprendizaje sobre RSE en la empresa y de reflexión sobre su estado actual, mientras que los parámetros cuantitativos nos ayudarán a complementar y completar el análisis cualitativo con algunos datos y cifras útiles para poder evaluar tendencias y realizar comparativas sobre la situación global de la empresa en el medio y largo plazo.

A continuación trataremos de detallar en qué forma se recogen y definen ambos tipos de parámetros a lo largo del diagnóstico:

Los enunciados

La metodología **InnovaRSE** presenta los principios básicos de la responsabilidad social empresarial en forma de **enunciados**, una serie de frases que describen de forma detallada los principales aspectos en materia de RSE que pueden incorporarse a la empresa. Un ejemplo de estas afirmaciones es el siguiente: «La empresa cuenta con una política activa de contratación de colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social». Se ha procurado que estas afirmaciones, además de detectar buenas prácticas o aspectos de mejora concretos, tengan un valor formativo, inviten a la reflexión y ayuden a orientar el proceso.

En el diagnóstico se recogen **un total de 30 enunciados, 10 por cada una de las dimensiones** que se analizan (económica, ambiental y social). Así, disponemos de **tres decálogos** que nos van a permitir tanto detectar las prácticas de RSE que ya se están realizando en la empresa como identificar las que pueden implementarse en el futuro. Estos enunciados o frases pueden ser útiles además para la difusión interna de la RSE y su incorporación a los instrumentos de planificación.

Los enunciados son en muchos casos extensos, con el objeto de que incluyan todos los aspectos fundamentales en cada una de las cuestiones que se tratan. Al mismo tiempo, no son totalmente exhaustivos, por lo que puede haber otros aspectos que se consideren importantes

para la empresa y que sea necesario incorporar a dichos enunciados. Sin embargo, es importante no olvidar que hacer el modelo inicial más complejo puede dificultar su aplicación.

A lo largo de este diagnóstico se incluye una ficha de trabajo para cada uno de los enunciados, diseñada expresamente para apoyar el proceso de reflexión en el marco de la empresa. En dicha ficha se incluyen las herramientas de valoración que a continuación detallamos:

→ Evidencias

Se refiere a la información utilizada para avalar el grado de cumplimiento de las actuaciones o prácticas de gestión que aparece en cada uno de los enunciados. Confieren credibilidad a las conclusiones del diagnóstico y facilitan el trabajo para futuras mejoras.

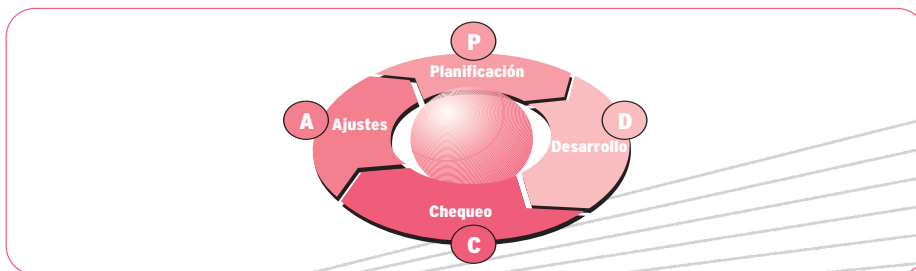
→ Valoración de percepción cualitativa

Indica el grado de cumplimiento del enunciado propuesto en una escala de 1 a 10, significando el 1 que no existe ningún grado de cumplimiento del enunciado propuesto y el 10 que el cumplimiento es total. Se trata de una valoración cualitativa que debe realizar la persona encargada del diagnóstico basándose en la documentación existente, en las evidencias presentadas, en su propia experiencia en la empresa y en la información que le faciliten las personas con las que se entreviste.



→ Valoración de la capacidad de mejora

Es un aspecto relevante que se aplica con frecuencia en sistemas de calidad. El objeto de este esquema es indicar en qué momento se encuentra la empresa -para cada uno de los enunciados propuestos- dentro del ciclo de mejora continua PDCA:



- **Planificación (P):** las áreas descritas en la frase abierta se planifican en mayor o menor medida
- **Desarrollo (D):** Lo planificado está implantado en mayor o menor medida
- **Chequeo (C):** Se miden los resultados de las acciones llevadas a cabo y se analizan
- **Ajustes (A):** Se revisa y mejora lo planificado como consecuencia del análisis y del aprendizaje

El método PDCA parte de una base: todo lo que se desarrolla (o ejecuta) ha debido ser previamente planificado. En algunas empresas -y para determinado tipo de acciones- puede no darse esta situación en la práctica, en cuyo caso deberá hacerse constar explícitamente en la valoración de los correspondientes enunciados.



→ La opción “no aplica”

Es importante tener en cuenta que los enunciados se han elaborado de forma general y pensando en el conjunto de las PYMEs, de forma que algunas de las frases -en particular en la dimensión ambiental- pueden tener poco o ningún sentido para algunas empresas en particular. Es decir, que no son aplicables o no aplican.

En algunos de estos casos será importante documentar de alguna forma por qué no es aplicable y asegurarse de que el tema no está relacionado con ningún impacto supuesto de la empresa o alguna expectativa de los grupos de interés.

Una cuestión a señalar es que no debe utilizarse esta opción como excusa para “huir” del análisis de ciertos enunciados.

Las treinta fichas de trabajo que incluimos en el análisis estarán disponibles en la dirección www.crana.org para su descarga, con el objeto de que se pueda adaptar su contenido a las necesidades de la empresa a medida que el diagnóstico se vaya elaborando. Así, la idea es que este documento -en formato papel- se utilice como material de trabajo y borrador para tomar notas, realizar apuntes, registrar ideas, etc. y los contenidos definitivos del diagnóstico se puedan ir volcando en un documento digital aprovechando los materiales de partida disponibles en la web.

Los indicadores

Las afirmaciones del decálogo se complementan -para cada una de las tres dimensiones- con un total de **5 indicadores cuantitativos**, cifras reales de la empresa que ayudarán a disponer de datos comparativos objetivos en periodos plurianuales. A los 5 indicadores que proponemos para cada dimensión (económica, ambiental y social) se suman otros 10 indicadores complementarios, de los que pueden seleccionarse algunos para obtener una información más completa sobre la empresa o -en su caso- para sustituir a alguno de los 5 iniciales de cuya información no se disponga o que no sea aplicable a la situación particular de la empresa diagnosticada. También es posible incorporar otros que la empresa maneje de forma habitual -aunque no aparezcan en el listado- siempre que sean relevantes para valorar adecuadamente los parámetros de la dimensión que se esté analizando.

Los 5+10 indicadores propuestos aparecen detallados en una tabla que adjuntamos al final de cada una de las tres dimensiones. Para cada uno de los indicadores se refleja su descripción acompañada del código GRI (cuando coincide con los indicadores utilizados en el sistema Global Reporting Initiative -ver glosario-), un aspecto interesante para aquellas empresas que quieran trasladar más adelante sus avances a una memoria de sostenibilidad estandarizada.

Estos datos cuantitativos deben ser entendidos como **indicadores de tendencia y evolución**. Así, su importancia no radica en los datos aislados, sino en conocer si el indicador mejora o empeora con el tiempo.

Conclusiones por dimensión

Una vez realizado el proceso de valoración de cada enunciado, deberá sintetizarse la información obtenida. Para ello, ya en la valoración global de cada dimensión, incluimos tres apartados específicos más, destinados respectivamente a recoger las **dificultades, apoyos y necesidades** con que puede encontrarse la empresa para abordar mejoras en cada una de las tres dimensiones. Podríamos sintetizar la información que debería recogerse en cada uno de estos epígrafes de la siguiente forma:

El análisis de las dimensiones

→ Dificultades

Detalla los principales problemas encontrados en cada una de las tres dimensiones o los impedimentos que se perciben en ese ámbito. Será muy importante tenerlas en cuenta en la elaboración del Plan de Actuación.

→ Apoyos

Se reseñan aquí los aspectos favorables con los que se cuenta para la puesta en marcha de las acciones o prácticas de gestión propias de cada dimensión. Pueden incluirse aspectos internos (predisposición favorable al cambio, personal formado, etc.) como externos (proveedores, consultorías, subvenciones disponibles, etc.).

→ Necesidades

Se debe identificar en este apartado todo aquello que precisa la empresa para cumplir o alcanzar los objetivos propios de cada una de las tres dimensiones.

Junto a estos aspectos descriptivos, es importante poder apreciar de un vistazo las valoraciones globales realizadas para cada una de las dimensiones, de forma que pueda visualizarse dónde están los puntos más fuertes y más débiles de la empresa en lo referente a los temas abordados en el decálogo.

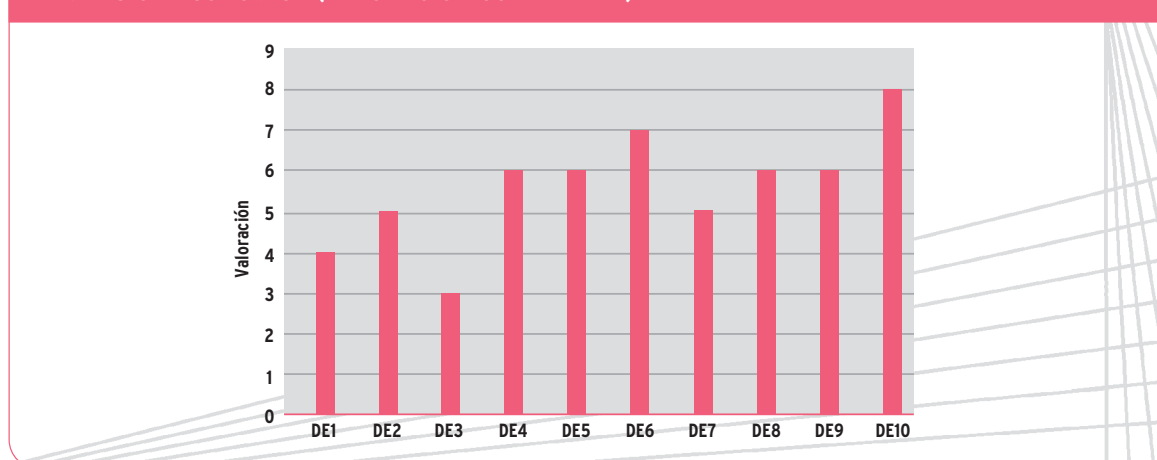
Las valoraciones realizadas, con un Para ello, se deberán plasmar en una única tabla de doble entrada los resultados de formato como el de este ejemplo:

TABLA RESUMEN DE LA VALORACIÓN CUALITATIVA

Dimensión Económica	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8	DE9	DE10
Percepción cualitativa (1-10)	4	5	3	6	6	7	5	6	6	8
Capacidad de mejora (PDCA)	P	P	P	D	C	A	P	A	A	C

La tabla se complementará con un gráfico de barras en el que se reflejen las valoraciones realizadas en el caso de la percepción cualitativa, siguiendo el siguiente modelo:

DIMENSIÓN ECONÓMICA (VALORACIÓN CUALITATIVA)





Un breve ejemplo

A continuación reproducimos una de las fichas de trabajo que vas a encontrar a partir de ahora en este documento. Como verás, es una página que se abre con un sencillo esquema gráfico que será útil para ubicar el enunciado en el que nos encontramos. Hemos utilizado los códigos DE, DA y DS para referirnos respectivamente a cada uno de los diez enunciados de la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión social.

Además del enunciado propiamente dicho, se incluye un apartado de aclaraciones en el que intentamos ofrecer algunas pautas o ideas para ilustrar el tema que se trata en cada caso, así como algunas sugerencias de documentos donde se puede encontrar la información a la que se refiere el enunciado.

A continuación se deben plasmar las evidencias que se han encontrado durante el diagnóstico al respecto del enunciado. Esto permite hacer una valoración cualitativa del grado de cumplimiento con el enunciado, tanto en la escala 1-10, como en el esquema PDCA.

6| Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

DS₁

DS₂

DS₃

DS₄

DS₅

DS₆

DS₇

DS₈

DS₉

DS₁₀

DS₇

La empresa tiene establecido un sistema para la recogida de **quejas y reclamaciones** y sugerencias de su clientela, se analizan y revisan los resultados; y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de dichas aportaciones recogidas. La empresa mide la **satisfacción de la clientela** y tiene estructurado un sistema de fidelización de la clientela, cuyos resultados se revisan y se mejoran mediante la puesta en marcha de acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

ACLARACIONES

La atención a las quejas que se plantean a la empresa es una vía importante para corregir aspectos insatisfactorios de la actividad de la empresa. No obstante, es importante recordar que en la mayor parte de los casos sólo una pequeña parte de las quejas llegan en la práctica ante la empresa. Así, actuar sólo a partir de las quejas constatadas supone dar la espalda a una parte importante de la realidad.

Para la valoración de este enunciado se deben buscar evidencias, por tanto, acerca de cómo se cierran los ciclos de mejora desde la recepción de la queja hasta su cierre -con comunicación de la solución al emisor- y qué hace la empresa para recoger las posibles quejas (además de tener un formato y un sistema de recepción reactivos).

De la misma forma, se debe analizar si existe un sistema de recogida estructurada de datos de percepción directa de la clientela. Pueden ser encuestas de satisfacción, grupos focales, entrevistas dirigidas, etc. Se debe valorar el grado de desarrollo (ámbito de las preguntas, diversos temas relacionados con la satisfacción del producto/servicio) de la propia encuesta y el grado de desarrollo de la recogida de datos (universo de la muestra encuestada, % de respuesta, etc.) para valorar su robustez. Asimismo, ver qué aprendizajes se recogen de los datos analizados, y qué acciones de mejora son las resultantes.

Un paso más en la evaluación de este enunciado podrá ir orientado a investigar la existencia de actuaciones encaminadas a asegurar la cuota de mercado lograda a lo largo del tiempo porque, además de captar nuevos clientes, la empresa deberá asegurar la pervivencia de sus clientes actuales. Para ello, será necesario contrastar si se cuenta con algún sistema más o menos formal de fidelización de los clientes.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA

El diagrama muestra un ciclo de mejora continuo. En el centro hay un círculo con un efecto de onda. Alrededor de él se sitúan cuatro etapas: 'P' (Planificación) en la parte superior, 'D' (Desarrollo) a la derecha, 'C' (Chequeo) en la parte inferior y 'A' (Ajustes) a la izquierda. Flechas conectan estas etapas en un sentido horario, formando un ciclo.



Las fichas de trabajo son la herramienta básica para la persona responsable del diagnóstico pero pueden ser facilitadas a otras personas responsables del tema en cuestión y trabajadas conjuntamente en una entrevista o reunión de trabajo, ya que siempre será preferible y más eficaz en este contexto una reunión presencial a la simple devolución de un formulario por correo electrónico. En caso de discrepancias notables entre el responsable del diagnóstico y el entrevistado, puede consultarse a terceras personas que tengan suficiente información sobre la gestión de la empresa en lo referente al enunciado en cuestión.

Así, en el caso particular del enunciado DS7 que hemos visto, podemos plantearnos si la empresa es suficientemente activa detectando las fuentes de quejas o sugerencias de los clientes y si existe potencial de mejora. Y formularnos preguntas como éstas: «¿Contestamos a todas las quejas? ¿El cliente queda satisfecho/a de la respuesta? ¿Existe alguien responsable de este asunto en particular? ¿Qué posibilidades de mejora existen?».

Es importante matizar que no todas las empresas pueden tener el mismo interés o enfoque para un enunciado dado. Si la empresa es proveedora de empresas grandes, posiblemente sus quejas y sugerencias estén bastante estructuradas en un sistema de calidad y ya exista una consciencia elevada del riesgo que conlleva no atenderlas. Si, por el contrario, la empresa trata directamente con consumidores finales, tener un sistema que detecte rápidamente fuentes de problemas -sabiendo que sólo 1 de cada 10 clientes se atreven a formalizar una queja-, puede representar una ventaja competitiva para adelantarse a nuevas necesidades o evitar futuros riesgos.

Como hemos comentado en el apartado anterior, las fichas de trabajo se complementan -para cada una de las tres dimensiones- con una batería de indicadores que completan la información y aportan datos cuantitativos sobre la empresa. Estos indicadores nos permitirán conocer la evolución de ciertas cifras y poder establecer comparaciones tanto en el tiempo como con los estándares del sector. No se trata tan solo de recopilar datos, sino de reflexionar sobre lo que estos datos significan y poder fijar metas para la siguiente revisión, analizando tendencias y procurando que nos ayuden a avanzar en la mejora.

Los indicadores no siempre tienen una relación clara y directa con los enunciados de las fichas de trabajo: es por ello que les consideramos complementarios al diagnóstico cualitativo. Son cifras objetivas que nos van a servir para conocer mejor la situación de la empresa para cada una de las dimensiones del diagnóstico y, en el medio y largo plazo, conocer si las mejoras adoptadas en materia de RSE están repercutiendo -también- en la mejora de los indicadores elegidos para valorar el estado de cada una de las dimensiones.

En el ejemplo que estamos analizando -el del enunciado DS7- sí habría un indicador entre los propuestos relacionado con la temática abordada. En concreto éste:

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI ⁸	Unidades
Satisfacción de la clientela	Quejas recibidas por parte de la clientela	Indicar el número de quejas recibidas por parte de la clientela durante el año, donde se determina la existencia en su origen de responsabilidad de la organización por cualquier naturaleza. Incluye tanto quejas fruto del incumplimiento de regulaciones como de códigos voluntarios.	PR4 PR5	nº quejas

⁸ Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de estos datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.

Así, el análisis periódico del número de quejas recibidas -aunque no da pistas sobre cómo se atienden estas quejas una vez recibidas- nos puede aportar una información complementaria y valiosa a las reflexiones que habremos realizado en la ficha de trabajo DS7. O, dicho de otra forma, la unión de los datos cuantitativos y las valoraciones cualitativas completa el diagnóstico, nos ayuda a conocer mejor la realidad de la empresa y nos prepara para la elaboración y puesta en marcha de futuras estrategias de mejora.

3.2 TRIPLE RESULTADO

A continuación se presenta las 10 frases que componen el decálogo y los 5 indicadores para cada dimensión.

La dimensión económica: el decálogo

→ DE₁

La empresa cumple con todas las **obligaciones legales** relativas a la legalización de los libros, depósito de cuentas y auditoría; y todas sus **obligaciones tributarias**, cumpliendo con todas las normas legales que les afecten. Se somete a auditorías si procede y no se recogen salvedades en ellas.

→ DE₂

La empresa establece unos criterios claros para el **buen gobierno** de la misma, estableciendo mecanismos para evitar el mal uso de la información privilegiada o los conflictos de intereses. Siguiendo pautas de **buen gobierno y transparencia**, la empresa informa sobre sus resultados económicos a sus principales grupos de interés de una forma coherente y clara, incorporando además aspectos sociales y ambientales en dichos resultados.

→ DE₃

La **política de retribución por conceptos salariales** de la empresa cuenta con un sistema de determinación de salarios, criterios de revisión salarial, y medición de la satisfacción de las personas trabajadoras respecto a este ámbito.

→ DE₄

La empresa realiza actividades de **control sobre sus operaciones con las entidades financieras**, utiliza criterios económicos y de prácticas socialmente responsables para seleccionar a las entidades financieras con las que trabaja y gestiona la información que se deriva de ese control de las colaboraciones.

→ DE₅

La empresa **planifica las inversiones** que va a acometer mediante un seguimiento periódico del plan de inversiones dentro de su control de gestión. Además, se gestionan los datos relativos a la **rentabilidad de las inversiones** que acomete y se marca objetivos al respecto, persigue el cumplimiento de éstos e implanta acciones de mejora derivadas del análisis de los datos.

→ DE₆

La empresa posee una **política de distribución de beneficios** que tiene en cuenta, en primer lugar, el futuro de la empresa (reversión o inversión en I+D).

Incluye además a accionistas, personas trabajadoras, e incluso una cuantía para temas sociales atendiendo a criterios prefijados por la empresa. Además, la empresa gestiona sus excedentes de tesorería o reservas con criterios de **inversión socialmente responsable (ISR)**.

→ DE₇

La organización gestiona datos relativos a **costes de producción, servicio** y se marca objetivos al respecto. Realiza medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores. Además de medir la efectividad de dichas mejoras en la organización, se garantiza que éstas no supongan disminución en el empleo ni una merma de las condiciones laborales.

→ DE₈

La empresa cuenta con un **sistema de homologación de entidades proveedoras y subcontratistas** que incluye criterios relativos a la responsabilidad social de la empresa. Además, incorpora a estas entidades en actividades de mejora en procesos, productos y servicios.

→ DE₉

La empresa negocia las **condiciones de pago** con todas sus **entidades proveedores y subcontratistas** en base a criterios prefijados, revisando además periódicamente los criterios en los que se basa dicha negociación con sus entidades proveedoras y subcontratistas.

→ DE₁₀

La empresa siempre **cumple las condiciones de pago acordadas** con todas las entidades proveedoras y subcontratistas, e incluso en varias ocasiones paga a sus entidades proveedoras y subcontratistas con anticipación al plazo acordado, de tal forma que facilita financiación a algunas de sus entidades proveedoras.



La dimensión económica: los indicadores

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI	Unidades
Uso de los recursos locales	Porcentaje de compras producidas en el territorio sobre el total de compras	Este indicador permite identificar el porcentaje de compras efectuadas en el mismo territorio donde la empresa está instalada sobre el total de compras.	EC1	% €
Gestión de capital	Ventas netas	Este indicador quiere indicar la cifra de negocio de la organización, expresada como habitualmente ya se hace en otros documentos como las cuentas anuales. No obstante, se debe subrayar que las ventas netas eliminan de sus ingresos descuentos, rappels... que la empresa hace a la clientela, para dar una cifra más real del valor neto de sus ingresos.	EC1	€
Gestión de capital	Aumento o disminución de las ganancias retenidas al final del período	El objetivo de este indicador consiste en identificar la evolución de las Ganancias Retenidas (Beneficios - Dividendos = Ganancias Retenidas) de la organización durante un período en concreto, que puede ser respecto al año anterior o de un año base diferente. No obstante, es recomendable hacer una comparación explícita de la evolución de la ganancia retenida en los últimos tres años, como mínimo.	EC1	€
Marketing responsable	Incidentes por el incumplimiento de la legislación o de los códigos voluntarios	Identificación y registro por parte de la empresa de los incidentes derivados por el incumplimiento de la legislación o de los códigos voluntarios relacionados con los impactos de los productos y de los servicios en el ámbito de la información y el etiquetaje o la salud y la seguridad durante su ciclo de vida.	PR2 PR4	Nº incidentes
Innovación	Recursos destinados a la innovación	Este indicador procura identificar de forma objetiva los esfuerzos de la organización respecto al desarrollo de la innovación, identificando de forma documental los recursos que la empresa destina a la innovación (horas/persona o euros invertidos => maquinaria, sistemas de gestión y de la información, despliegue de nuevos proyectos...).		€

La dimensión ambiental: el decálogo

→ DA₁

La empresa cuenta con una **Política Ambiental**, o una **Declaración de Intenciones relativa al Medio Ambiente**, que está explicitada y es conocida por todas las personas de la empresa, incluidas clientela, proveedores/as y alianzas.

→ DA₂

Existe un Sistema implantado de Gestión Ambiental con **objetivos y metas** completamente desplegados, que conforman un **Programa Ambiental** totalmente alineado con la Política Ambiental de la empresa y se somete sistemáticamente a auditorías internas ambientales.

→ DA₃

La empresa utiliza **indicadores de consumo para el control de los aspectos ambientales** referentes a agua, energía y combustibles, y busca la reducción de éstos mediante acciones de mejora en los usos de estos recursos. Existen evidencias de una sistemática en la implantación de acciones de mejora para la reducción de las tres tipologías de consumos.

→ DA₄

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en la gestión de los residuos**, utiliza indicadores para el control y la mejora en esta materia y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la reducción, reciclado y valorización de los residuos.

→ DA₅

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en cuanto a la identificación y control de los vertidos**, utiliza indicadores para el control y la reducción de éstos y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización de los vertidos.

→ DA₆

La empresa cumple la **legislación aplicable como actividad potencialmente contaminante de la atmósfera**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de emisión. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización las emisiones y además de forma voluntaria calcula, reduce y compensa sus emisiones favoreciendo el plan de acción por el clima de Navarra.

→ DA₇

La organización cumple la **legislación aplicable en materia de ruido**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de ruido. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización del ruido emitido.

→ DA₈

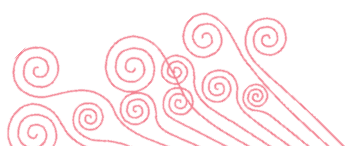
La empresa cumple con toda la **legislación aplicable con respecto a los envases y embalajes** que utiliza en la comercialización de sus productos. Cuenta con medidas implantadas según sea apropiado de envases retornables, cambios de formato, o sustitución de materiales en los envases y embalajes; así como una vigilancia ante nuevas formas de transporte de envase de productos.

→ DA₉

Las **actividades de formación ambiental** alcanzan a todas las personas de la empresa y están planificadas como fruto de la Política ambiental del SGA y en línea con las estrategias de la empresa. Se han introducido en la formación nuevos conceptos como Ecodiseño o Análisis de Ciclo de Vida del Producto. Además, se participa junto a la clientela y proveedores/as en otros grupos de investigación ambiental.

→ DA₁₀

La empresa cuenta con alguna **Certificación Ambiental** a nivel nacional o internacional, a partir de alguna herramienta sencilla (Evaluación de Impacto Ambiental, Análisis de Legislación Ambiental, Auditoría energética). Este Sistema puede estar certificado según UNE - EN ISO 14001 o estar adscrito al Reglamento EMAS II; y además aporta información para redacción de memorias GRI de Sostenibilidad.



La dimensión ambiental: los indicadores

→ Indicadores básicos

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI	Unidades
Gestión del agua	% total de agua reciclada o reutilizada para el funcionamiento de la actividad	La organización ha de poner de manifiesto si tiene implantado algún sistema de reutilización de sus aguas residuales de manera que el consumo anual de agua de la red se vea disminuido. En caso afirmativo, debe medir el porcentaje de agua reciclada o reutilizada para el funcionamiento de la actividad.	EN10	%m3
Gestión de energía	Control y seguimiento del consumo directo e indirecto anual de energía, desglosado en fuentes primarias	Por una parte, se pretenden conocer todas las fuentes de energía que son utilizadas para el funcionamiento de la organización (en la producción, en el transporte de mercancías, en los desplazamientos de los comerciales...) y cuál es su consumo anual. Por otra parte, interesa evidenciar si la organización realiza un seguimiento de estos consumos anuales, para así, a partir de un análisis, en los casos que sean necesarios, establecer medidas de mejora.	EN3 EN4	Eléctrica (Kwh) / gasoil (l) / gas natural (m3)
Gestión de energía	Porcentaje de energía consumida proveniente de fuentes renovables propias	Se quiere poner de manifiesto qué cantidad de toda la energía consumida por la organización proviene de fuentes de energía renovables de producción propia (placas fotovoltaicas, aerogeneradores...).	EN5	%
Contaminación acústica	Diferencia del ruido exterior producido por la actividad y el valor de emisión límite de la zona de sensibilidad acústica	La organización ha de indicar la diferencia del ruido exterior producido por la actividad y el valor de emisión límite de la zona de sensibilidad acústica donde se ubica la actividad, expresado en decibelios.	dCb	
Contaminación atmosférica	Control y seguimiento de la emisión, directa e indirecta, de gases de efecto invernadero	La organización ha de evidenciar si lleva un control de las emisiones de gases de efecto invernadero, de manera que pueda saber la evolución de este indicador. Por otra parte, las emisiones debidas al consumo anual de energía (eléctrica, gasóleo, gas natural, GLP...) se pueden expresar en toneladas de CO2, mediante factores de conversión que permitirán sumar todos los valores.	EN16 EN17	Tn CO2

La dimensión social: el decálogo

→ Dimensión Social Interna: Salud laboral

DS₁

La empresa cuenta con una **Política de Seguridad y Salud Laboral** y con **objetivos y metas en el ámbito preventivo**, que han sido trasladados al campo operativo. Tiene definidas las **funciones y responsabilidades en materia preventiva** para todas las personas relacionadas con este ámbito. Existe un sistema establecido para el desarrollo de las actividades de mejora con una asignación definida de recursos. Además, existe una sistemática de revisión y mejora que se controla regularmente.

DS₂

La empresa actualiza la **Evaluación Inicial y Valoración de Riesgos** de forma regular a través de controles periódicos de las condiciones de trabajo, independientemente de que se produzcan cambios significativos en las mismas. El sistema se complementa con el establecimiento de indicadores relevantes que facilitan la participación en la mejora de las condiciones de trabajo y su gestión con respecto a los objetivos previstos.

→ Dimensión Social Interna: Personas

DS₃

La empresa tiene establecido un sistema por el que todas las personas de la empresa participan en la definición del plan estratégico y del plan de gestión anual. Además se controla y revisa periódicamente el **sistema participativo** con el que cuenta la empresa.

DS₄

La empresa se preocupa por los aspectos relacionados con **la igualdad de género** por medio de un Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que comprende la formación, el lenguaje, y las políticas de contratación y promoción interna.

DS₅

La empresa cuenta con una política activa de **contratación de colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social**.

DS₆

La empresa cuenta con un sistema de promoción y superación efectiva de las **medidas de conciliación de la vida laboral y personal** (excedencias/reducción de jornada por responsabilidades familiares, actividades docentes/políticas/servicios sociales,

posibilidad de determinar horarios unilateralmente por el trabajador acogido a dicha situación, reducción de salario no exactamente proporcional a la reducción de jornada, flexibilidad de jornada en aras de conciliar responsabilidades familiares, bonificaciones o pagos de seguros privados durante un período de tiempo, teletrabajo).

→ Dimensión Social Externa: Clientes

DS₇

La empresa tiene establecido un sistema para la recogida de quejas y reclamaciones y sugerencias de su clientela, se analizan y revisan los resultados; y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de dichas aportaciones recogidas. La empresa mide la satisfacción de la clientela y tiene estructurado un sistema de fidelización de la clientela, cuyos resultados se revisan y se mejoran mediante la puesta en marcha de acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

DS₈

La empresa cuenta, de forma explícita, con un **"código" de prácticas profesionales o carta de servicios** para garantizar la honradez y calidad en todos los contratos, acuerdos y publicidad con la clientela. Este documento es conocido por todas las personas, está difundido a toda la clientela y se encuentra integrado en el proceso **"gestión de la clientela"**.

→ Dimensión Social Externa: Sociedad

DS₉

La empresa tiene definido un sistema en virtud del cual se identifican aquellas **motu proprio** en los que se va a trabajar. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de apoyo a proyectos sociales por el que incentiva y apoya a aquellos trabajadores que, **MOTU PROPRIO**, deciden colaborar con diferentes programas sociales a través de la liberación de un número determinado de horas, financiación, flexibilidad horaria, etc.

DS₁₀

La empresa, como práctica habitual, realiza la **contratación de proveedores/as locales** y tiene establecido un sistema donde se integra a los/las proveedores/as locales y otros agentes económicos, al objeto de participar en proyectos que impulsen el entorno local.



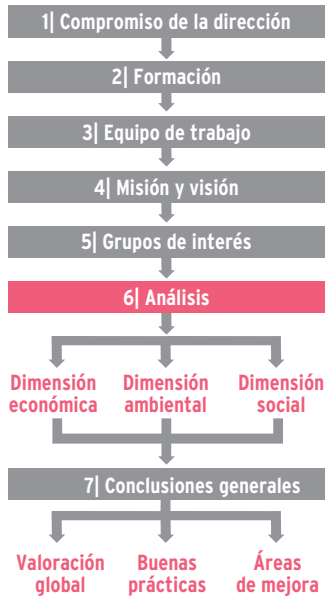
La dimensión social: los indicadores

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI	Unidades
Formación	Horas de formación por persona	Indicar el número medio de horas de formación por trabajador/a. Desglosado por categoría y por tipo de formación (promoción, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, derechos humanos y otros).	LA10 LA11 HR3 HR8 S03	h/pax.
Igualdad de oportunidades	Personal según categoría profesional	Desglosar las personas de la organización según la categoría profesional, se especificará el porcentaje de mujeres, hombres, personas con discapacidad, mayores de 45 años, personas procedentes de programas de integración u otros para cada categoría.	LA13	% hombres % mujeres % discap. % > 45 años % emigrantes
Seguridad e higiene en el trabajo	Índice de incidencia	Indicar el valor del índice de incidencia de la organización, que equivale al número de personal con baja por cada millar de personal expuesto. Índice de incidencia = (Nº de accidentes con baja / total de la plantilla) x 100000.	LA7	%
Satisfacción de la clientela	Quejas recibidas por parte de la clientela	Indicar el número de quejas recibidas por parte de la clientela durante el año, donde se determina la existencia en su origen de responsabilidad de la organización por cualquier naturaleza. Incluye tanto quejas fruto del incumplimiento de regulaciones como de códigos voluntarios.	PR4 PR5	nº quejas
Comunidad local	Patrocinio y acción social	Describir la implicación de la empresa en la organización de actos sociales, culturales, solidarios o ambientales, y las colaboraciones anuales a nivel monetario o de cualquier otro tipo con el mencionado fin.	4.12 EC8 EC9	€/ventas totales, 0 €/beneficios

Una vez vistos los aspectos fundamentales del diagnóstico en lo relativo a los decálogos y los indicadores, podemos comenzar –en el apartado siguiente– el análisis propiamente dicho.

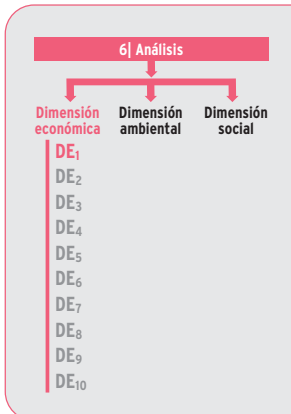
3.3 EL ANÁLISIS

Este documento se convierte a continuación en un verdadero cuaderno de trabajo. La persona responsable del diagnóstico en la empresa podrá -en este mismo documento - ir tomando notas, anotando evidencias y apuntando las reflexiones que surjan a lo largo de la realización del diagnóstico.





Dimensión económica (DE)



DE₁

La empresa cumple con todas las **obligaciones legales** relativas a la legalización de los libros, depósito de cuentas y auditoría; y todas sus **obligaciones tributarias**, cumpliendo con todas las normas legales que les afecten. Se somete a auditorías si procede y no se recogen salvedades en ellas.

ACLARACIONES

Aunque el resto de enunciados de estos decálogos apuntan a la **integración voluntaria** en el gobierno y gestión de la empresa de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales, casi todas las definiciones de RSE incluyen la necesidad de **cumplir con las obligaciones legales vigentes**. Es por este motivo que este primer enunciado -que supone el punto de partida del diagnóstico- se centra precisamente en dicho aspecto.

En lo referente a la contabilidad, se podrán buscar evidencias de legalización de los libros y depósitos de cuentas a través de los justificantes del Registro Mercantil. En lo referente a las obligaciones tributarias y sociales, la situación precisa de la empresa en el momento del diagnóstico se puede verificar -si es necesario- solicitando a la Seguridad Social y la Administración de Hacienda los correspondientes certificados de estar al corriente de los pagos. En este último caso pueden consultarse además las correspondientes declaraciones tributarias y los respectivos comprobantes de pago.

Los informes de auditoría solo son obligatorios en aquellos casos en que no se pueda formalizar balance abreviado. En otras palabras, deben realizarse cuando se superen al menos dos de estos límites durante dos años consecutivos:

Total del activo: 2.373.997,81 €

Cifra de negocios: 4.747.995,62 €

Número medio de empleados durante el ejercicio: 50 personas

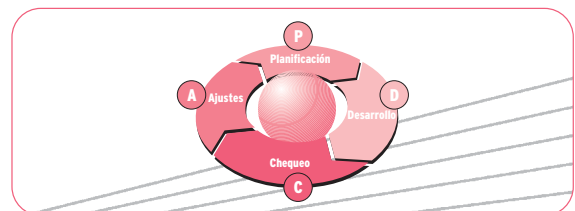
En caso de existir informe de auditoría, será necesario verificar si figuran salvedades en sus primeras páginas.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

- DE₁
- DE₂**
- DE₃
- DE₄
- DE₅
- DE₆
- DE₇
- DE₈
- DE₉
- DE₁₀

DE₂

La empresa establece unos criterios claros para el **buen gobierno** de la misma, estableciendo mecanismos para evitar el mal uso de la información privilegiada o los conflictos de intereses. Siguiendo pautas de **buen gobierno y transparencia**, la empresa informa sobre sus resultados económicos a sus principales grupos de interés de una forma coherente y clara, incorporando además aspectos sociales y ambientales en dichos resultados.

ACLARACIONES

En términos muy generales, podríamos definir las prácticas de buen gobierno en la empresa como aquellas que permiten controlar a los decisores y proteger al mismo tiempo los intereses de los accionistas minoritarios.

Las prácticas de BUEN GOBIERNO no son territorio exclusivo de las grandes empresas, aunque éstas hayan protagonizado iniciativas de cierto renombre como el Código Olivenza o el Informe Aldama. El buen gobierno es aplicable a cualquier empresa y contribuye a evitar conflictos entre socios. Su importancia es especialmente relevante en empresas familiares, en las que pueden existir conflictos de intereses entre el escenario familiar y el empresarial.

Entre las evidencias del uso de criterios de buen gobierno en la organización, podrían encontrarse las siguientes:

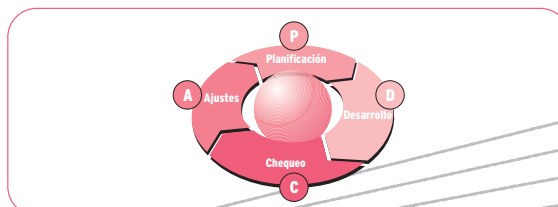
- Profesionalización de la dirección y administración de la empresa (destacable en el caso de empresas familiares).
- Incorporación en los órganos de administración de la empresa de miembros independientes que garantizan el cumplimiento legal y dan visión objetiva del negocio.
- La existencia de reglamentos escritos (códigos de buen gobierno) que protocolizan un adecuado tratamiento de la información económica y financiera de la empresa.
- La adhesión a algún código de buen gobierno y el seguimiento de su cumplimiento.
- La adopción de una estrategia de transparencia informativa en la entrega de documentación relacionada con la gestión económico-financiera (auditorías, balances y cuentas de resultados, etc.) a los grupos de interés.

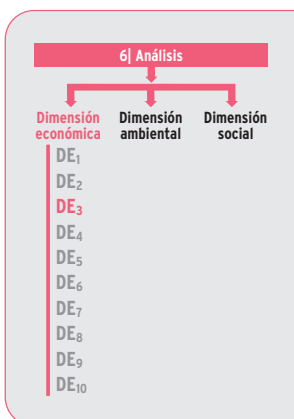
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DE₃

La **política de retribución por conceptos salariales** de la empresa cuenta con un sistema de determinación de salarios, criterios de revisión salarial, y medición de la satisfacción de las personas trabajadoras respecto a este ámbito.

ACLARACIONES

Es éste un aspecto que podría haberse incorporado también en la dimensión social, ya que el de los trabajadores es uno de los principales grupos de interés en una empresa. Sin embargo, la política de salarios también conlleva un fuerte componente económico, motivo por el que este enunciado ha sido incluido en este primer decálogo.

La aplicación de una política salarial justa es un componente muy relevante dentro de una estrategia de RSE, como también lo son sus repercusiones en materia de clima laboral y productividad. Así, un sistema de retribuciones adecuadamente diseñado -y revisado con regularidad- incide favorablemente en la fidelidad de los empleados, en su sentido de pertenencia y en su identificación con el proyecto empresarial. Todo ello disminuye la rotación y aumenta la productividad de la empresa, lo que permite -en el medio y largo plazo- reducir costes a la empresa y mejorar la gestión de sus recursos.

Así, una empresa que se plantea el horizonte de la RSE debe contar con sistemas retributivos objetivos, transparentes y equitativos. Si deseamos diagnosticar la situación actual de la empresa en esta materia, será necesario conseguir información y reflexionar acerca de los sistemas de retribución existentes y conocer si existen planes de recursos humanos, procesos de gestión de personas o planes de carrera.

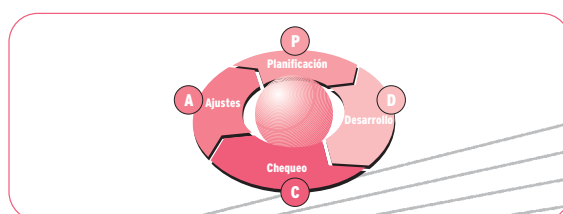
En definitiva, es necesario cuestionarse con rigor qué tipo de políticas de retribución se están llevando a cabo, a qué criterios responden y en qué medida se conoce y se tiene en cuenta la satisfacción de los trabajadores de la empresa a este respecto.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

- DE₁
- DE₂
- DE₃
- DE₄
- DE₅
- DE₆
- DE₇
- DE₈
- DE₉
- DE₁₀

DE₄

La empresa realiza actividades de **control sobre sus operaciones con las entidades financieras**, utiliza criterios económicos y de prácticas socialmente responsables para seleccionar a las entidades financieras con las que trabaja y gestiona la información que se deriva de ese control de las colaboraciones.

ACLARACIONES

En el marco de la RSE el dinero tiene también una gran importancia. Y, en concreto, las decisiones sobre qué hacemos con el dinero disponible y de dónde obtenemos los fondos necesarios. Las alternativas socialmente responsables en materia de banca, aunque aún incipientes, son cada día más numerosas. Así, hay entidades que adoptan criterios éticos, sociales o de sostenibilidad, tanto en materia de inversión (como veremos con más detalle en el enunciado siguiente) como en la concepción de determinados productos y servicios bancarios o en el destino de sus beneficios. Así, las operaciones financieras que se realicen desde la empresa pueden contribuir -más allá de lo límites y el entorno de ésta- a generar cambios coherentes con los principios de la RSE.

El diagnóstico de este aspecto de la gestión empresarial pasa, por tanto, por conocer y analizar con qué criterios se toman las decisiones financieras -las entidades con que se trabaja, los productos que se contratan,...- e investigar en qué medida los criterios de RSE están siendo considerados en esta materia.

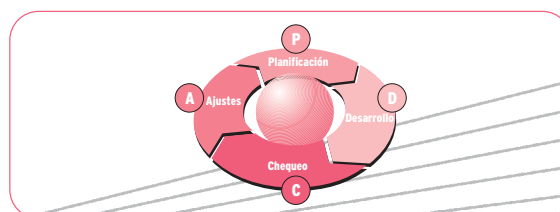
En cuanto a las evidencias de control dentro de las relaciones con bancos y cajas de ahorro, éstas pueden buscarse en documentos o reuniones relacionados con actuaciones de inversión, financiación o compra de activos; informes de actividades de colaboración con entidades financieras o en la existencia de documentos de control de condiciones y rentabilidades.

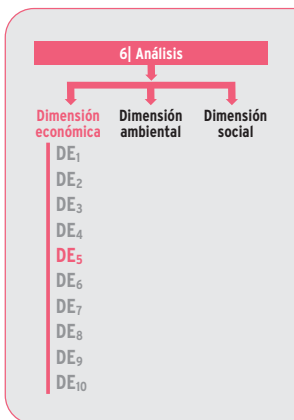
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DE₅

La empresa **planifica las inversiones** que va a acometer mediante un seguimiento periódico del plan de inversiones dentro de su control de gestión. Además, se gestionan los datos relativos a la **rentabilidad de las inversiones** que acomete y se marca objetivos al respecto, persigue el cumplimiento de éstos e implanta acciones de mejora derivadas del análisis de los datos.

ACLARACIONES

Uno de los pilares de la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo es contar con una política de inversiones que posibilite avanzar en términos de competitividad, innovación y desarrollo. En el marco de la RSE, la toma de decisiones sobre estas inversiones puede incorporar además criterios de responsabilidad social y ambiental, lo que hará posible recorrer nuevos pasos en el camino hacia la sostenibilidad. Así, la incorporación de criterios de responsabilidad social en la política de inversiones de la empresa puede convertirse en una vía decidida para aportar valor y futuro a la organización.

Como evidencias para valorar este enunciado se deberían analizar los criterios de planificación y el destino de las inversiones de la empresa, así como revisar cómo se ha desarrollado la política de inversiones en los últimos años. Será importante averiguar si se ha incorporado algún criterio de RSE en las inversiones realizadas o en las planificadas y pendientes de realizar.

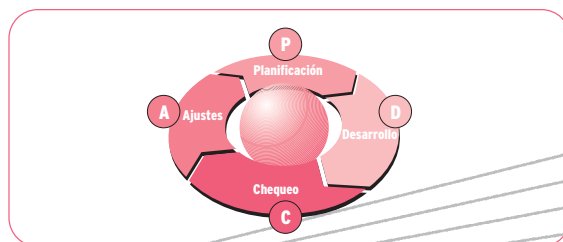
Asimismo, y en términos más generales, este enunciado nos demanda analizar la existencia de procesos de seguimiento periódico y control de las inversiones que realiza la empresa, un análisis que debe incluir la rentabilidad de dichas inversiones y los objetivos sobre los que éstas se planifican.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

- DE₁
- DE₂
- DE₃
- DE₄
- DE₅
- DE₆
- DE₇
- DE₈
- DE₉
- DE₁₀

DE₆

La empresa posee una **política de distribución de beneficios** que tiene en cuenta, en primer lugar, el futuro de la empresa (reversión o inversión en I+D). Incluye además a accionistas, personas trabajadoras, e incluso una cuantía para temas sociales atendiendo a criterios prefijados por la empresa. Además, la empresa gestiona sus excedentes de tesorería o reservas con criterios de **inversión socialmente responsable (ISR)**.

ACLARACIONES

Una de las principales responsabilidades de la empresa para asegurar su sostenibilidad en el tiempo es la de generar beneficios, no sólo con el objeto de que repercutan en la rentabilización financiera de la inversión generada por la propiedad o los inversores, sino también para asegurar el suficiente flujo de capital para inversiones futuras y posibles momentos de “vacas flacas”. Así, mantener un adecuado equilibrio entre el reparto de beneficios, las reservas y la inversión es fundamental en la estrategia de una PYME a medio y largo plazo.

El esfuerzo por favorecer patrones de consumo y producción acordes con los modelos e intereses de los consumidores comenzó a tomar fuerza en los años 80 a través de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) que ejercían los inversores en las bolsas, sobre todo en países anglosajones. En la actualidad, y tan solo en Europa, existen más de 350 fondos de inversión que responden a criterios éticos, sociales y/o ambientales.

Así, en las decisiones sobre inversión financiera se pueden manejar -y combinar- los criterios estrictamente financieros (seguridad, liquidez y rentabilidad) con los extrafinancieros (éticos, sociales y medioambientales). Entre estos últimos se pueden adoptar protocolos tanto de selección negativa, rechazando sectores de exclusión (armamento, bebidas alcohólicas, juego...) o prácticas controvertidas (violaciones de derechos humanos, ambientales o sociales, etc.) como positiva, invirtiendo por ejemplo en empresas especialmente sensibles y activas en términos de sostenibilidad.

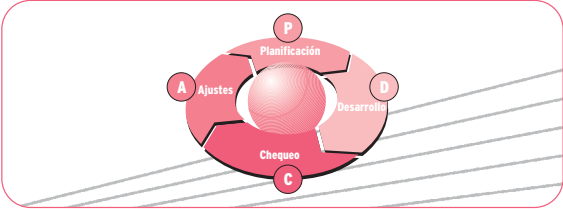
Es importante tener en cuenta que la ISR no sólo afecta a los criterios con los que gestionamos las reservas o excedentes de tesorería; también supone una ventaja para poder captar financiación de entidades financieras que buscan empresas en las que invertir con criterios de ISR.

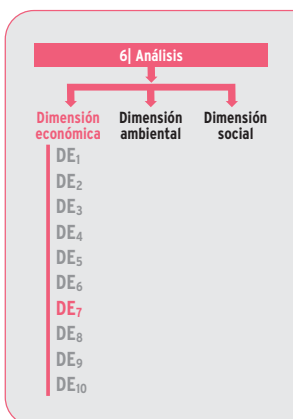
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DE₇

La organización gestiona datos relativos a **costes de producción y servicios** y se marca objetivos al respecto. Realiza medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores. Además de medir la efectividad de dichas mejoras en la organización, se garantiza que éstas no supongan disminución en el empleo ni una merma de las condiciones laborales.

ACLARACIONES

El control y ajuste de los costes de producción es también una cuestión relevante en materia de competitividad y sostenibilidad económica de la empresa. A pesar de ello, en muchas ocasiones se trabaja con demasiada disparidad de productos y servicios y con un escaso control sobre los costes y su imputación. Esto puede ser achacable en buena medida a la ausencia de una contabilidad analítica adecuada, lo que hace difícil disponer de datos fiables.

Esta ausencia de datos para la toma de decisiones se convierte así en un elemento de riesgo para la empresa, ya que puede generar medidas equivocadas o conducir los posibles recortes de gastos hacia partidas inadecuadas -por ejemplo la de personal-, cuando a menudo no tiene por qué ser el aspecto que precisa ajustarse.

En épocas de crisis, un adecuado control de costes permitirá tomar las decisiones más acertadas, además de ofrecer datos y criterios para que determinadas medidas puedan entenderse y razonarse. En épocas de bonanza, el análisis de costes permitirá un mayor control de la rentabilidad y asegurar así la inversión.

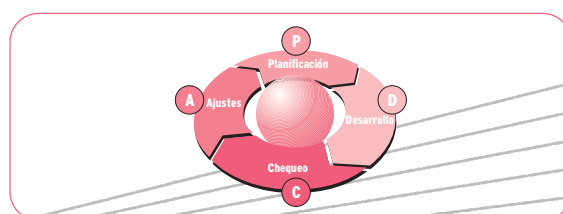
Podemos buscar evidencias sobre el control de estos aspectos en -por ejemplo- la existencia de estudios de costes, los datos sobre evolución de la plantilla o la evolución de la inversión y, especialmente, en la existencia de una contabilidad analítica adecuada al tipo de productos y/o servicios demandados más habitualmente por la empresa.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

- DE₁
- DE₂
- DE₃
- DE₄
- DE₅
- DE₆
- DE₇
- DE₈
- DE₉
- DE₁₀

DE₈

La empresa cuenta con un **sistema de homologación de entidades proveedoras y subcontratistas** que incluye criterios relativos a la responsabilidad social de la empresa. Además, incorpora a estas entidades en actividades de mejora en procesos, productos y servicios.

ACLARACIONES

Estos últimos enunciados de la dimensión económica hacen referencia a los proveedores, la gestión de las compras y las condiciones de pago con que éstas se realizan, un componente fundamental en la dimensión económica de la mayoría de las empresas. De hecho son los proveedores -junto con los trabajadores- uno de los grupos de interés que más se ve afectado por la gestión económica de la empresa y las políticas con que ésta oriente sus criterios de gestión.

En el caso del trabajo con los proveedores existe una tendencia creciente que aboga por adoptar criterios responsables de compra que implica extender los principios propios de la RSE de cada empresa a su cadena de suministros. En el caso -por ejemplo- de las empresas conserveras que incorporan productos de terceros países, las condiciones de compra y los requisitos de selección del proveedor local pueden ser muy relevantes a la hora de definir sus compromisos en materia de RSE. Así, pueden marcar diferencias en su posicionamiento en el mercado y en competitividad al contar con determinados proveedores en su cadena de suministros.

En síntesis, este enunciado persigue identificar, dentro de la empresa, criterios de elección de proveedores que sean coherentes con los principios de RSE. Preferiblemente, estos criterios deben recogerse y estructurarse en sistemas de homologación de entidades proveedoras que recojan no solo aspectos de calidad-precio, sino también los relacionados con las otras dos dimensiones de la RSE.

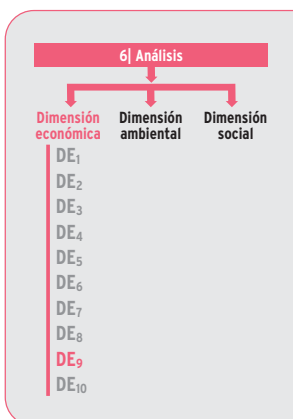
Entre las cuestiones a valorar estarían, por ejemplo, las certificaciones ambientales y etiquetas ecológicas, todos los aspectos relacionados con la integración en la comunidad (como la elección de proveedores locales frente a foráneos), las etiquetas de comercio justo o, en sectores específicos, las maderas certificadas, las bombillas de bajo consumo, aparatos eléctricos eficientes energéticamente, etc.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



DE₉

La empresa negocia las **condiciones de pago** con todas sus **entidades proveedoras y subcontratistas** en base a criterios prefijados, revisando además periódicamente los criterios en los que se basa dicha negociación con sus entidades proveedoras y subcontratistas.

ACLARACIONES

Las condiciones mínimas para una gestión responsable del pago a proveedores deberían estar estructuradas con criterios objetivos y recogidas por escrito, incluso con anterioridad a la propia negociación. A partir de ahí, cabe obviamente cierto margen de flexibilidad en la negociación atendiendo a las condiciones concretas de cada caso. En la elaboración de dichos criterios es necesario tener en cuenta -por ejemplo- el volumen de compra, la naturaleza del proveedor, el interés por fidelizar la relación, las posibles condiciones de exclusividad si ésta interesa a la empresa, etc.

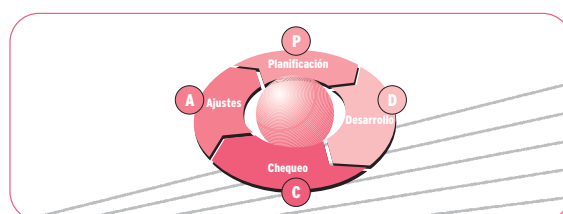
Algunos aspectos de la gestión y pago a los proveedores radicados en países en desarrollo, especialmente en el caso de materias primas como el azúcar, café y cacao o la artesanía, encuentran un marco de trabajo específico en el llamado COMERCIO JUSTO, ejercido generalmente por ONGs y cooperativas. La iniciativa surgió en los años 80 para abordar el hecho de que los precios del café, del arroz y de otros productos básicos en el mercado internacional son extremadamente volátiles y pueden llegar a ser más bajos que los costes de producción en los países en vías de desarrollo. Con el objetivo último de contribuir a que los agricultores puedan salir de la pobreza y proporcionar a sus familias un nivel de vida decente, es indispensable garantizar en la medida de lo posible un precio estable y que cubra el coste de producción y de vida, por sus productos.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

- DE1
- DE2
- DE3
- DE4
- DE5
- DE6
- DE7
- DE8
- DE9
- DE10

DE₁₀

La empresa siempre **cumple las condiciones de pago acordadas** con todas las entidades proveedoras y subcontratistas, e incluso en varias ocasiones paga a sus entidades proveedoras y subcontratistas con anticipación al plazo acordado, de tal forma que facilita financiación a algunas de sus entidades proveedoras.

ACLARACIONES

Este último enunciado del decálogo económico avanza un paso más que los anteriores en el análisis de la relación con los proveedores. En este caso no se trata tan solo de negociar condiciones de pago adecuadas entre las partes sino de cumplirlas e incluso, como dice el enunciado, anticiparse al plazo acordado en aquellas situaciones en que le sea posible a la empresa.

Entra dentro de lo razonable pensar que las condiciones de pago forman parte importante de la política de competitividad de la empresa y que mejorarlas frente a los competidores supone una desventaja competitiva. Pero si contemplamos la gestión de proveedores desde la perspectiva más amplia que nos aporta la RSE -considerándoles por tanto un importante grupo de interés- el enfoque puede cambiar sensiblemente. Así, los proveedores se convierten en colaboradores, empresas con las que pueden establecerse incluso marcos de cooperación y apoyo mutuo que vayan más allá de las meras relaciones proveedor-cliente. Lógicamente, este tipo de relaciones deberán potenciarse con proveedores estratégicos y relevantes para la empresa, persiguiendo estrategias conjuntas de mejora en la competitividad, la innovación o la sostenibilidad.

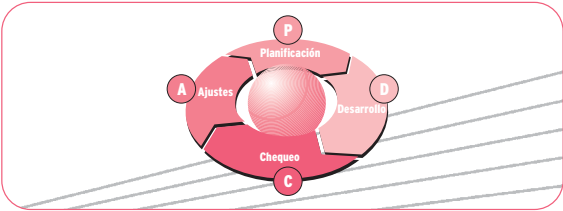
Otro de los aspectos relevantes de este enunciado puede centrarse en el trato preferente a los proveedores de países en desarrollo o a colectivos con escaso poder de negociación debido a la asimetría de la relación que establecen con la empresa.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





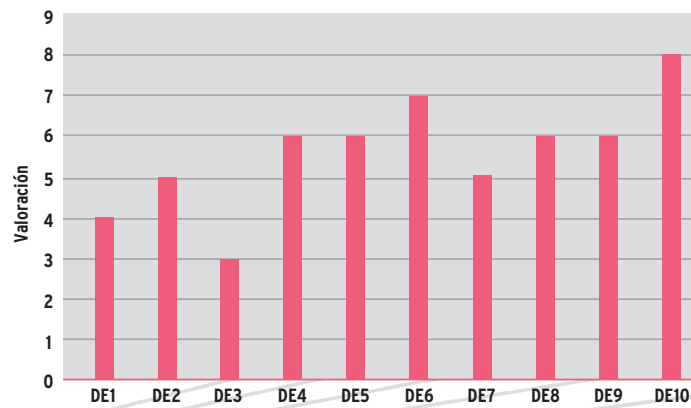
→ **Tabla de síntesis para el decálogo de la dimensión económica**

A MODO DE EJEMPLO

Dimensión Económica	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8	DE9	DE10
Percepción cualitativa (1-10)	4	5	3	6	6	7	5	6	6	8
Capacidad de mejora (PDCA)	P	P	P	D	C	A	P	A	A	C

→ **Diagrama de barras**

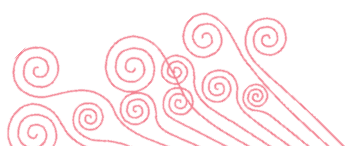
DIMENSIÓN ECONÓMICA (VALORACIÓN CUALITATIVA)



→ Indicadores básicos

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI ⁹	Unidades
Uso de los recursos locales	Porcentaje de compras producidas en el territorio sobre el total de compras	Este indicador permite identificar el porcentaje de compras efectuadas en el mismo territorio donde la empresa está instalada sobre el total de compras.	EC1	<input type="text"/> [%]
Gestión de capital	• Ventas netas	Este indicador quiere indicar la cifra de negocio de la organización, expresada como habitualmente ya se hace en otros documentos como las cuentas anuales. No obstante, se debe subrayar que las ventas netas eliminan de sus ingresos descuentos, rappels... que la empresa hace a la clientela, para dar una cifra más real del valor neto de sus ingresos.	EC1	<input type="text"/> [€]
Gestión de capital	Aumento o disminución de las ganancias retenidas al final del período	El objetivo de este indicador consiste en identificar la evolución de las Ganancias Retenidas (Beneficios - Dividendos = Ganancias Retenidas) de la organización durante un período en concreto, que puede ser respecto al año anterior o de un año base diferente. No obstante, es recomendable hacer una comparación explícita de la evolución de la ganancia retenida en los últimos tres años, como mínimo.	EC1	<input type="text"/> [€]
Marketing responsable	Incidentes por el incumplimiento de la legislación o de los códigos voluntarios	Identificación y registro por parte de la empresa de los incidentes derivados por el incumplimiento de la legislación o de los códigos voluntarios relacionados con los impactos de los productos y de los servicios en el ámbito de la información y el etiquetaje o la salud y la seguridad durante su ciclo de vida.	PR2 PR4	<input type="text"/> [Nº incidentes]
Innovación	Recursos destinados a la innovación	Este indicador procura identificar de forma objetiva los esfuerzos de la organización respecto al desarrollo de la innovación, identificando de forma documental los recursos que la empresa destina a la innovación (horas/persona o euros invertidos => maquinaria, sistemas de gestión y de la información, despliegue de nuevos proyectos...).		<input type="text"/> [€]

⁹ Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de estos datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.



→ **Indicadores complementarios¹⁰**

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI	Unidades
Innovación	Porcentaje de facturación resultante del proceso de innovación	Este indicador refleja el reparto de la facturación de la empresa entre productos o servicios significativamente modificados o introducidos durante el último año, los productos o servicios sujetos a cambios incrementales y los productos y servicios esencialmente invariables. Debido a que el concepto de innovación puede ser muy diferente en cada una de las organizaciones, se debe procurar identificar de forma objetiva la facturación proveniente de actuaciones consideradas innovadoras para la organización.		<input type="text"/> [%€]
Comunidad local	Inversión socialmente responsable	Indicar la existencia de actuaciones por parte de la empresa vinculadas a inversiones socialmente responsables.		<input type="text"/> [€]
Económico general	Valor económico generado en la empresa	Es la interpretación de la suma de aspectos económicos de la organización, como pueden ser: gastos de personal, compras, donaciones a la comunidad, impuestos pagados, reservas y dotaciones.		<input type="text"/> [€]
Económico general	Reparto de beneficios entre la propiedad	Se trata de dividir el importe de dividendos y otras retribuciones de la organización entre el beneficio anual obtenido por la misma.		<input type="text"/> [%]
Económico general	Margen neto o de explotación	Relacionar el Beneficio antes de aplicar impuestos entre la Facturación anual o volumen de negocio		<input type="text"/> [%]
Económico General	Margen Bruto o de contribución	Volumen de compras anual/Facturación		<input type="text"/> [%]
Económico general	Rendimiento del capital	Beneficio antes de impuestos / Fondos propios		<input type="text"/> [%]
Económico general	Rendimiento del activo	Beneficio antes de impuestos / Balance		<input type="text"/> [%]
Económico general	Productividad del empleo	Facturación / Plantilla total		<input type="text"/> [€/pax.]
Económico general	Costes salariales	Relacionar la masa salarial, entendida como el saldo de la cuenta 640 del Plan General de Contabilidad (Sueldos y salarios), incluyendo además la remuneración de consejeros/as (si ésta se recoge en una cuenta distinta), y dividirla entre la facturación anual.		<input type="text"/> [%]

¹⁰ Se incluyen aquí estos 10 indicadores complementarios para permitir a la empresa completar la información disponible y/o sustituir alguno de los indicadores básicos cuya información no haya podido obtenerse por otro de igual importancia o más relevante para la empresa.

→ Principales conclusiones para la dimensión económica

Situación (conclusiones más relevantes extraídas de los decálogos, principales fortalezas y debilidades de la empresa en lo relativo a esta dimensión, etc.)

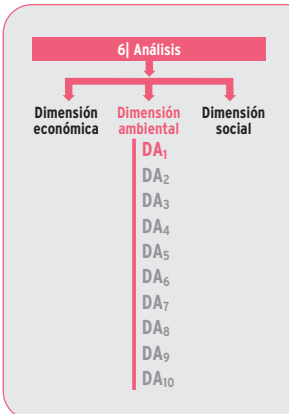
Dificultades

Apoyos

Necesidades



Dimensión ambiental (DA)



DA₁

La empresa cuenta con una **Política Ambiental**, o una **Declaración de Intenciones relativa al Medio Ambiente**, que está explicitada y es conocida por todas las personas de la empresa, incluidas clientela, proveedores/as y alianzas.

ACLARACIONES

Los aspectos ambientales, que ocuparán nuestra atención a lo largo de este segundo decálogo, constituyen una de las tres dimensiones que conforman el árbol de la sostenibilidad. Además, dentro del marco de la RSE, van a ser muy relevantes en el análisis de los grupos de interés, ya que ellos -los aspectos ambientales- materializan en mayor medida el impacto que pueden tener las decisiones empresariales en las generaciones futuras.

Es de destacar -tanto en este primer enunciado como en otros que veremos a continuación dentro de la dimensión ambiental- la importancia de que las acciones puestas en marcha sean explícitas y conocidas. Como ya hemos visto, la transparencia en la información es uno de los aspectos claves en la RSE, y no por un simple interés en las cuestiones de imagen, como podría pensarse. La transparencia permite reforzar y dar credibilidad a nuestros compromisos ante terceros, de forma que éstos pueden realizar un adecuado seguimiento de las actuaciones que realizamos para mejorar como empresa, de las dificultades que encontramos y de los pasos que se van dando en el camino hacia la sostenibilidad.

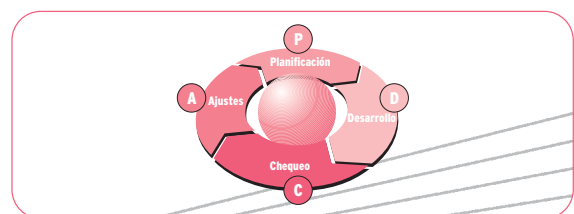
En el enunciado que nos ocupa, deberemos buscar evidencias del posicionamiento de la organización en materia de medio ambiente. Dicho posicionamiento debería ser estructurado, sólido, explícito (en documentos, página web, carteles visibles,...) y conocido -como mínimo- por todas las personas de la organización. Además, la política ambiental de la empresa o la declaración de intenciones al respecto es relevante para los clientes, los proveedores y cualquier organización o entidad que colabore con la empresa en proyectos conjuntos.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

DA₁

DA₂

DA₃

DA₄

DA₅

DA₆

DA₇

DA₈

DA₉

DA₁₀

DA₂

Existe un Sistema implantado de Gestión Ambiental con **objetivos y metas** completamente desplegados, que conforman un **Programa Ambiental** totalmente alineado con la Política Ambiental de la empresa y se somete sistemáticamente a auditorías internas ambientales.

ACLARACIONES

La importancia de contar con un sistema específico de gestión ambiental está estrechamente relacionada con el enfoque metodológico de mejora continua que aplicamos también en materia de responsabilidad social. Así, disponer de un sistema de gestión permite estructurar e integrar las variables ambientales en todos los escenarios de la gestión empresarial, salvando al mismo tiempo las dificultades que a menudo surgen cuando se trabaja mediante acciones aisladas que dependen de voluntades particulares.

Entre las evidencias que podemos buscar para la valoración de este enunciado destaca, evidentemente, la de disponer de una certificación tipo ISO 14000 o EMAS, pero también pueden analizarse algunas otras estrategias enfocadas a este fin, como puede ser la existencia de objetivos y metas ambientales incluidos en el marco de otros sistemas de gestión.

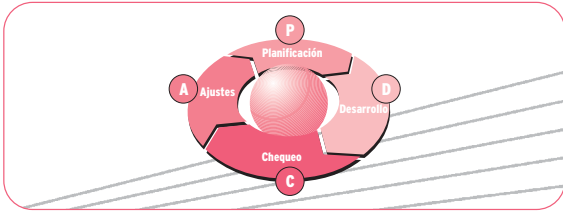
Además, hay empresas con un fuerte compromiso ambiental, integrado en todo el sistema de gestión y producción, que puedan haber optado conscientemente por no trabajar con un sistema de gestión estandarizado. En estos casos puede valorarse la forma en que la política ambiental de la empresa se despliega en las diferentes estrategias y áreas de gestión, cómo se estructuran y explicitan dichas acciones y en qué medida son coherentes con otros planes de la empresa.

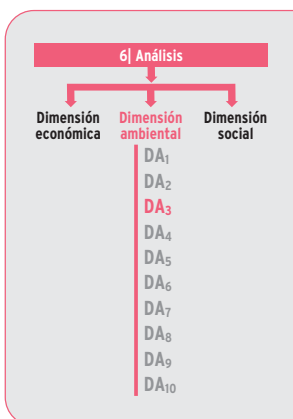
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DA₃

La empresa utiliza **indicadores de consumo para el control de los aspectos ambientales** referentes a agua, energía y combustibles, y busca la reducción de éstos mediante acciones de mejora en los usos de estos recursos. Existen evidencias de una sistemática en la implantación de acciones de mejora para la reducción de las tres tipologías de consumos.

ACLARACIONES

Es éste uno de los aspectos en los que la RSE aporta de forma más rápida mejoras tangibles a la empresa, mejoras que además repercuten en la cuenta de resultados de forma directa y positiva. Una adecuada gestión y control de los consumos energéticos y agua conducirá a un mejor aprovechamiento de los mismos y a una consecuente reducción en los costes (ya sean fijos o por unidad de producto o servicio) de la empresa.

En términos generales, podremos encontrar dos vías para un mejor aprovechamiento de los recursos: la modificación de hábitos y la innovación en los procesos. Ambas estrategias requerirán una inversión inicial (en formación o maquinaria, por ejemplo), pero en la mayoría de los casos se demuestra que el retorno de esta inversión es rápido y rentable para la empresa. En otros supuestos, van a ser los ahorros por los costes de no calidad (sanciones, no conformidades...) los que pueden hacer rentable la inversión.

Como evidencias para la valoración de este enunciado deberá analizarse el tipo de comportamiento de la empresa respecto al control de estos consumos así como la actitud de los trabajadores al respecto. Podrán asimismo valorarse las tendencias de consumo energético, de agua y/o de combustible en los últimos años, en aspectos como el volumen de combustible consumido por la empresa en relación con su volumen de negocios, el número de vehículos de empresa y el consumo de éstos o la evolución de las facturas de electricidad y agua.

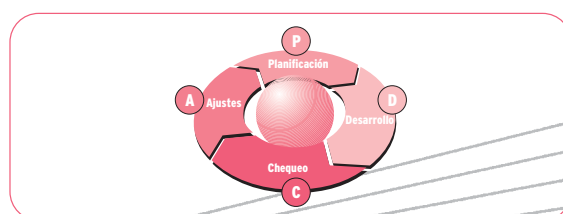
En cualquiera de estos casos es relevante conocer si la empresa ya lleva un sistema de control de estos consumos y en qué medida este sistema está generando información relevante para la toma de decisiones en materia de compras de vehículos o maquinaria, aislamiento, ahorro y eficiencia energética o de agua, etc.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión
económica

Dimensión
ambiental

Dimensión
social

DA₁

DA₂

DA₃

DA₄

DA₅

DA₆

DA₇

DA₈

DA₉

DA₁₀

DA₄

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en la gestión de los residuos**, utiliza indicadores para el control y la mejora en esta materia y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la reducción, reciclado y valorización de los residuos.

ACLARACIONES

De igual forma a lo que vimos en el enunciado anterior, la reducción de residuos representa casi siempre un importante ahorro para la empresa, ya que refleja un mejor aprovechamiento de los insumos en los procesos productivos y una mejor gestión en casi todos los departamentos de la empresa incluido, por ejemplo, el área de administración.

Como evidencias para la valoración de este enunciado debe evaluarse la existencia de sistemas de control y seguimiento del volumen y tipología de los residuos producidos, la adecuada separación de dichos residuos en origen y el destino final que se confiere a cada tipo de residuo (recogida selectiva, depósito en puntos limpios, gestión adecuada de los residuos peligrosos, etc.).

Así, y dependiendo de la naturaleza de la empresa, deberemos atender a aspectos como éstos: la existencia de una política de gestión de residuos, las políticas de reciclaje y reducción, el consumo -en la medida de lo posible- de productos reutilizables o reciclables, la actualización de la inscripción de la empresa como productora de residuos, etc.

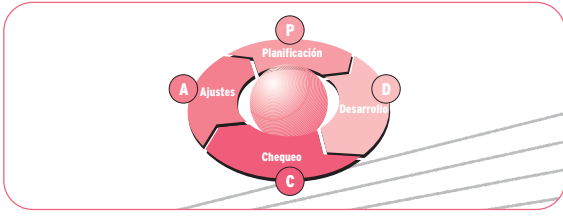
En materia de RSE es relevante avanzar un paso más respecto a las obligaciones impuestas por la normativa vigente. En el caso particular de los residuos, dicho avance pasa por un análisis exhaustivo en términos de reducción y minimización y, consecuentemente, por la búsqueda de alternativas orientadas en esta dirección (selección de materias primas que generen menos residuos peligrosos, elección de procesos alternativos para su minimización, adquisición de envases con mayor capacidad, etc

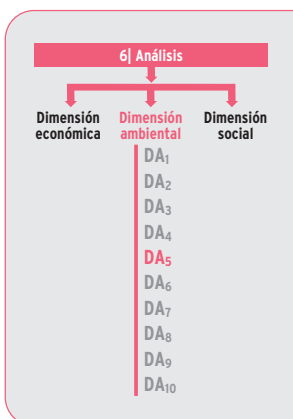
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DA₅

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en cuanto a la identificación y control de los vertidos**, utiliza indicadores para el control y la reducción de éstos y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización de los vertidos.

ACLARACIONES

El tema que se aborda en este enunciado representa muy claramente uno de los aspectos cuya relevancia variará mucho en función del tipo de empresa que se esté analizando, ya que el tema de los vertidos no será una cuestión a considerar de forma prioritaria, por ejemplo, por la mayoría de empresas de servicios o aquellas en las que sus procesos productivos no impliquen la utilización de agua.

Sin embargo, para aquellos sectores en que este tema es importante, conforma un aspecto de la gestión muy sensible y cuya relevancia es crítica, tanto desde el punto de vista estrictamente ambiental como por su repercusión social y pública. Así, será una de las variables de la dimensión ambiental cuya vigilancia deberá ser estricta y -consecuentemente- lo deberá ser su análisis en el marco de este diagnóstico. En el caso de necesitar apoyos para estos aspectos por ser prioritarios o de gran relevancia para la empresa, existe un programa de apoyo en auditorías ambientales para PYMES -coordinado por el CRANA- que puede ayudar a profundizar en esta cuestión o en cualquiera de las otras destacadas en la dimensión ambiental de este diagnóstico.

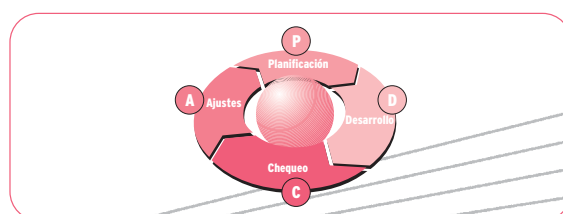
Para valorar este enunciado se deberá prestar atención al comportamiento de la empresa en materia de vertidos, atendiendo a aspectos como la política de gestión del agua, las instalaciones de depuración en planta -si éstas existen-, los vertidos que se producen y si estos conducen a cauce o a colector, la posible contaminación difusa en el sector agroganadero,... Asimismo se deberá atender muy especialmente a la normativa legal en esta materia y, en los casos en que sea procedente, dar un paso más y valorar la pertinencia de disponer de instalaciones de recirculación del agua, reaprovechamiento de aguas grises, etc.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

DA₁

DA₂

DA₃

DA₄

DA₅

DA₆

DA₇

DA₈

DA₉

DA₁₀

DA₆

La empresa cumple la **legislación aplicable como actividad potencialmente contaminante de la atmósfera**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de emisión. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización las emisiones y además de forma voluntaria calcula, reduce y compensa sus emisiones favoreciendo el plan de acción por el clima de Navarra.

ACLARACIONES

Al igual que sucedía en el enunciado anterior, la relevancia del tema que se trata en este caso variará mucho en función del tipo de empresa que se esté analizando y de los procesos productivos implicados. Sin embargo, es un aspecto a tener en cuenta en todas las empresas, ya que dentro de las emisiones contaminantes hay que considerar también las emisiones de gases de efecto invernadero (en particular el CO₂), incluyendo en éstas las generadas por los desplazamientos ocasionados directamente por la actividad económica como -en una valoración ideal- los que realizan los empleados para acudir a su puesto de trabajo.

En el caso de las empresas cuyos procesos productivos impliquen emisiones, tras valorar qué tipo de legislación ambiental es aplicable, se pueden buscar evidencias del comportamiento de la empresa verificando la identificación de todos los focos de emisión y su control mediante Organismos de Control Autorizados (OCAs) o procurando analizar las iniciativas que haya podido desarrollar la empresa para reducir su impacto en sustancias contaminantes emitidas (reducción de emisiones con filtros, sustitución de maquinaria, etc.).

En lo referente a las emisiones de CO₂, un ámbito de valoración aplicable a todas las empresas, es una cuestión para el análisis que nos debe obligar a reflexionar con mayor profundidad sobre los usos y costumbres energéticas y de movilidad en la empresa. Será importante abordar el tema desde el punto de vista de los comportamientos y hábitos de los trabajadores y, después de tratar de reducir al mínimo la emisiones directas o indirectas generadas, compensarlas de manera voluntaria. Existe un mercado voluntario de emisiones donde podemos apoyar proyectos que -mediante reforestación o energías renovables- compensan nuestras emisiones a la atmósfera. Para apoyar estos procesos podemos contar con la iniciativa CeroCO₂Navarra (www.ceroco2.org) o consultar las recomendaciones que el Plan de Acción por el Clima de Navarra ofrece para los diferentes sectores.

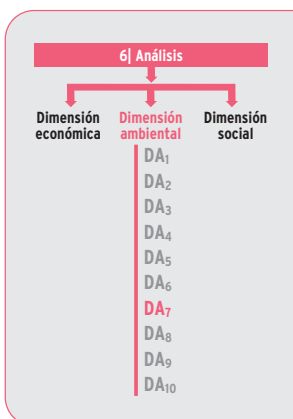
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA

El diagrama muestra un ciclo de mejora continua con cuatro etapas: P (Planificación) en la parte superior, D (Desarrollo) a la derecha, C (Chequeo) en la parte inferior, y A (Ajustes) a la izquierda. En el centro hay un círculo con un gráfico de líneas que representa el progreso o los datos de las acciones de mejora.



DA₇

La organización cumple la **legislación aplicable en materia de ruido**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de ruido. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización del ruido emitido.

ACLARACIONES

La generación de ruido o contaminación acústica es uno de los aspectos ambientales en que, en términos comparativos, peor está situado nuestro país respecto al resto de Europa. Y, consecuentemente, sigue siendo una de las asignaturas pendientes en muchos sectores y ámbitos de actividad económica. Es, además, un tema ligado a la salud de los trabajadores, ya que su influencia tanto en las condiciones laborales en particular como en la calidad de vida en general es más relevante de lo que podemos pensar en una cultura ruidosa como es la nuestra.

En algunos sectores de actividad específicos pueden darse niveles de ruido molestos e incluso peligrosos para la salud, tanto debidos directamente a la actividad de la propia empresa como por la suma de diferentes empresas del entorno. Por todo ello, la medición de ruidos suele ser un aspecto recogido en las revisiones de las condiciones de salud, seguridad e higiene en el trabajo. Así, la disminución de los niveles de ruido repercute no sólo en el bienestar del conjunto de la comunidad sino en la productividad de las personas de plantilla.

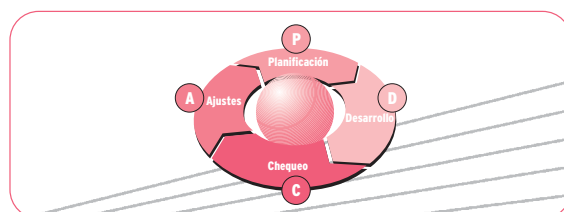
Una vez más, la relevancia de esta cuestión en cada caso particular dependerá del sector de actividad y de la intensidad del ruido generado por la maquinaria, las instalaciones, etc. En términos generales, se podrán utilizar como evidencias para valorar la situación de este tema aspectos como la existencia de mediciones de ruido o la adopción de medidas correctoras para reducir el ruido en la empresa o para minimizar su impacto en la salud de los trabajadores. Además, podrá establecerse si el ruido es una preocupación presente en la empresa a diferentes niveles y si existe un comportamiento proactivo de la empresa con respecto a este tema.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

DA₁

DA₂

DA₃

DA₄

DA₅

DA₆

DA₇

DA₈

DA₉

DA₁₀

DA₈

La empresa cumple con toda la **legislación aplicable con respecto a los envases y embalajes** que utiliza en la comercialización de sus productos. Cuenta con medidas implantadas según sea apropiado de envases retornables, cambios de formato, o sustitución de materiales en los envases y embalajes; así como una vigilancia ante nuevas formas de transporte de envase de productos.

ACLARACIONES

El incremento en el volumen de residuos generado por los embalajes y el consumo de materias primas que éstos representan es uno de los problemas ambientales más claros ligados a la sociedad de consumo en que vivimos. La normativa y la gestión han evolucionado sensiblemente en aspectos ligados a la recogida selectiva y reciclaje, pero el cambio es mucho más lento en materia de reducción y minimización de los residuos asociados a los envases y embalajes que se utilizan para hacer llegar los productos al cliente y/o al consumidor final. Es éste, por tanto, un aspecto de la gestión susceptible de importantes mejoras voluntarias, mejoras que pueden ligarse, por qué no, a un proceso de RSE como es éste.

En algunos sectores y empresas, la mejora de la comunicación entre el cliente y sus proveedores puede ayudar a reducir los impactos en este ámbito. A ello se puede sumar la incorporación de innovaciones en el proceso productivo o en las decisiones sobre embalaje y envasado. Dando un paso más allá, existen opciones, como la logística inversa, que permiten recuperar los residuos incluidos los embalajes de los productos.

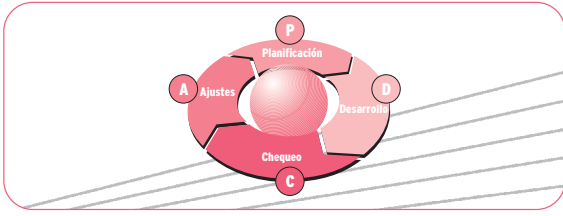
Podemos buscar e identificar algunas evidencias de actuación en este ámbito analizando aspectos como éstos: la efectividad coste/impacto de la política de embalaje de la empresa; las iniciativas que haya podido desarrollar la empresa para reducir su volumen de embalajes; la proporción del embalaje que se recicla o reutiliza o la composición de materiales reciclados en los embalajes. Además, en los casos que procedan, la empresa deberá disponer de la Declaración Anual de Envases y Residuos de Envases.

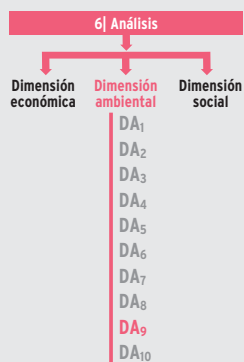
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DA₉

Las **actividades de formación ambiental** alcanzan a todas las personas de la empresa y están planificadas como fruto de la política ambiental del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y en línea con las estrategias de la empresa. Se han introducido en la formación nuevos conceptos como Ecodiseño o Análisis de Ciclo de Vida del Producto. Además, se participa junto a la clientela y proveedores/as en otros grupos de investigación ambiental.

ACLARACIONES

En las pruebas piloto de aplicación de esta metodología realizadas en algunas empresas de Navarra, pudimos comprobar cómo la formación ambiental es uno de los aspectos más demandados. Este dato coincide con el hecho de que la realización de sesiones de formación ha permitido mejorar la tendencia de algunos indicadores ambientales de forma importante en la empresa, especialmente en lo relacionado con los consumos (agua o energía) y la generación de residuos.

Es importante apuntar aquí que para la realización de actividades de formación se puede contar con la colaboración de las asociaciones empresariales -tanto sectoriales como territoriales y transversales- y con el Centro de Recursos Ambientales de Navarra.

Avanzando un paso más en la planificación de estrategias formativas, puede optarse por replantear los productos o servicios que ofrece la empresa desde la perspectiva del ecodiseño o del Análisis de Ciclo de Vida, modelos ambos que abordan la componente ambiental con una perspectiva más amplia y global que la convencional.

Es destacable asimismo el hecho de que volvemos a encontrarnos con algunos patrones ya conocidos en lo que representa la aplicación de la RSE: no estamos hablando de acciones aisladas, sino de líneas de trabajo y actuación que deben estar integradas en la estrategia de la empresa e incorporar las expectativas de los grupos de interés, en este caso en lo referente al diseño de los productos.

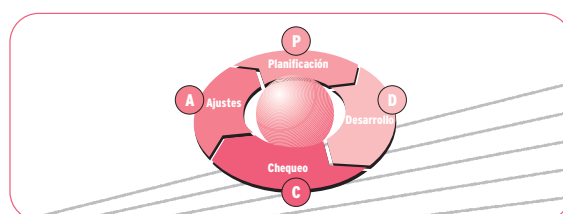
En cuanto a las evidencias para valorar adecuadamente este enunciado, podemos buscar datos como el número y la tipología de las acciones formativas puestas en marcha, el porcentaje de empleados que participan en dichas acciones o el enfoque metodológico y de contenidos de la formación que se está llevando a cabo y su influencia en la actividad de la empresa.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica
Dimensión ambiental
Dimensión social

DA₁

DA₂

DA₃

DA₄

DA₅

DA₆

DA₇

DA₈

DA₉

DA₁₀

DA₁₀

La empresa cuenta con alguna **Certificación Ambiental** a nivel nacional o internacional, a partir de alguna herramienta sencilla (Evaluación de Impacto Ambiental, Análisis de Legislación Ambiental, Auditoría energética). Este Sistema puede estar certificado según UNE - EN ISO 14001 o estar adscrito al Reglamento EMAS II; y además aporta información para redacción de memorias GRI de Sostenibilidad.

ACLARACIONES

Este enunciado persigue evidenciar si la empresa cuenta con una certificación u otra herramienta de gestión ambiental. Si no existe, es importante también valorar los esfuerzos que se estén realizando para sistematizar la gestión en este ámbito, de modo que pueda realizarse un adecuado seguimiento en el tiempo. Dicho seguimiento nos permitirá conocer y evaluar hacia dónde se dirigen dichos esfuerzos, si están siendo adecuadamente invertidos y si están generando los frutos esperados.

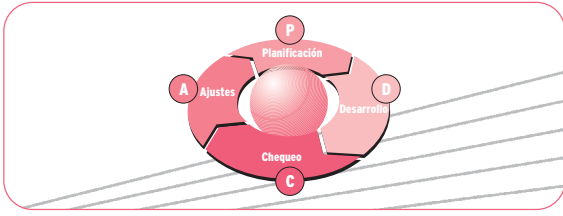
Cada empresa tiene su particular historia y contexto. Para algunas, el desarrollo de un proceso de RSE será el primer paso en su camino hacia la sostenibilidad, un primer paso que podrá complementarse y profundizarse posteriormente mediante la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA). Para otras, ya certificadas, la implementación de estrategias de RSE podrá ser la consecuencia natural de haber implantado un SGA previo. Y en cada una de estas situaciones, será diferente la forma en que la dimensión ambiental sea tratada en el diagnóstico. Es por ello que queremos insistir una vez más que un diagnóstico de RSE no tiene valor como foto fija de la empresa, sino que es un elemento de reflexión que forma parte de un proceso prolongado en el tiempo, un proceso de mejora continua e integración de nuevas componentes (social y ambiental) en la política, la estrategia y la gestión empresarial.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



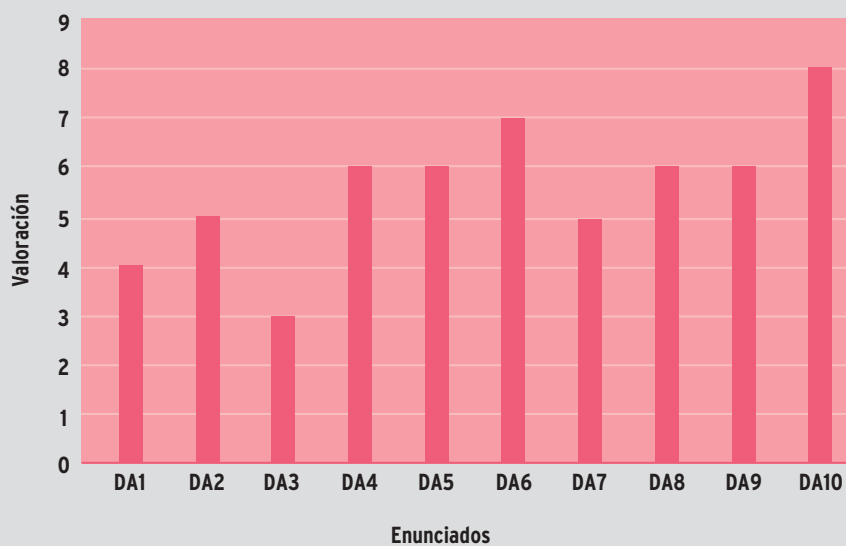


→ **Tabla de síntesis para el decálogo de la dimensión ambiental**

A MODO DE EJEMPLO

Dimensión Ambiental	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6	DA7	DA8	DE9	DE10
Percepción cualitativa (1-10)	4	5	3	6	6	7	5	6	6	8
Capacidad de mejora (PDCA)	P	P	P	D	C	A	P	A	A	C

→ **Diagrama de barras**



→ Indicadores básicos

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI ¹¹	Unidades
Gestión del agua	% total de agua reciclada o reutilizada para el funcionamiento de la actividad	La organización ha de poner de manifiesto si tiene implantado algún sistema de reutilización de sus aguas residuales de manera que el consumo anual de agua de a red se vea disminuido. En caso afirmativo, debe medir el porcentaje de agua reciclada o reutilizada para el funcionamiento de la actividad.	EN10	<input type="text"/> [% -m ³ -]
Gestión de energía	Control y seguimiento del consumo directo e indirecto anual de energía, desglosado en fuentes primarias	Por una parte, se pretenden conocer todas las fuentes de energía que son utilizadas para el funcionamiento de la organización (en la producción, en el transporte de mercancías, en los desplazamientos de los comerciales...) y cuál es su consumo anual. Por otra parte, interesa evidenciar si la organización realiza un seguimiento de estos consumos anuales, para así, a partir de un análisis, en los casos que sean necesarios, establecer medidas de mejora.	EN3 EN4	<input type="text"/> [Eléctrica (Kwh) / gasoil (l)/ gas natural (m ³)]
Gestión de energía	Porcentaje de energía consumida proveniente de fuentes renovables propias	Se quiere poner de manifiesto qué cantidad de toda la energía consumida por la organización proviene de fuentes de energía renovables de producción propia (placas fotovoltaicas, aerogeneradores...).	EN5	<input type="text"/> [%]
Contaminación acústica	Diferencia del ruido exterior producido por la actividad y el valor de emisión límite de la zona de sensibilidad acústica	La organización ha de indicar la diferencia del ruido exterior producido por la actividad y el valor de emisión límite de la zona de sensibilidad acústica donde se ubica la actividad, expresado en decibelios.		<input type="text"/> [dCb]
Contaminación atmosférica	Control y seguimiento de la emisión, directa e indirecta, de gases de efecto invernadero	La organización ha de evidenciar si lleva un control de las emisiones de gases de efecto invernadero, de manera que pueda saber la evolución de este indicador. Por otra parte, las emisiones debidas al consumo anual de energía (eléctrica, gasóleo, gas natural, GLP...) se pueden expresar en toneladas de CO ₂ , mediante factores de conversión que permitirán sumar todos los valores.	EN16 EN17	<input type="text"/>

¹¹ Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de estos datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.



→ **Indicadores complementarios¹²**

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI	Unidades
Política y gestión ambiental	Existencia de sanciones y multas por incumplimiento de la legislación ambiental	La organización ha de indicar si ha recibido alguna sanción o multa por realizar prácticas empresariales ambientalmente incorrectas, a causa del no cumplimiento de la legislación que le afecta.	EN28	<input type="text"/> [nº de sanciones, ó €]
Política y gestión ambiental	Gastos e inversiones ambientales totales desglosadas por tipos	La organización ha de indicar la cantidad económica referida a los gastos e inversiones en prevención, reducción o control para reducir o eliminar los riesgos o impactos medioambientales, sin incluir sanciones o multas por no cumplir la legislación.	EN30	<input type="text"/> [€]
Producción y gestión de residuos	Control y seguimiento de la cantidad de residuos anuales generados, desglosados por tipología y tipo de tratamiento	La organización ha de poner de manifiesto si dispone de un registro o realiza un seguimiento de los residuos generados, de manera que tenga cuantificados los residuos producidos y el tratamiento que recibe cada uno, para saber si realiza una correcta gestión de los residuos o si se pueden tomar medidas de minimización. El resultado aparecerá desglosado por tipología y destino de tratamiento.	EN22 EN24	<input type="text"/> [Tn RPs Tn RIIs]
Producción y gestión de residuos	Porcentaje de materias primas utilizadas que son residuos (procesados o no) procedentes de fuentes externas	La organización ha de evidenciar si utiliza o no materias primas que son residuos o procedentes de residuos y, en caso afirmativo, medir el porcentaje de materias primas de este tipo, procedentes de fuentes externas a la organización, respecto al total de materias primas utilizadas.	EN2	<input type="text"/> [% -Tn-]
Gestión de energía	% de energía ahorrada fruto de las medidas adoptadas en materia de ahorro, eficiencia y aprovechamiento de recursos energéticos	Se trata de saber si la organización lleva un control de la energía ahorrada fruto de aquellas acciones adoptadas para mejorar la gestión de energía (ahorro, eficiencia energética, aprovechamiento de recursos energéticos, etc.). En caso afirmativo, se ha de expresar el resultado en porcentaje de energía ahorrada.	EN5 EN7	<input type="text"/> [%]
Contaminación atmosférica	Utilización y emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono	La organización ha de poner de manifiesto si utiliza sustancias cuya emisión posibilita el deterioramiento de la capa de ozono. En caso afirmativo, se ha de expresar el resultado en peso de estas emisiones.	EN19	<input type="text"/> [Tn/h]
Afectaciones al suelo	Volumen de vertidos accidentales más significativos	La organización ha de exponer la existencia o no de vertidos accidentales significativos. En caso afirmativo, el volumen de éstos.	EN23	<input type="text"/> [m³]
Información y formación ambiental	Actividades de información y/o formación en lo que respecta a la mejora ambiental y número de participantes	Poner de manifiesto las actividades realizadas en la organización para el personal con el objetivo de fomentar la mejora ambiental de la organización, indicando el cómputo de horas por trabajador/a total. Por tanto, debemos saber por cada actividad cuál ha sido su duración en horas y cuánta gente ha participado, para así conocer el número total de horas de formación ambiental impartidas.	LA10	<input type="text"/> [H]
Inversiones ambientales	Nº de iniciativas, gastos o inversiones de carácter ambiental	Realizar una cuantificación económica de las diversas iniciativas o inversiones que se han acometido y que sean relacionadas con el área ambiental de la organización: compra de lámparas de bajo consumo, utilización de equipos de mayor eficiencia energética, control de apagado de iluminación, certificación ambiental, Plan de ahorro energético, otras...		<input type="text"/> [€]

¹² Se incluyen aquí estos 10 indicadores complementarios para permitir a la empresa completar la información disponible y/o sustituir alguno de los indicadores básicos cuya información no haya podido obtenerse por otro de igual importancia o más relevante para la empresa.

→ Principales conclusiones para la dimensión ambiental

Situación (conclusiones más relevantes extraídas de los decálogos, principales fortalezas y debilidades de la empresa en lo relativo a esta dimensión, etc.)

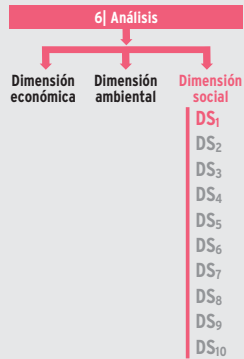
Dificultades

Apoyos

Necesidades



Dimensión social (DS)



DS₁

La empresa cuenta con una **Política de Seguridad y Salud Laboral** y con **objetivos y metas en el ámbito preventivo**, que han sido trasladados al campo operacional. Tiene definidas las **funciones y responsabilidades en materia preventiva** para todas las personas relacionadas con este ámbito. Existe un sistema establecido para el desarrollo de las actividades de mejora con una asignación definida de recursos. Además, existe una sistemática de revisión y mejora que se controla regularmente.

ACLARACIONES

Los trabajadores son uno de los grupos de interés principales de la empresa, ya que se ven directamente afectados por muchas de las decisiones de gestión. Es por ello que a este ámbito particular de actuación de la empresa se dedican seis de los diez enunciados de este decálogo, al que hay que sumar el DE3, que atiende específicamente a la política de retribuciones salariales.

Entre todas las cuestiones a tener en cuenta en relación con los trabajadores de la empresa, una de las más relevantes es la prevención de riesgos laborales, que incluye –según los casos y sectores de actividad– una amplia batería de medidas relacionadas con la salud, la higiene y la seguridad en las condiciones de trabajo.

Existen una gran variedad de evidencias que pueden ayudarnos a valorar si la empresa cuenta con un verdadero Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral en funcionamiento y si éste responde adecuadamente a las exigencias que podrían realizarse en este sentido. Así, podemos analizar –por ejemplo– si existe un documento de compromiso con la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), si hay evaluaciones de PRL o si la empresa cuenta con un sistema de control y revisión de estos aspectos. Entre las opciones para el tratamiento de estos aspectos puede darse además la integración de la PRL en sistemas de gestión más amplios, como el modelo EFQM, certificaciones tipo OSHAS 18001 o sistemas de 6S (integración de salud laboral en 5S).

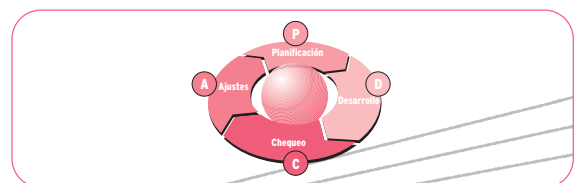
También pueden incluirse en la valoración evidencias como actas de revisiones de cumplimiento o la existencia de acciones de mejora en materia de PRL. Y, en otros términos, sería relevante evaluar si la Política de Seguridad y Salud Laboral ha sido realmente integrada por los trabajadores y trasladada a sus prácticas cotidianas. Por último, puede valorarse la existencia en la empresa de un Plan de PRL que se revise periódicamente y en el que se vayan incorporando nuevos aspectos.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

DS₁

DS₂

DS₃

DS₄

DS₅

DS₆

DS₇

DS₈

DS₉

DS₁₀

DS₂

La empresa actualiza la **Evaluación Inicial y Valoración del Riesgo** de forma regular a través de controles periódicos de las condiciones de trabajo, independientemente de que se produzcan cambios significativos en las mismas. El sistema se complementa con el establecimiento de indicadores relevantes que facilitan la participación en la mejora de las condiciones de trabajo y su gestión con respecto a los objetivos previstos.

ACLARACIONES

Este segundo enunciado dedicado a cuestiones relacionadas con la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) centra su atención en la actualización periódica de los procesos de Evaluación Inicial y Valoración del Riesgo, más allá de la revisión obligatoria que debe realizarse cuando se producen cambios significativos en las condiciones de trabajo.

Así, la RSE está apostando una vez más por un enfoque preventivo que permita adelantarse a posibles problemas y lo hace -coherentemente- en un terreno tan sensible y relevante como es el de los riesgos laborales y la salud en el trabajo.

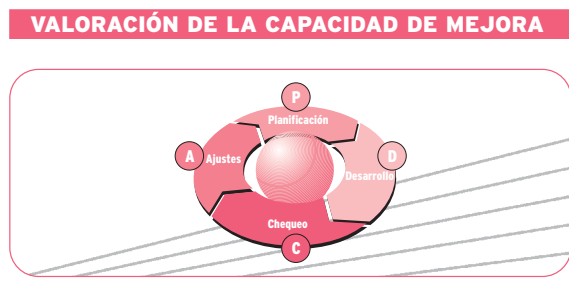
Una adecuada valoración de la situación de este enunciado en la empresa reflejará, por tanto, si las evaluaciones de riesgos están siendo sometidas a actualizaciones periódicas. Se debe evidenciar el rigor y la vigencia con que están siendo satisfechos los diferentes apartados de la evaluación, poniendo énfasis no solo en los aspectos más convencionales relacionados con la seguridad en el trabajo, sino también en la evaluación psicosocial.

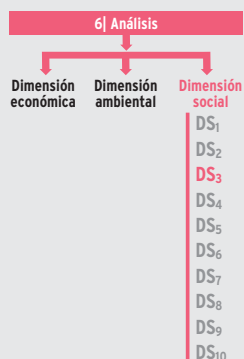
Será importante conocer qué tipo de sistemas de recogida de información en esta materia se han habilitado y si se han puesto en marcha actuaciones de mejora consecuentes con las valoraciones de riesgos. Además, será necesario tener en cuenta aspectos importantes como los riesgos específicos en el caso de mujeres embarazadas o en periodo de lactancia materna.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----





DS₃

La empresa tiene establecido un sistema por el que todas las personas de la empresa participan en la definición del plan estratégico y del plan de gestión anual. Además se controla y revisa periódicamente el **sistema participativo** con el que cuenta la empresa.

ACLARACIONES

Dada la importancia que para la RSE tienen las expectativas de los grupos de interés, es importante valorar el grado de participación que los trabajadores tienen a la hora de poder expresar sus ideas en la elaboración de las decisiones estratégicas de la empresa, sin que ello quiera decir que la empresa tenga que pasar a ser gestionada como una cooperativa o de forma asamblearia.

Cada órgano de decisión (dirección o gerencia, propiedad) debe tomar las decisiones que le competen, pero puede ser una fortaleza para la empresa el que, entre la información que se baraja para la toma de decisiones, se tengan en cuenta también las opiniones, puntos de vista y visiones que al respecto pueden tener los grupos de interés, en este caso los trabajadores. De igual forma, es importante comunicar las decisiones relevantes y los criterios con que se han tomado, lo que supone un ejercicio de transparencia y una buena forma para alinear a toda la organización en los objetivos estratégicos que busca la empresa.

La participación de los trabajadores puede articularse de formas muy diferentes dependiendo de las características de la empresa y de la diferente relación de los empleados con las áreas de decisión. Entre las múltiples opciones existentes, se puede optar por crear grupos de mejora, reuniones de seguimiento, buzones de sugerencias, etc.

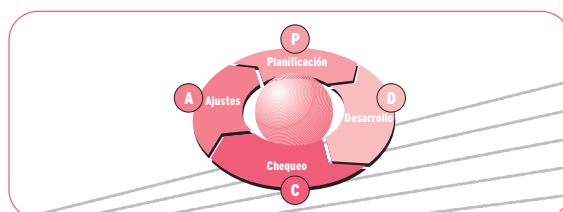
Para valorar el enunciado en este diagnóstico, deberemos buscar las evidencias de un sistema de gestión que contemple la participación de los trabajadores como instrumento de apoyo a la toma de decisiones y/o una adecuada comunicación de las decisiones tomadas. Además, esta información podrá contrastarse con la percepción de los propios trabajadores al respecto y por la evolución de sus expectativas en este sentido.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

DS₁

DS₂

DS₃

DS₄

DS₅

DS₆

DS₇

DS₈

DS₉

DS₁₀

DS₄

La empresa se preocupa por los aspectos relacionados con **la igualdad de género** por medio de un Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que comprende la formación, el lenguaje, y las políticas de contratación y promoción interna.

ACLARACIONES

Aspectos como la igualdad de género -que se trata en este enunciado- y otros como la incorporación de personas con discapacidad forman parte de un concepto mucho más amplio: la gestión de la diversidad en las organizaciones. Así, la integración a la empresa de personas con diferentes necesidades a la hora de plantear su relación laboral con la empresa puede, simultáneamente, ampliar las oportunidades de mejora e innovación y requerir un esfuerzo extra para adecuarse a estas realidades diversas.

De manera general, la adopción de políticas de igualdad de oportunidades ayuda a mejorar el clima laboral, mejora la satisfacción de los trabajadores/as y, por tanto, incrementa la eficiencia y la competencia de la organización.

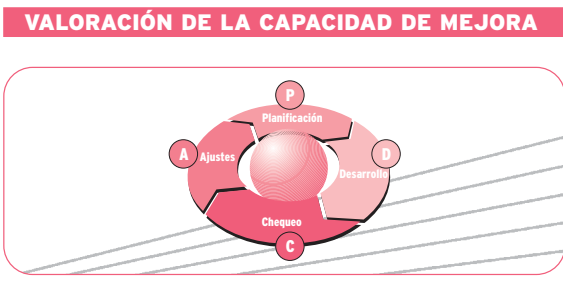
Es importante tener en cuenta que, en ocasiones, no es fácil detectar determinados aspectos discriminatorios ligados a la igualdad de género, ya que están incorporados profundamente a los hábitos y a la cultura y se viven como naturales. En algunos casos es necesario incluso el apoyo de un experto externo para que éstos salgan a la luz. En este sentido, la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra (AMEDNA/NEEZE) colabora con la CEN para promover planes de igualdad y diagnóstico iniciales con el apoyo de expertos.

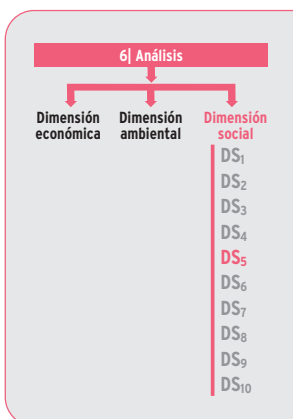
En cuanto a las evidencias para valorar este enunciado, es importante que las políticas de igualdad de oportunidades estén definidas y sean practicadas de forma permanente en la empresa. Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta destacan los relacionados con la selección y promoción: el libre acceso a cualquier puesto de la empresa y la no diferenciación de los puestos de trabajo por género. Además, se deberán adoptar políticas estrictas de igual retribución por un mismo puesto y deberán existir mecanismos eficaces y flexibles que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar, tanto en el caso de hombres como de mujeres.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----





DS₅

La empresa cuenta con una política activa de **contratación de colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social**.

ACLARACIONES

Este enunciado, al igual que el anterior, forma parte de la gestión de la diversidad en la empresa y, además, puede representar una extensión de la política de acción social de la empresa al ámbito productivo, lo que implica profundizar y extender los instrumentos de intervención de dicha acción social.

La adopción de políticas activas de contratación de colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social puede contribuir eficazmente a mejorar el clima laboral y la satisfacción del conjunto de los trabajadores/as y desembocar en incrementos de la eficiencia y la competencia de la organización. Además, puede suponer un activo importante en materia de integración en la comunidad y una fortaleza de la empresa de cara a determinadas contrataciones, convenios y negociaciones.

Una adecuada gestión de este tipo de política -y de otras relacionadas con la RSE- pasa por designar una persona o personas responsables que pueden encargarse de su verificación, control, seguimiento y mejora. Estas personas pueden, además, vigilar posibles incidencias a este respecto que pudieran surgir.

Podemos buscar evidencias de este tipo de políticas en la existencia de convenios internos o directrices que las recojan. Además, será importante comprobar -como en otros casos- que no se trata de meras declaraciones de intenciones sino que las acciones a que hacen referencia forman parte de la realidad de la empresa.

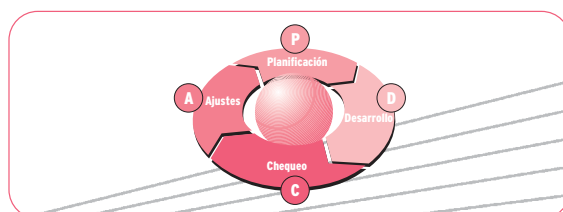
Es importante asimismo tener en cuenta en la valoración de este enunciado los criterios mínimos que marca la legislación en materia de personas con discapacidad: el 2% de la plantilla /as para empresas de más de 50 trabajadores/as. Ello implica, para dichas empresas y en lo referente específicamente a estos colectivos, que una política proactiva debe al menos procurar superar esas cifras mínimas.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

DS₁

DS₂

DS₃

DS₄

DS₅

DS₆

DS₇

DS₈

DS₉

DS₁₀

DS₆

La empresa cuenta con un sistema de promoción y superación efectiva de las **medidas de conciliación de la vida laboral y personal** (excedencias/reducción de jornada por responsabilidades familiares, actividades docentes/políticas/servicios sociales, posibilidad de determinar horarios unilateralmente por el trabajador acogido a dicha situación, reducción de salario no exactamente proporcional a la reducción de jornada, flexibilidad de jornada en aras de conciliar responsabilidades familiares, bonificaciones o pagos de seguros privados durante un período de tiempo, teletrabajo).

ACLARACIONES

El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar es un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas, y por lo tanto, un factor relevante a considerar en una estrategia de RSE que tenga en cuenta a los trabajadores como uno de los principales grupos de interés.

La adopción de prácticas que ayuden a flexibilizar las condiciones laborales no sólo debe contribuir a una mejor integración de la mujer en la empresa, sino que además debe otorgar posibilidades reales a los hombres para que asuman con plenitud sus responsabilidades familiares, su papel en la educación de sus hijos y su desarrollo afectivo.

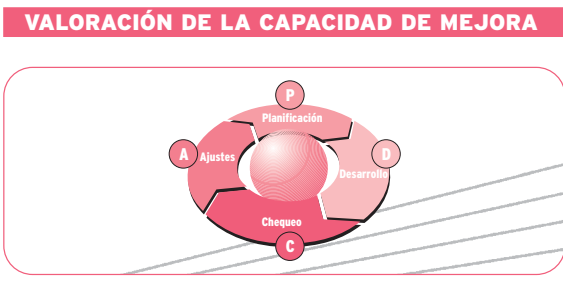
Entre las medidas que las empresas pueden implementar para lograr estos objetivos destacan las relativas a la organización del tiempo de trabajo, orientadas a facilitar cambios en la jornada u horarios de trabajo para atender determinadas obligaciones familiares como, por ejemplo, el cuidado de hijos enfermos. Además, deben estar adecuadamente regulados -y vigentes en la práctica- los permisos en caso de nacimiento de hijos, atención a personas dependientes y hospitalización o fallecimiento de familiares.

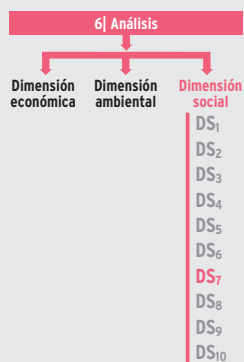
Para la adecuada valoración de este enunciado, además de investigar si las pautas descritas forman parte de la política de personal de la empresa, podemos analizar si las personas de todas las áreas, departamentos, categorías y niveles de la organización tienen la posibilidad de conciliar su horario de trabajo con la vida personal y familiar mediante, por ejemplo, la constatación de ejemplos reales de conciliación. Para ello, se pueden realizar también entrevistas personales con trabajadores/as que se hayan beneficiado de este tipo de medidas o sondear la opinión de los que hayan podido sufrir las posibles deficiencias de la empresa en este sentido.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----





DS₇

La empresa tiene establecido un sistema para la **recogida de quejas y reclamaciones y sugerencias de su clientela**, se analizan y revisan los resultados; y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de dichas aportaciones recogidas. La empresa mide la satisfacción de la clientela y tiene estructurado un **sistema de fidelización de la clientela**, cuyos resultados se revisan y se mejoran mediante la puesta en marcha de acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

ACLARACIONES

La atención a las quejas que se plantean a la empresa es una vía importante para corregir aspectos insatisfactorios de la actividad de la empresa. No obstante, es importante recordar que en la mayor parte de los casos sólo una pequeña parte de las quejas llegan en la práctica ante la empresa. Así, actuar sólo a partir de las quejas constatadas supone dar la espalda a una parte importante de la realidad.

Para la valoración de este enunciado se deben buscar evidencias, por tanto, acerca de cómo se gestionan los ciclos de mejora desde la recepción de la queja hasta su cierre -con comunicación de la solución al emisor- y qué hace la empresa para recoger las posibles quejas (además de tener un formato y un sistema de recepción reactivos).

De la misma forma, se debe analizar si existe un sistema de recogida estructurada de datos de percepción directa de la clientela. Pueden ser encuestas de satisfacción, grupos focales, entrevistas dirigidas, etc. Se debe valorar el grado de desarrollo (ámbito de las preguntas, diversos temas relacionados con la satisfacción del producto/servicio) de la propia encuesta y el grado de desarrollo de la recogida de datos (universo de la muestra encuestada, % de respuesta, etc.) para valorar su robustez. Asimismo, ver qué aprendizajes se recogen de los datos analizados, y qué acciones de mejora son las resultantes.

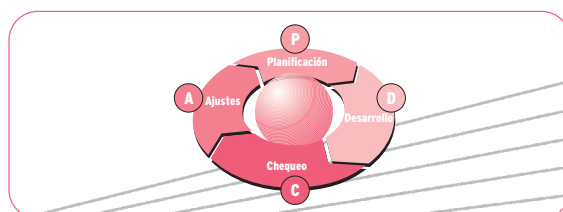
Un paso más en la evaluación de este enunciado podrá ir orientado a investigar la existencia de actuaciones encaminadas a asegurar la cuota de mercado lograda a lo largo del tiempo porque, además de captar nuevos clientes, la empresa debería asegurar la pervivencia de sus clientes actuales. Para ello, será necesario contrastar si se cuenta con algún sistema más o menos formal de fidelización de los clientes.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6 | Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

- DS₁
- DS₂
- DS₃
- DS₄
- DS₅
- DS₆
- DS₇
- DS₈
- DS₉
- DS₁₀

DS₈

La empresa cuenta, de forma explícita, con un **“código” de prácticas profesionales o carta de servicios** para garantizar la honradez y calidad en todos los contratos, acuerdos y publicidad con la clientela. Este documento es conocido por todas las personas, está difundido a toda la clientela y se encuentra integrado en el proceso **“gestión de la clientela”**.

ACLARACIONES

Mantener una buena relación con los clientes es, posiblemente, una de las claves del éxito de una empresa. Así, los clientes -junto con los trabajadores- conforman uno de los grupos de interés más relevantes para la organización, un colectivo a quien hay que prestar especial atención. Es por ello que esta dimensión social del diagnóstico recoge dos enunciados -el DS7 y el DS8- dedicados explícitamente a procurar una adecuada atención y gestión de la clientela.

Mientras el enunciado anterior estaba orientado a las reclamaciones y a los procesos de fidelización, éste se centra en el desarrollo de instrumentos orientados a garantizar la honradez y la calidad de la empresa tanto en los contratos y acuerdos firmados con los clientes como en materia de publicidad. Para garantizar ambas, se propone en este enunciado la existencia de un código de prácticas profesionales o carta de servicios que ampare a los clientes y permita incrementar su confianza hacia la empresa.

Existen numerosos ejemplos de códigos de conducta disponibles en la web que pueden tomarse como ejemplo si la empresa aún no dispone de un documento redactado, modelos que pueden adaptarse a las características específicas de la empresa o del sector de actividad. Un punto de partida genérico nos lo puede ofrecer, por ejemplo, el Pacto Mundial o, también, algunos códigos sectoriales como el de la Asociación Española de Empresas de Consultoría.

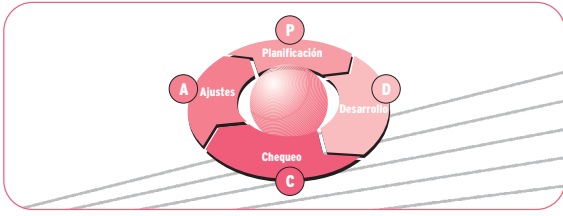
En cuanto a la valoración de este enunciado, pueden buscarse evidencias de la existencia de este tipo de códigos en la empresa, así como su difusión y accesibilidad -a trabajadores, clientes y otros grupos de interés-. Si se desea avanzar un paso más, será necesario conocer si el código de conducta se revisa periódicamente, incorporando los aprendizajes y las mejoras recogidos como resultado de su utilización y de las aportaciones de los diferentes grupos de interés.

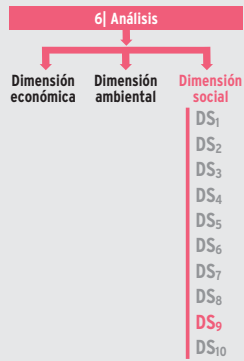
EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA





DS₉

La empresa tiene definido un sistema en virtud del cual se identifican aquellas **entidades con las que se va a colaborar y los proyectos sociales** en los que se va a trabajar. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de apoyo a proyectos sociales por el que incentiva y apoya a aquellos trabajadores que, MOTU PROPRIO, deciden colaborar con diferentes programas sociales a través de la liberación de un número determinado de horas, financiación, flexibilidad horaria, etc.

ACLARACIONES

Los dos últimos enunciados de esta dimensión social están relacionados con el aspecto externo, esto es, la relación con el entorno socioeconómico de la empresa y con otras entidades ajenas a ella. En este primer caso, el enfoque del enunciado apunta a la acción social de la empresa, esto es, a su apoyo activo a iniciativas, proyectos y organizaciones que desarrollan un trabajo social en diferentes ámbitos.

Quizá la apuesta más tradicional en esta materia es el apoyo económico a proyectos externos. Sin embargo, ésta no es la única opción existente, ya que la colaboración con proyectos de otras entidades puede realizarse por múltiples vías, dependiendo de la naturaleza de la empresa y sus competencias: facilitando material, colaborando en determinadas tareas, apoyando la difusión de convocatorias o eventos, facilitando asesoramiento técnico o apoyo en la definición de proyectos, etc.

El enunciado con el que estamos trabajando avanza un paso más y apunta al apoyo a aquellos trabajadores que deseen desarrollar, por iniciativa propia, determinadas labores de colaboración con entidades o proyectos sociales, un apoyo que puede materializarse en términos de flexibilidad horaria o incluso mediante la liberación de un cierto número de horas de trabajo.

La adecuada valoración de este enunciado debe tener en cuenta la política de la empresa en esta materia y conocer si las actuaciones puestas en marcha responden a un plan organizado o, por el contrario, solo se atiende a demandas puntuales de ciertas entidades que llegan a la empresa en busca de financiación o colaboración. Deberá analizarse qué tipo de colaboración se está ofreciendo y si existen oportunidades para la mejora en este sentido.

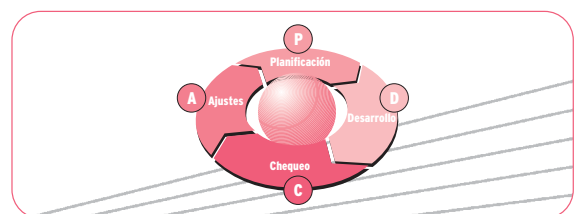
Por último, la consulta a trabajadores implicados voluntariamente en proyectos de acción social podrá ayudarnos a conocer su opinión sobre la posible participación de la empresa en este tipo de iniciativas o acerca de la necesidad de poner en marcha instrumentos de flexibilidad laboral en esta dirección.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



6| Análisis

Dimensión económica

Dimensión ambiental

Dimensión social

- DS₁
- DS₂
- DS₃
- DS₄
- DS₅
- DS₆
- DS₇
- DS₈
- DS₉
- DS₁₀

DS₁₀

La empresa, como práctica habitual, realiza la **contratación de proveedores/as locales** y tiene establecido un sistema donde se integra a los/las proveedores/as locales y otros agentes económicos, al objeto de participar en proyectos que impulsen el entorno local.

ACLARACIONES

Las cuestiones que se abordan en este enunciado tienen algunos aspectos controvertidos, ya que presentan ciertos negativos matices proteccionistas sobre los que conviene reflexionar para abordar una política sensata y consecuente en esta materia. Sin embargo, una estrategia de RSE debe valorar positivamente el apoyo a proveedores locales que contribuyen a la creación de empleo en el entorno de la empresa. Y muy especialmente en términos ambientales, el optar por proveedores locales, siempre y cuando sus políticas sean también -en la medida de lo posible- coherentes con los criterios de RSE, puede contribuir significativamente a reducir el impacto asociado al transporte, en particular las emisiones de CO2 y su contribución al calentamiento global.

Así, la contratación y colaboración habitual con proveedores locales puede ayudar no solo a mejorar la situación laboral y económica en el entorno de la empresa sino también, en un escalón superior, a extender prácticas de responsabilidad social más allá de los límites de nuestra organización. Así, se puede solicitar a los proveedores más significativos que adopten determinadas prácticas social o ambientalmente responsables e incluso colaborar con ellos y asesorarles en la implantación de un sistema de RSE, por ejemplo.

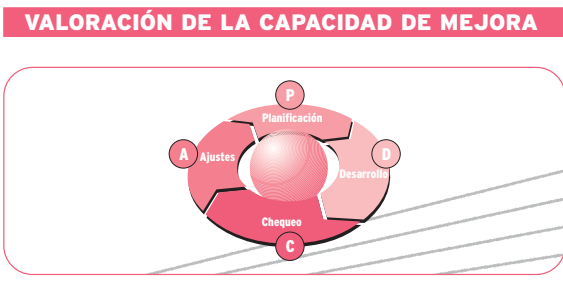
Otra de las vías de cooperación, como dice el enunciado, es la de participar en proyectos conjuntos que impulsen el entorno local, una vía de trabajo que puede desarrollarse en cualquiera de las tres dimensiones que se trabajan en este diagnóstico.

Una adecuada valoración de este enunciado debe tener en cuenta la política de elección de proveedores de la empresa y los criterios con que se realiza, así como las alternativas existentes en el entorno próximo en materia, por ejemplo, de calidad y precio. Asimismo, deberá analizarse si existe en la empresa una reflexión suficiente sobre este particular y, en una fase más avanzada, cómo es la relación con los proveedores y si se desarrolla alguna actuación en materia de proyectos conjuntos, extensión de prácticas de RSE a toda la cadena de producción, etc.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



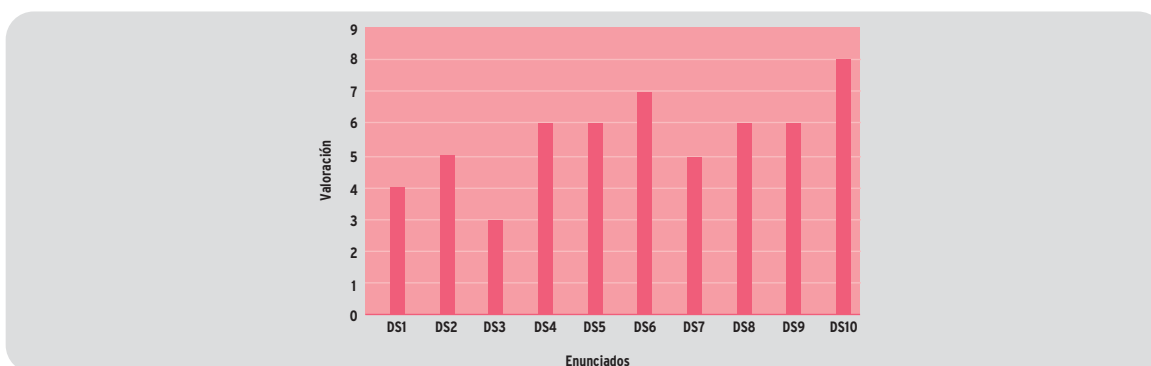


→ **Tabla de síntesis para el decálogo de la dimensión social**

A MODO DE EJEMPLO

Dimensión Social	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	DS8	DS9	DS10
Percepción cualitativa (1-10)	4	5	3	6	6	7	5	6	6	8
Capacidad de mejora (PDCA)	P	P	P	D	C	A	P	A	A	C

→ **Diagrama de barras**



→ **Indicadores básicos**

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI ¹³	Valor
Formación	Horas de formación por persona	Indicar el número medio de horas de formación por trabajador/a. Desglosado por categoría y por tipo de formación (promoción, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, derechos humanos y otros).	LA10 LA11 HR3 HR8 SO3	<input type="text"/> [h/pax.]
Igualdad de oportunidades	Personal según categoría profesional	Desglosar las personas de la organización según la categoría profesional, se especificará el porcentaje de mujeres, hombres, personas con discapacidad, mayores de 45 años, personas procedentes de programas de integración u otros para cada categoría.	LA13	<input type="text"/> [% hombres % mujeres % discap. % > 45 años % emigrantes]
Seguridad e higiene en el trabajo	Índice de incidencia	Indicar el valor del índice de incidencia de la organización, que equivale al número de personal con baja por cada millar de personal expuesto. Índice de incidencia = (Nº de accidentes con baja / total de la plantilla) x 100000.	LA7	<input type="text"/> [%]
Satisfacción de la clientela	Quejas recibidas por parte de la clientela	Indicar el número de quejas recibidas por parte de la clientela durante el año, donde se determina la existencia en su origen de responsabilidad de la organización por cualquier naturaleza. Incluye tanto quejas fruto del incumplimiento de regulaciones como de códigos voluntarios.	PR4 PR5	<input type="text"/> [nº quejas]
Comunidad local	Patrocinio y acción social	Describir la implicación de la empresa en la organización de actos sociales, culturales, solidarios o ambientales, y las colaboraciones anuales a nivel monetario o de cualquier otro tipo con el mencionado fin.	4.12 EC8 EC9	<input type="text"/> [€/ventas totales, o €/beneficios]

¹³ Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.

→ Indicadores complementarios¹⁴

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI ¹⁴	Unidades
Democracia interna I	Personas con derecho a voto en el máximo órgano de gobierno	Indicar el porcentaje de personas o grupos con derecho a voto en los órganos máximos de decisión, respecto al total de personas de la organización.	4.4	<input type="text"/> [% pax.]
Democracia interna I	Participación real en los órganos de decisión	Indicar el porcentaje medio de participación real en los máximos órganos de decisión de la organización (asambleas, juntas de accionistas...). Es decir, el porcentaje de personas con derecho a voto que lo han ejercido.	4.4	<input type="text"/> [% pax.]
Formación	Formación de la plantilla	Indicar el porcentaje del personal respecto al total de la plantilla que ha realizado actividades de formación en el último año.	LA12	<input type="text"/> [% pax.]
Formación	Inversión en formación por persona trabajadora	Indicar el porcentaje de inversión en formación por persona trabajadora respecto a la masa salarial de la empresa.		<input type="text"/> [% -€-]
Igualdad de oportunidades	Diferencia salarial entre sexos	Indicar la relación existente entre el salario base de los hombres respecto al de las mujeres según la categoría profesional.	LA14	<input type="text"/> [%]
Formación	Horas de formación por persona	Indicar el número medio de horas de formación por trabajador/a. Desglosado por categoría y por tipo de formación (promoción, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, derechos humanos y otros).	LA10 LA11 HR3 HR8 SO3	<input type="text"/> [h/pax.]
Seguridad e higiene en el trabajo	Formación en prevención de riesgos laborales	Indicar el porcentaje de personal de la organización que ha recibido formación relacionada con Prevención de Riesgos Laborales, detallando el nivel de la formación según si es específica del lugar de trabajo, básica, media o superior (incluye programas de formación educación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a las trabajadoras y los trabajadores).	LA8	<input type="text"/> [% pax.]
Seguridad e higiene en el trabajo	Inversión por trabajadora/or en temas de seguridad e higiene en el trabajo	Indicar la inversión por trabajador/a realizada en temas de seguridad e higiene en el trabajo respecto a la masa salarial (incluye inversión realizada en infraestructuras, equipamientos, estudios relacionados, etc.).		<input type="text"/> [% €]
Estabilidad de la plantilla	Media de permanencia en la empresa	Indicar la media de permanencia en la empresa que se obtiene haciendo una media de la antigüedad en la empresa de todo el personal.	LA2	<input type="text"/> [años]
Estabilidad de la plantilla	Rotación media de la plantilla	Indicar la rotación media de la plantilla desglosada por grupos de edad, sexo y región, especificando el personal discapacitado. El índice de rotación expresa un valor porcentual de personal que circula en la organización en relación al promedio de personal durante un cierto tiempo. Índice de rotación de personal = $\frac{[(\text{altas} + \text{bajas}) / 2] \times 100}{\text{promedio personal}}$ (suma de personal existente al inicio y al final de año, dividido entre 2).	LA2	<input type="text"/> [Ind. Rot. Pax. (%)]

¹⁴ Se incluyen aquí estos 10 indicadores complementarios para permitir a la empresa completar la información disponible y/o sustituir alguno de los indicadores básicos cuya información no haya podido obtenerse por otro de igual importancia o más relevante para la empresa.



→ Principales conclusiones para la dimensión social

Situación (conclusiones más relevantes extraídas de los decálogos, principales fortalezas y debilidades de la empresa en lo relativo a esta dimensión, etc.)

Dificultades

Apoyos

Necesidades

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES GENERALES

En este punto se describen unas conclusiones generales donde, además de destacar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora identificados en cada área, se valorará la posición relativa de la empresa respecto a las tres dimensiones. Así, se identificará el grado de implantación de prácticas de gestión en el ámbito de la RSE por parte de la organización o empresa.

Una vez realizado el trabajo sobre cada una de las dimensiones, incluyendo el decálogo y los indicadores, llega el momento de realizar una valoración global de la situación de partida de la empresa respecto a la Responsabilidad Social Empresarial.

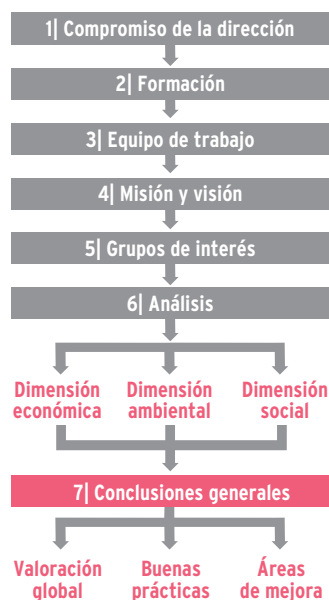
Disponiendo ya en cada una de las fichas de trabajo de toda la información sobre la empresa y sus puntos fuertes y débiles en materia de RSE, este apartado final está destinado a realizar una síntesis de dicha información, organizarla y articularla de forma clara y concisa, de forma que constituya un instrumento de trabajo eficaz para abordar la siguiente fase: el Plan de Actuación.

4.1 VALORACIÓN GLOBAL

Este primer apartado persigue expresar en forma gráfica y visual la situación de la empresa en materia de RSE. Para ello, utiliza un gráfico de tela de araña en el que se representan los valores promedio obtenidos en la valoración de percepción cualitativa para cada una de las tres dimensiones.

Para elaborar este gráfico, el primer paso será calcular las medias aritméticas obtenidas en la percepción cualitativa para cada una de las tres dimensiones. La opción más sencilla es recoger los datos de las tablas que hemos elaborado para cada dimensión y trasladarlos a una tabla general en la que -en filas- aparezcan los diez enunciados de cada decálogo y -en columnas- las tres dimensiones valoradas.

Así, cumplimentaremos cada una de las celdas de la matriz con los valores que hemos asignado a cada enunciado y podremos calcular las medias aritméticas con mayor facilidad. Es importante no olvidar que, en los casos en que un enunciado no aplique, la media debe calcularse dividiendo la suma total de los valores entre 9 en lugar de 10 (ó 8 si son dos los enunciados que no apliquen). Finalmente dispondremos de una matriz similar a ésta:

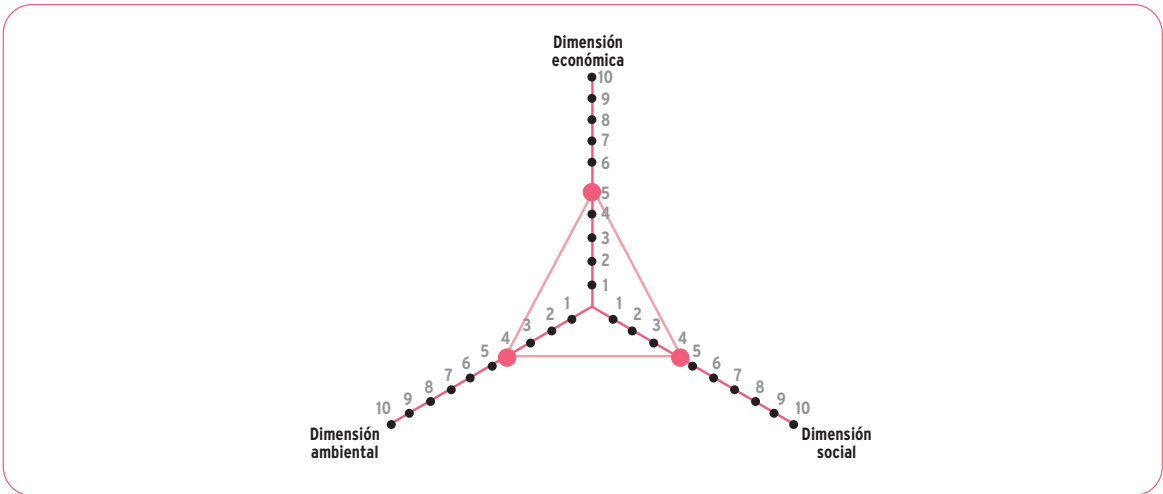


NOMBRE EMPRESA. RESULTADOS DIAGNÓSTICO RSE. VALORACIÓN GLOBAL.

Enunciado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media
Dimensión económica	5	5	7	3	2	6	8	3	4	7	5,00
Dimensión ambiental	6	3	2	NA	2	8	1	4	5	7	4,22
Dimensión social	2	4	5	4	5	3	6	6	8	1	4,40



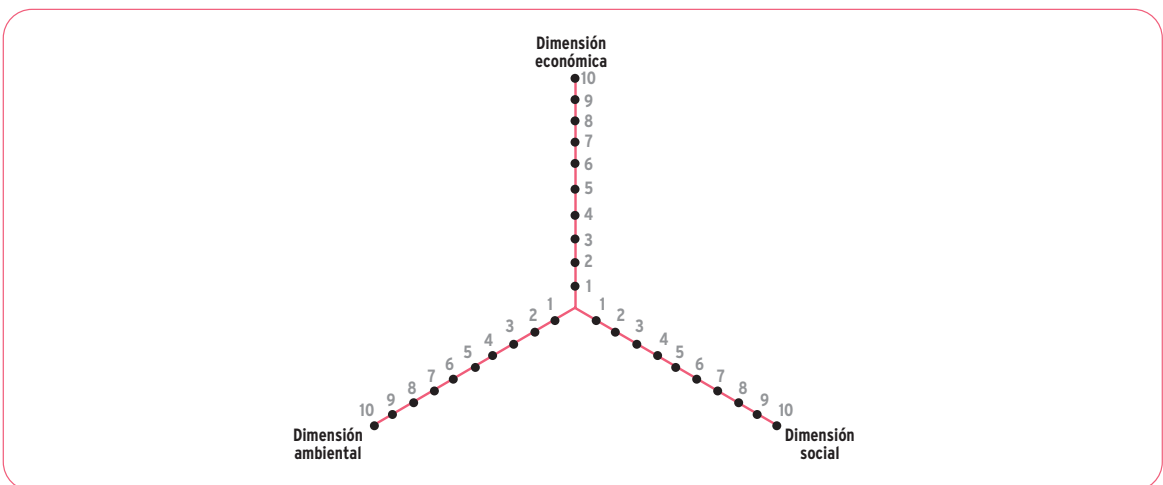
El siguiente paso para la construcción del gráfico será trasladar los datos promedio a un modelo de tela de araña, en el que cada uno de los tres ejes corresponderá a una de las dimensiones del análisis: económica, ambiental y social.



En el ejemplo que nos ocupa, las tres dimensiones del diagnóstico nos ofrecen una valoración aproximadamente similar, pero puede haber gráficos en los que, de un vistazo, pueda percibirse que la dimensión ambiental -por ejemplo- requiere un esfuerzo de mejora mucho mayor que las otras dos.

Una vez visto el ejemplo, te facilitamos a continuación el espacio necesario para que realices la tabla y el gráfico correspondiente a los resultados alcanzados en el diagnóstico de tu empresa:

RESULTADOS DIAGNÓSTICO RSE. VALORACIÓN GLOBAL											
Enunciado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media
Dimensión económica											
Dimensión ambiental											
Dimensión social											



Los resultados del gráfico nos sirven para elaborar unas conclusiones generales sobre el diagnóstico RSE, en las que se comentarán los resultados alcanzados y la posición relativa de la empresa respecto a las tres dimensiones.

4.2 BUENAS PRÁCTICAS

Otro de los epígrafes relevantes dentro del apartado de conclusiones generales será la identificación de las **buenas prácticas** de la empresa en materia de RSE.

Formalmente, se considera buena práctica la “acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de la organización y alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.”

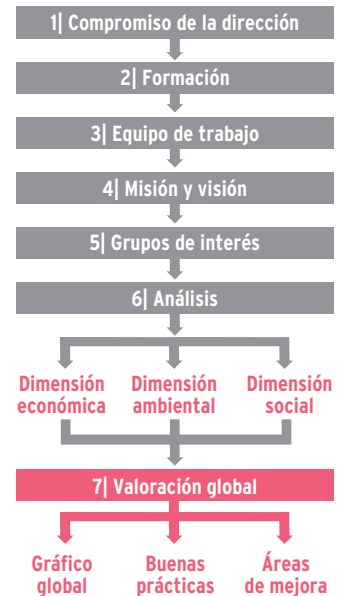
En términos más concretos, consideraremos **buenas prácticas** a las **actuaciones ya realizadas, demostrables, voluntarias, que estén más allá del cumplimiento legal y tengan una dimensión estratégica en la empresa.**

Esta definición deberá corresponder a las que hayan sido valoradas en el diagnóstico de la siguiente forma:

- Con una valoración cualitativa de **7 o superior** (en la escala 1-10), y
- Se encuentren dentro de las fases **C (Chequeo) ó A (Ajustes)** en la escala PDCA.

Estas buenas prácticas, una vez identificadas, deberán recogerse como tales en el informe final del diagnóstico. De esta forma, servirán como refuerzo a la empresa, facilitando información sobre el camino ya andado en materia de RSE.

Para detallar las buenas prácticas en el informe final del diagnóstico podrá utilizarse un esquema como el que utilizamos a continuación:



FICHA DE BUENAS PRÁCTICAS	
(Se utilizarán tantos cuadros como buenas prácticas se hayan identificado en el diagnóstico)	
Dimensión	
Título	(Una palabra o frase sintética que permita identificar la buena práctica con facilidad)
Descripción	(Las claves del comportamiento de la empresa en esta materia que han llevado a identificarla como buena práctica)
Enunciado del decálogo con el que está relacionada	



4.3 ÁREAS DE MEJORA

Al igual que hemos hecho en el apartado anterior con la identificación de buenas prácticas, deberemos también detectar en el diagnóstico aquellos aspectos en los que la empresa está más débil, esto es, las áreas que necesitan mejorarse de forma prioritaria o áreas de mejora.



Este es un tema en el que se profundizará en la siguiente etapa de la intervención RSE y que trataremos con mayor detalle en la segunda fase de la Metodología. Sin embargo, y precisamente por ello, es importante finalizar el diagnóstico identificando y detallando con claridad aquellos aspectos de la política o la gestión que van a requerir mayor atención, dedicación y esfuerzo en dicha segunda fase de la intervención: el Plan de Actuación.

Es importante tener en cuenta que las áreas de mejora simplemente identifican los ámbitos en los que se evidencian debilidades, problemas o carencias. Estamos en la fase de diagnóstico y no se pretende aún buscar o aportar soluciones a dichos puntos débiles, algo que se trabajará en el Plan de Actuación.

Identificaremos como áreas de mejora aquellas que, durante el diagnóstico, hayan generado los siguientes resultados:

- Una valoración en la escala de percepción cualitativa de **3 ó inferior** (en la escala 1-10), y
- Estén asignadas a la fase **P (Planificación)** dentro del modelo PDCA.

Siguiendo estos criterios habremos detectado las áreas de mejora en materia de RSE para cada una de las tres dimensiones, cuyos datos más relevantes cumplimentaremos siguiendo el siguiente esquema:

FICHA DE ÁREA DE MEJORA	
(Se utilizarán tantos cuadros como áreas de mejora se hayan identificado en el diagnóstico)	
Dimensión	
Título	(Una palabra o frase sintética que permita identificar el área de mejora con facilidad)
Descripción	(Las claves del comportamiento de la empresa en esta materia que han llevado a identificarla como área de mejora)
Enunciado del decálogo con el que está relacionada	

4.4. ELABORACIÓN DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO

Una vez finalizado el diagnóstico solo resta **organizar un poco más toda la información y redactarla de forma sencilla, clara y sintética** con el objeto de trasladársela a los principales grupos de interés de la empresa: trabajadores, clientes y principales proveedores. Garantizaremos así el cumplimiento de uno de los principios claves de la RSE: la transparencia. En una situación ideal, sería deseable que el informe de diagnóstico **estuviera sujeto a posibles sugerencias, revisiones e indicaciones por parte de todos los interesados**. De esta forma, el proceso será también participado y mejorará su apropiación por parte de todos los afectados, consiguiendo un doble efecto positivo:

- Por un lado, reforzar y/o matizar las conclusiones, de cara a hacer un plan de actuación mejor enfocado y más realista.
- Por otro, trasladar una imagen positiva y de interés por las aportaciones realizadas e involucrar a los grupos de interés en futuras acciones de mejora.

Sin embargo, es importante desarrollar este **esfuerzo de comunicación** solo cuando ya exista un compromiso real por parte de la empresa de acometer acciones de mejora, ya que en caso contrario pueden generarse falsas expectativas que luego pueden volverse en contra.

Es por ello que todo el proceso debe conformarse como un **ejercicio sincero, práctico y realista** que repercuta positivamente en la gestión de las mejoras que se planteen en la segunda fase del proceso.

La versión definitiva de este informe general debería **recoger los datos de la empresa** y primeros **apartados del diagnóstico** (en particular la misión y visión de la empresa), además de las fichas de los **decálogos cumplimentadas, los indicadores y los apartados de conclusiones** que aparecen al final de cada una de las dimensiones (capítulo 3). El informe incluirá además la información correspondiente a las conclusiones generales (capítulo 4). En la dirección web www.crana.org/completar te ofrecemos un modelo completo de informe en formato digital que puedes utilizar como referencia y documento de partida.

Es importante resaltar tanto los aspectos positivos (buenas prácticas) como los prioritarios a trabajar (áreas de mejora). Así podremos reforzar al mismo tiempo los aspectos sobre los que ya se ha trabajado y contribuir al mismo tiempo a generar una disposición positiva hacia la mejora.

Para finalizar dicho informe se puede enfatizar el concepto de RSE como proceso y señalar que **la siguiente fase del trabajo será la elaboración de un Plan de Actuación** en esta materia, cuyas principales áreas de intervención serán detalladas y comunicadas en un momento posterior.

Tras la entrega o difusión del diagnóstico, se puede facilitar un plazo de tiempo razonable para que todos los interesados/as puedan aportar sus sugerencias, revisiones, propuestas de cambio o modificaciones al documento. La **incorporación** de dichas **aportaciones** dependerá, lógicamente, del criterio del responsable del diagnóstico, como persona que dispone de la mayor cantidad de información al respecto. Sin embargo, es muy importante responder a todas las personas que hayan realizado aportaciones agradeciendo su interés, indicando si sus sugerencias se han incorporado o no al documento y argumentando con claridad los motivos de la decisión tomada. De esta manera reforzaremos la participación que haya podido producirse y motivaremos a los interesados a seguir tomando parte en futuras fases del proceso.

Llegados a este punto, la empresa ya habrá realizado su diagnóstico en materia de RSE y estará preparada para abordar la siguiente fase: el Plan de Actuación.

Pero esto ya es materia de otro documento...



ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS¹⁶

[A]

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable, es decir para evitar que vuelva a producirse.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable, es decir para prevenir que se produzca.

Accountability 1000 (AA 1000): Marco sistemático para la mejora de la gestión social y ética de las organizaciones. Fue desarrollado por la organización británica Accountability con el objeto de facilitar la integración del proceso de diálogo con los grupos de interés en sus operaciones diarias. El estándar ofrece directrices sobre como establecer el proceso de diálogo y generar los indicadores, objetivos e informes necesarios para asegurar su impacto en la empresa.

Análisis comparativo (benchmarking): Comparación de los sistemas, procesos resultados o buenas prácticas de una empresa con los de otras empresas de su mismo sector o de otros sectores. Permite conocer tendencias o identificar oportunidades de mejora.

Análisis de la cadena de valor: Metodología para identificar los orígenes de las ventajas competitivas de una empresa, es decir las fuentes de diferenciación con sus competidores, y su posicionamiento estratégico. Se utiliza también para identificar el origen de los impactos de las actividades empresariales sobre los grupos de interés.

Análisis DAFO (Análisis DAFO): Metodología para la planificación estratégica consistente en la identificación de los atributos que influyen en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estos atributos pueden ser internos (fortalezas y debilidades) o depender de su entorno (Amenazas y oportunidades).

Aspecto significativo: Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización cuya magnitud de impacto sobre el medio ambiente o sus grupos de interés cumple los criterios de valoración propuestos por la empresa o por una norma para que sea considerado significativo. Los aspectos significativos sirven de base para establecer los objetivos y metas.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Autorregulación: Proceso relativo a la manera en la empresa se regula a si misma para cumplir la ley, ajustarse de manera voluntaria a la ética imperante, y asumir los valores y principios de la organización en sus procesos de toma de decisiones y en sus operaciones.

[B]

Banca social: Entidad financiera cuya política de inversión se dirige exclusivamente a empresas y organizaciones con objetivos sociales o a clientes de bajos ingresos. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan microcréditos a personas de bajos ingresos.

Benchmarking: Ver análisis comparativo.

Biodiversidad: Según el Convenio de Naciones Unidas sobre Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad Biológica, la biodiversidad es la variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y de los ecosistemas.

Boicot: acción de excluir a una empresa de una relación comercial como medio de presión para conseguir algo.

Cadena de suministro: Sistema de individuos, organizaciones y recursos involucrados en desarrollar los diferentes elementos de un producto o servicio antes de que la organización asuma mayores responsabilidades sobre él. Los procesos asociados al desarrollo de un producto o servicio antes de que la organización asuma mayores responsabilidades sobre él, se denominan comúnmente “procesos hacia arriba”. En algunos países el término cadena de suministro también incluye actividades que tienen lugar después de que una organización haya asumido mayores responsabilidades sobre el producto y/o servicio, y por tanto, es intercambiable con cadena de valor.

Cadena de valor: Secuencia de procesos y/o actividades en las que cada proceso/actividad agrega valor a un producto o servicio antes y después de que una organización tome mayores responsabilidades sobre él. Los procesos asociados al desarrollo de un producto o servicio antes que una organización tome mayores responsabilidades sobre él, son denominados comúnmente como “procesos hacia arriba”, aquellos posteriores a que la organización tome mayores responsabilidades sobre él, como “procesos hacia abajo”. Comprende el conjunto de procesos necesarios para poner un producto o servicio en el mercado, desde su concepción hasta su consumo. Dichos procesos pueden clasificarse en primarios y de apoyo. Los primarios son los involucrados en la logística de abastecimientos, la transformación del producto, su transporte, el marketing y ventas, y el servicio posventa. Mientras que los de apoyo son los que dan soporte a los primarios y a ellos entre sí, incluyendo la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, los aprovisionamientos y la infraestructura de la empresa. Generalmente estos procesos son repartidos entre varias empresas, un líder de la cadena y sus proveedores, distribuidores y clientes, que componen una cadena productiva.

Calidad de vida: Dinámica de las actividades profesionales, familiares, sociales y culturales, de una persona o un grupo de personas, que permite mantener o aumentar el bienestar físico, emocional y de interrelación.

Calidad PDCA de Mejora continua: Ciclo basado en 4 etapas que se repiten de forma circular. Se entiende que lo óptimo es haber llegado al nivel A, en el que todos los aspectos se revisan y mejoran, pero normalmente, por la realidad de una PYME, muchos aspectos pueden encontrarse meramente en el nivel de P (Planificación) -lo he pensado y previsto pero no implantado-, o D (Desarrollo), lo implanto o ejecuto pero no lo mido ni reviso para mejorar.

Clima Laboral: Herramienta que mide y comunica la calidad de vida laboral en el interior de la empresa a través de la medición de la satisfacción de los empleados y de sus prioridades

Código de conducta para proveedores: Documento que explicita las expectativas concretas de la empresa en relación al cumplimiento de estándares de RSE de sus proveedores, haciéndoles responsables de que se cumplan.

Código de conducta: Declaración formal de los principios éticos de una empresa y de las normas de actuación esperadas. Se trata de un documento que permite operativizar los valores corporativos ofreciendo una guía a los directivos y empleados para la resolución de dilemas éticos.

Comercio justo: Sociedad comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que



16 EL presente glosario está basado en la Guía de implantación de la RSE en PYMES realizados por Ecología y Desarrollo para del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID)



tiene como finalidad lograr mayor equidad en el comercio internacional. El Comercio Justo contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales para productores y trabajadores que se encuentren en desventaja, especialmente en los países del hemisferio sur, a la vez que intenta asegurar sus derechos.

Competitividad responsable: concepto acuñado por la organización británica Accountability en 2001. Se refiere al alineamiento estratégico de la acción empresarial, las políticas públicas y los facilitadores sociales para hacer que el desarrollo sostenible pese en los mercados globales, es decir, para que los mercados recompensen las prácticas empresariales que garantizan resultados sociales, ambientales y económicos mejorados. La competitividad responsable puede medirse a través del índice de competitividad

Competitividad sostenible: La obtención de beneficios económicos minimizando en la medida posible el impacto ambiental, social y económica del ciclo productivo y asegurando una relación no oportunista con todos los grupos de interés (internos y externos) de la empresa.

Competitividad: la capacidad de una empresa de competir en su sector, es decir de crear o mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar una determinada posición en el mercado, basada en el precio o en la diferenciación. Esta capacidad, de acuerdo con el modelo de competitividad macroeconómico propuesto por Michael Porter, depende de cuatro factores de competitividad, unos internos, relacionados con la organización, y otros externos, relacionados con el contexto competitivo: (i) Estrategia y estructura organizativa (organización de la cadena de valor para conseguir la máxima eficiencia); (ii) Disponibilidad de factores productivos (recursos humanos, capital, Infraestructura, tecnología, recursos naturales); (iii) Condiciones de la demanda; (iv) Existencia de industrias relacionadas y de apoyo (clusters).

Comportamiento ético: Comportamiento que es coherente con los principios de buena conducta generalmente aceptados en el contexto de una situación determinada, y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Comportamiento medioambiental: Resultados medibles del sistema de gestión medioambiental, relativos al control por parte de una organización de sus aspectos medioambientales, basados en su política medioambiental, sus objetivos y sus metas.

Compra institucional sostenible: Aquella que además de los criterios tradicionales de compra (precio, calidad, plazo de entrega, etc.) tiene en cuenta en las decisiones de compra los impactos económicos, sociales y ambientales de los proveedores. Hay dos tipos de compra institucional sostenible: aprovisionamiento responsable, que llevan a cabo las empresas más grandes mediante sistemas de evaluación y selección de proveedores y subcontratistas basados en el cumplimiento de criterios sociales o ambientales y compra pública sostenible, que llevan a cabo las administraciones públicas centrales o locales mediante sistemas de evaluación y selección de proveedores y subcontratistas basados en el cumplimiento de criterios económicos, sociales o ambientales.

Consumo responsable: Elección de los productos y servicios no sólo en base a su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental y social, y por la conducta de las empresas que los elaboran. Otra acepción de consumo responsable, o consumo crítico, complementaria a la definición anterior, es aquel que implica consumir menos, eligiendo consumir sólo lo necesario, y estando atentos a cómo influye la publicidad en la creación de necesidades superfluas.

Consumo sostenible: Se utiliza el término como sinónimo de consumo responsable, o en un sentido más restringido, con relación exclusivamente a los impactos sobre el medio ambiente del producto que se consume o la empresa que lo produce.

Criterios esenciales de RSE: Requisitos básicos que las empresas deben de cumplir de forma voluntaria para adoptar buenas prácticas de RSE. Se derivan de los acuerdos intergu-

bernamentales e iniciativas voluntarias internacionales de carácter económico, social o ambiental que aplican a las empresas y pretenden responder a las expectativas que los distintos grupos de interés tienen sobre el comportamiento de las empresas desde una perspectiva de sostenibilidad. Son el referente o listón que, durante el diagnóstico, permite valorar la brecha entre lo que la empresa hace y lo que debería hacer en materia de RSE; durante la planificación, permite identificar las oportunidades de mejora y establecer las políticas, objetivos y metas; y durante la evaluación permite conocer si la empresa está cumpliendo o no los requerimientos considerados esenciales para la adopción de buenas prácticas de RSE.

Desarrollo Sostenible: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Tiene tres dimensiones: Desarrollo económico; Protección ambiental; Equidad social.

Desigualdad Social: Distribución desigual de oportunidades y recursos dentro de una sociedad.

Diálogo con los grupos de interés (stakeholder engagement): Proceso a través del cual una empresa consulta a sus partes interesadas para conocer sus expectativas para tenerlas en cuenta en su proceso de establecimiento de objetivos y metas.

Diálogo social: Todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social. Puede darse como un proceso tripartito, con el gobierno como parte oficial en el diálogo, o puede darse como una relación bilateral entre los trabajadores y la gerencia (o los sindicatos y la patronal), con o sin un involucramiento indirecto del gobierno. Puede ser informal o institucionalizado, siendo, a menudo, una combinación de los dos. Puede producirse a nivel nacional, regional, o a nivel de la empresa. Puede ser interprofesional, sectorial o una combinación éstos.

Discriminación: Toda forma de menosprecio, distinción o exclusión, restricción o preferencia hecha -con o sin distinción- por persona, grupo o institución, basada en la raza, color, sexo, religión, descendencia, origen étnico, edad, orientación sexual, o cualquier característica análoga que anule o menoscabe el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos y las libertades fundamentales tanto en las esferas políticas, sociales, económicas, culturales, como en cualquier otra

Diversidad: se refiere a las diferencias entre los grupos de personas -edad, género, antecedentes étnicos, raza, creencia religiosa, orientación sexual, discapacidad física / mental, etc.

Dumping social o ambiental: ruta para mejorar la competitividad basada en reducir los costos de producción, entre otros los salarios, los beneficios sociales y la protección ambiental. Esta ruta no es sostenible a largo plazo ya que se basa en una estrategia de precios bajos sin calidad ni responsabilidad por el producto o servicios.

Ecoeficiencia: Según la definición utilizada en el informe "Cambiando el Rumbo", del WBCSD para la Cumbre de la Tierra en Río, "La Ecoeficiencia es el proceso continuo de maximizar la productividad de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa, sus clientes, sus accionistas, y demás partes interesadas.

Escrutinio: Examen que se hace de algo para formar juicio de ello. En el campo de la RSE, examen de las prácticas de una empresa para evaluar su comportamiento, por ejemplo, para tomar decisiones de inversión o de consumo.

Estándar: Acuerdo social que corresponde a una práctica de excelencia de una empresa en





el aspecto que se esté evaluando. Es un patrón de referencia que permite evaluar el nivel en que se encuentran los sistemas de gestión y las prácticas de la empresa. Es el resultado de combinar los requisitos y prácticas recomendadas por los estándares, normas, directrices, etc. más relevantes en el ámbito RSE.

Estrategia: La dirección de una organización a largo plazo que permite conseguir ventajas a través de la configuración de recursos para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés

Estructura organizativa: Disposición de responsabilidades, autoridades y relación entre el personal

Ética corporativa: Conjunto de valores que la empresa se atribuye y define como sus principios orientadores. Por ejemplo, la transparencia, la honestidad, la confianza, el respeto, la justicia, la solidaridad, la diversidad, entre otros. La RSE presupone que la ética debe de estar presente en todas las decisiones empresariales que se tomen, ya sea en las negociaciones con proveedores o con los sindicatos, en la contratación o despido de empleados o en la promoción de los productos y servicios, entre otros.

Etiqueta social: Sello que, aplicado a un producto, proporciona información sobre las prácticas empresariales utilizadas en su elaboración. Las etiquetas proporcionan información a los consumidores y pueden actuar como un incentivo para la producción sostenible. Más información en www.eco-labels.org.

Evaluación de Impacto Ambiental (EIA): El análisis de las consecuencias ambientales predecibles de una acción. Y la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) es la comunicación previa, que las leyes ambientales exigen bajo ciertos supuestos, de las consecuencias ambientales predichas por la evaluación.

Externalidad: Efecto económico colateral de las acciones de una persona u organización que no se expresa en un precio, es decir, que es externo al mercado. Por ejemplo, si una empresa emite humos tóxicos contaminando el aire, su actividad produce una externalidad negativa, especialmente sobre quienes viven cerca de la misma. Son los impactos de un proceso que no son asumidos como costos internos por el responsable del proceso sino que son asumidos por el conjunto de la sociedad. Como resultado de las externalidades un proceso productivo contaminante pueden generar productos más baratos ya que no incorporan el coste medioambiental de su impacto sobre el entorno mientras que los productos ecoeficientes que han requerido una inversión mayor en tecnologías no contaminantes pueden no ser competitivos ya que sí incorporan el mayor coste de asegurar la protección ambiental.



Filantropía: acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principal a la comunidad en sus diversas formas (asociaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, etc.). Se diferencia de la responsabilidad social en que ésta está enfocada en la cadena de negocios de la empresa y engloba preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) cuyas demandas y necesidades la empresa de tratar de satisfacer a través de su negocio.

Fondos de capital riesgo sociales: (Social Venture Capital en inglés). Tipo de inversión que incorpora criterios sociales y ambientales en la gestión de fondos de capital riesgo. Su objetivo es facilitar capital y asistencia técnica a empresas cuya misión es ofrecer soluciones a problemas de tipo social o ambiental.

Género: Conjunto de expectativas y normas que una sociedad tiene sobre lo que considera el comportamiento adecuado masculino y femenino, sus características y papeles en la sociedad. Es una construcción socio-cultural que define las responsabilidades de hombres y mujeres y como interactúan entre sí. Generalmente las normas de género facilitan un mayor acceso a los procesos productivos y la toma de decisiones a los hombres en comparación con las mujeres.



Global Reporting Initiative (GRI): Organización internacional con sede en Holanda responsable de las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado internacionalmente. Las directrices de la Global Reporting Initiative son hoy utilizadas por numerosas empresas grandes y pequeñas para ofrecer información sobre su desempeño económico, social y ambiental.

Gobierno empresarial: Sistema de normas, procedimientos y prácticas por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos. En particular se refiere a la distribución de derechos y obligaciones de sus órganos de gobierno (consejo, directivos, accionistas y otras partes interesadas), a los procedimientos por los que se rige la toma de decisiones, y a la manera en que las empresas son operadas y controladas.

Grupos de interés (Stakeholders): Individuo o grupos afectados por las actuaciones de una organización. Pueden clasificarse en dos categorías: primarios y secundarios. Los primarios son aquellos sin los cuales las organizaciones no existirían, tales como los accionistas e inversores, los miembros del consejo de administración, los empleados y colaboradores, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales. Los secundarios son los sindicatos, los competidores, las administraciones públicas y los órganos reguladores, los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. También se incluye entre los grupos de interés al medio ambiente ya que la actividad empresarial tiene un impacto ambiental, y la calidad ambiental repercute favorable o negativamente sobre la calidad de vida de las personas. Se trata de un concepto fue acuñado por Freeman en 1984 como un elemento esencial de la planificación estratégica de la empresa

Grupos vulnerables: Grupos que carecen de recursos materiales o que tienen algún otro tipo de desventaja que le hace menos capaz de mantener o mejorar sus condiciones de vida y de mitigar o hacer frente a los impactos adversos causados por otros o por el entorno social o natural. Los grupos vulnerables pueden incluir por ejemplo a niños y jóvenes, enfermos, ancianos, analfabetos y personas con discapacidades, incluyendo impedimento intelectual.

Igualdad de género: Equidad en el tratamiento a mujeres y hombres, de acuerdo a sus respectivas necesidades e intereses. Esto puede incluir el mismo tratamiento, o un tratamiento, que siendo diferente, puede ser considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades



Informe de sostenibilidad: Informe elaborado por las empresas para dar a conocer los resultados no financieros de la gestión de su negocio en el ámbito económico, social y ambiental. Incluye información sobre sus actividades y sus impactos en los tres ámbitos durante el periodo cubierto por el informe. Es una herramienta de transparencia informativa, con la que se pretende informar y comunicar a los grupos de interés de la empresa sobre su impacto sobre empleados, clientes, proveedores, comunidad, y medio ambiente e incentivar el diálogo entre ambas partes. Generalmente cubren las siguientes áreas claves: principios éticos, mercado de productos y capitales, entorno laboral, derechos humanos, medioambiente y comunidad. A diferencia de lo que sucede en el ámbito del diseño e implementación de sistemas de gestión RSC, en el ámbito de la comunicación sobre sostenibilidad sí existe un estándar globalmente aceptado, el elaborado por la Global Reporting Initiative que es aceptado por empresas de todo tamaño y sector para la elaboración de sus informes.



Impacto de una organización: Cualquier cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad o en el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las actividades y decisiones de una organización.

Impacto medioambiental: Cualquier cambio en el medio natural, sea adverso o beneficioso, resultante en todo o en parte de las actividades, productos y servicios de una organización.

Indicador de sostenibilidad: instrumento para medir la actuación económica, social y medioambiental de una organización. Permiten medir su impacto. La GRI proporciona para cada área distintos tipos de indicadores:

- Indicadores adicionales, que son menos habituales y que a pesar de su relevancia no pueden aplicarse con generalidad.
- Indicadores centrales, denominados así porque son habitualmente aplicables a todas las entidades, independientemente del sector, tamaño o cualquier otro factor.

Indicadores de impacto: Aquellos que miden la mejora en la competitividad inducida por la adopción de prácticas de RSE. Por ejemplo, en el campo de la autorregulación, los indicadores de impacto miden si la mejora de las prácticas de planeación estratégica de la empresa materializada en una mayor claridad sobre los objetivos estratégicos de la empresa ha permitido que sus directivos se enfoquen en los aspectos estratégicos de la gestión (lo importante), en lugar de dedicar tiempo a cuestiones accesorias (lo urgente), aumentando su capacidad para generar mayores ingresos, o ha permitido que sus empleados aumenten su productividad, disminuyendo los costes.

Indicadores de resultados: Aquellos que miden los cambios inducidos por el proyecto en las prácticas de la empresa en términos de productos. Por ejemplo, en el campo de la autorregulación, los indicadores de resultados miden si se han mejorado las prácticas de planificación estratégica es decir si se dispone de una definición de misión, visión y valores documentada de la que antes carecía; en el campo de la gestión ambiental miden si ha disminuido el consumo de energía, agua o materias primas; en el campo de los recursos humanos miden si se dispone de una política de no discriminación, o de control del trabajo infantil, etc. La medición de resultados puede realizarse mediante la aplicación de una matriz de diagnóstico al inicio y al final de la intervención. La matriz de diagnóstico es el instrumento utilizado por los proyectos de implementación de la RSE en PYME para evaluar la madurez de la empresa en la adopción de prácticas de RSE.

Instituciones de certificación: Término que denomina tanto las normas, estándares y procedimientos adoptados voluntariamente por empresas para gestionar su impacto social y ambiental, como las organizaciones que elaboran y verifican estas normas y estándares.

Inversión en la comunidad: Inyección de capital en individuos, comunidades, proyectos y empresas que no tienen acceso a capital, crédito y productos financieros en el mercado financiero tradicional, dirigida a mejorar aspectos sociales de la vida comunitaria

Inversión social: inyección de capital en proyectos de interés social. A diferencia de la acción social más tradicional, trata los proyectos como inversiones buscando la máxima rentabilidad social y económica cuando proceda. Las opciones más comunes son la inversión en la comunidad, la banca social y el capital riesgo social

Inversión socialmente responsable: Aquella en la que las decisiones de inversión además de tener en cuenta los criterios tradicionales de inversión (rentabilidad, liquidez y riesgo) tiene en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas en las que se invierte el dinero.

Involucramiento de los grupos de interés: Cualquier actividad o actividades llevadas a cabo para crear oportunidades de diálogo entre la organización y una o más de sus partes intere-

sadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

ISO 14001: Las Normas ISO 14000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión medioambiental que, desde su publicación inicial en 1996, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión medioambiental y para su certificación.

ISO 9000: Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad y para su certificación.

ISO 2600: Guía práctica para hacer operativa la RSE en proceso de elaboración que será publicada por la International Standard Association (ISO) en 2010. El documento no constituirá una norma de especificación para certificaciones por terceras partes. El grupo de trabajo responsable de su elaboración fue creado en septiembre de 2004 y está liderado por el Instituto de Normalización Sueco y la Asociación Brasileña de Normas Técnicas y en el participan representantes de seis colectivos: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG) y otros.

Liderazgo: Capacidad de establecer y poner en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante comportamientos y acciones adecuados.

Licencia social para operar: El respaldo de los grupos de interés de una empresa para el desarrollo de su actividad. Es un concepto diferente de la licencia legal para operar que se refiere al cumplimiento de los requisitos legales que le permiten desarrollar sus actividades. Se adquiere a través de la transparencia es decir de la información, la consulta y el diálogo entre la empresa y quienes son impactados por ella, sus grupos de interés y de la colaboración con los grupos de interés en la consecución del objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible.



Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Marketing con causa: Acciones de marketing vinculadas al apoyo de causas sociales que persiguen, además de un objetivo social, un objetivo comercial para la entidad promotora vinculado al aumento en las ventas de cierto producto. Generalmente pretende que el consumidor prefiera un producto sobre otro de la competencia al ofrecerle que la entidad promotora hará una donación a una organización no lucrativa equivalente a un porcentaje de las ventas realizadas de ese producto durante un plazo de tiempo definido.



Marketing Responsable: Conjunto de métodos, acciones y prácticas que considera la acción del mercadeo, incluyendo comercialización y publicidad, según la visión ética que imprime la RSE. Estas acciones incluyen la elaboración del producto, su seguridad, rotulación, etiquetado y promoción.

Marketing social: El diseño, implementación y control de programas que tratan de incrementar la aceptación de una idea, una causa o una práctica social entre un determinado grupo de personas con el fin de generar conciencia sobre algún tema en particular o de cambiar un comportamiento específico de un grupo meta y contribuir al bienestar social. Generalmente la mercadotecnia social ha sido utilizada por entidades gubernamentales por su vocación de servicio público, así como por organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales y organismos multilaterales con el fin de contribuir al mejoramiento de la sociedad. Recientemente ha sido usado por algunas empresas como parte de sus acciones de RSE.



Matriz de diagnóstico: Batería de indicadores utilizada para realizar una evaluación integral del estado de una empresa en materia de RSE. Permite determinar el nivel de madurez de la empresa en la adopción de prácticas de sostenibilidad, e identificar las mejoras que deberán ser incorporadas en el plan de acción o de cambio.

Matriz de evidencias de sostenibilidad: Matriz que correlaciona aspectos clave de la sostenibilidad (dirección empresarial, implicación de los grupos de interés, gestión ambiental, recursos humanos, desarrollo comunitario, etc.) con factores de éxito empresarial (incremento de ingresos y acceso al mercado, disminución de costos, aumento de productividad, reputación, etc.), mostrando gráficamente si existen evidencias en favor de la responsabilidad social. La matriz permite identificar y analizar el tipo de acciones que las empresas pueden poner en marcha para alcanzar sus objetivos empresariales (aumentar los beneficios a través de aumentos en los ingresos y/o disminuciones en los costos), contribuyendo simultáneamente al desarrollo sostenible.

Medio ambiente: Entorno en el que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la biodiversidad, las comunidades humanas y sus interrelaciones.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (de un sistema de gestión). Se trata del proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora de un proceso continuo a través de los hallazgos y conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la gerencia. Generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

Memoria de sostenibilidad: Ver Informe de sostenibilidad.

Meta medioambiental, social o económica: Requisito detallado de actuación, cuantificado cuando sea posible, aplicable a la organización o a parte de la misma, que proviene de los objetivos medioambientales, sociales o económicos y que debe de establecerse y cumplirse en orden a alcanzar dichos objetivos.

Misión: La expresión de la razón de ser de una empresa. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, proporciona sentido de dirección y guía su toma de decisiones y sus operaciones.



Negocios inclusivos: Iniciativas económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos mediante su inclusión en la cadena de valor de la empresa. Para ello caben tres posibles estrategias:

- Permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios,
- Permitir su participación en la cadena de valor como vendedores/distribuidores de bienes o servicios,
- Permitir su participación en la cadena de valor como clientes, facilitando su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio, y/o su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Norma: Conjunto de procedimientos, prácticas y especificaciones aceptadas ampliamente.

Normativa internacional de comportamiento: Principios, expectativas o normas de comportamiento que universal, o casi universalmente reconocidas y basadas en derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados, o instrumentos intergubernamentales autorizados que deben de respetar las empresas como fundamento de su responsabilidad social. Por ejemplo, La Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas o las Convenciones laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad. Generalmente se basan en la política de calidad de la organización y se especifican para niveles y funciones pertinentes de la organización.

Objetivo medioambiental: Fin medioambiental de carácter general, que tiene su origen en la política medioambiental que una organización se marca a sí misma, y que está cuantificado siempre que sea posible.

Organización: Compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, tengan forma de sociedad o no, pública o privada que tiene sus propias funciones y administración.

Partes interesadas (Stakeholders): Individuo o grupo relacionado o afectado por las actuaciones de una organización (ver "Grupos de interés").

Plan de acción: Documento que establece las acciones a desarrollar por la organización para lograr los objetivos de mejora establecidos por la gerencia. Indica los dominios RSE o materias fundamentales en los que la empresa debe enfocar su esfuerzo de mejora, los componentes o temas de cada dominio, los objetivos a alcanzar y acciones de mejora a implementar que hayan sido consideradas prioritarias por la organización. También debe de incluir los plazos de ejecución (cronograma), los recursos necesarios (humanos, técnicos y financieros) y los departamentos o personas responsables.

Planificación: Parte de la gestión empresarial enfocada en el establecimiento de objetivos y la especificación de procesos operativos y de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Política de compra: Documento que establece los puntos de referencia para la toma de decisiones de compra, incluyendo procedimientos y criterios.

Política medioambiental: Declaración de la organización de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento ambiental, que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales.

Políticas públicas: Conjunto de directrices garantizadas por ley, que posibilitan la promoción y garantía de los derechos del ciudadano. Es importante diferenciar los términos "público" (que se refiere a toda la población) y "gubernamental" (promovidos por los diversos órganos de gobierno). En una sociedad verdaderamente democrática, la sociedad civil participa activamente en la definición y, principalmente, en el acompañamiento de la implementación de las políticas públicas.

Prevención de la contaminación: Utilización de procesos, prácticas, materiales o productos que evitan, reducen o controlan la contaminación, lo que puede incluir el reciclado, el tratamiento, los cambios de procesos, los mecanismos de control, el uso eficiente de los recursos y la sustitución de materiales. Los beneficios potenciales de la prevención de la contaminación incluyen la disminución de impactos medioambientales perjudiciales, la mejora de la eficiencia y la reducción de costes.

[O]

[P]



Principio: Creencia fundamental que orienta o influye la toma de decisiones o el comportamiento

Procedimiento: Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Pueden estar documentados o no.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

Producción sostenible: Tipo de actividad productiva que incorpora criterios para mejorar el desempeño ambiental respecto a modelos de producción tradicional. Estos incluyen una utilización sostenible de los insumos naturales del proceso productivo con el fin de conservar recursos naturales así como la minimización de los impactos negativos ambientales (directos e indirectos) derivados con el proceso productiva y la vida útil del producto o servicio en cuestión.

Productividad: Indicador de eficiencia en el uso de los recursos. Es la relación entre la producción de bienes y servicios y los recursos empleados para obtenerlos, tales como trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo.

Producto ecológico: Aquel que tiene un menor impacto en el medio ambiente durante todo su ciclo de vida, que cumple la misma o mejor función que un producto no ecológico y que alcanza las mismas o mejores cuotas de calidad y de satisfacción para el usuario.

Productos verdes: Aquellos productos que producen un menor impacto ambiental durante las diferentes etapas del ciclo de vida de los mismos.

PYME: Según la CE las PYME son aquellas empresas que poseen menos de 250 empleados y una facturación anual menor de 6 millones de Euros.



Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Regulación: Uso de instrumentos normativos de obligado cumplimiento por parte de los gobiernos para que las empresas adopten determinadas prácticas económicas, sociales o ambientales. Por ejemplo, inspecciones gubernamentales para controlar el cumplimiento, penalizaciones, deducciones fiscales, etc.

Rendición de cuentas: Estado de una organización que asume la responsabilidad de sus decisiones y acciones, y responde a las preguntas de sus órganos de gobierno, autoridades legales, y, más ampliamente, de sus otras partes interesadas, respecto a estas decisiones y acciones.

Rentabilidad sostenible: Obtención de beneficios económicos minimizando en la medida posible el impacto ambiental del ciclo productivo y asegurando una relación no oportunista con todos los grupos de interés (internos y externos) de la empresa.

Reputación: La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Implícita significa que es habitual o una práctica común. Un requisito especificado es el que se declara, por ejemplo en un documento.

Requisitos del cliente: Especificaciones que debe de cumplir un producto o servicio para satisfacer lo solicitado por el cliente.

Requisitos sociales y ambientales para proveedores y subcontratistas: Condiciones establecidas por una empresa que deben de cumplir aquellos que deseen ser seleccionados como proveedores y subcontratistas. Consisten en el cumplimiento de normas y códigos de conducta basados en los estándares laborales, humanitarios y ambientales básicos internacionales y locales.

Responsabilidad social: Responsabilidad de una organización por los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones dentro de su esfera de influencia. Esta es la definición propuesta por la norma ISO 26000 (Borrador ISO 26000 WD4.2, 02/06/2008).

Responsable RSE: persona designada por la gerencia para la gestión o coordinación de los temas relacionados con su responsabilidad social.

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

SA 8000: Norma internacional certificable promovida por un grupo multisectorial Social Accountability International (SAI), creado por el Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) en EEUU. Sigue el modelo de la ISO 9000 y su ámbito se circunscribe al cumplimiento de estándares laborales.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.

Sello: Utilizado en materia de consumo responsable como sinónimo de certificación, tanto en lo referente a aspectos sociales como ambientales. Aplicado preferentemente a un producto o servicio, aunque en algunas ocasiones puede referirse al conjunto de la empresa.

Sistema de gestión ambiental: Parte del sistema general de gestión de una organización que incluye la política ambiental y la estructura organizativa, la planificación de las actividades, los objetivos, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política ambiental.

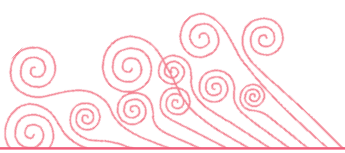
Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de gestión de RSE: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la responsabilidad social.

Sistema de segmentación u homologación de proveedores: Herramienta de ayuda a la toma de decisiones en la relación con proveedores que permite clasificarlos en función de criterios establecidos (Ej.: de sostenibilidad) y que consiste en: cuestionario de indicadores, sistema de valoración, sistema de medidas a adoptar.

Sostenibilidad: Relativo al desarrollo sostenible y por tanto que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Tiene tres dimensiones: Desarrollo económico; Protección ambiental; Equidad social.





[T]

Trabajo digno: El que permite a las personas ganar lo suficiente para superar la pobreza junto con sus familias en forma permanente. Pero el concepto no está limitado al componente de los ingresos. Un empleo digno tiene seguridad social y garantiza la protección de las leyes laborales, así como la posibilidad de expresarse a través de organizaciones de trabajadores libremente elegidas

Transparencia: Apertura en cuanto a las acciones e impactos, y voluntad de comunicar los mismos de manera clara, exacta y completa

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación, la localización de todo aquello que está bajo consideración. Al considerar un producto la trazabilidad puede estar relacionada con: el origen de los materiales y las partes; la historia el procesamiento; la distribución y localización del producto después de su entrega.

Triple cuenta de resultados: Cuenta de resultados económicos, sociales y ambientales. El término fue acuñado por John Elkington y popularizado con su libro 'Cannibals with Forks' (1997) y se refiere a un enfoque multidimensional del resultado de las empresas. Este enfoque va más allá del resultado contable del ejercicio, el balance en el sentido tradicional, y tiene en cuenta también el resultado ecológico, en términos de su impacto medioambiental, y el resultado social, en términos de su contribución a la calidad del entorno laboral y de la comunidad en la que opera. Ello implica tener en cuenta las expectativas de sus partes interesadas en sentido amplio.

[V]

Validación: Ver "Verificación".

Valores: Ideales que conforman la cultura de la empresa y que permiten discriminar aspectos de la realidad importantes, y deseables, de aquellos no importantes o indeseables. Los valores pueden hacer referencia a aspectos tales como: honestidad, integridad, diversidad, excelencia, responsabilidad, etc.

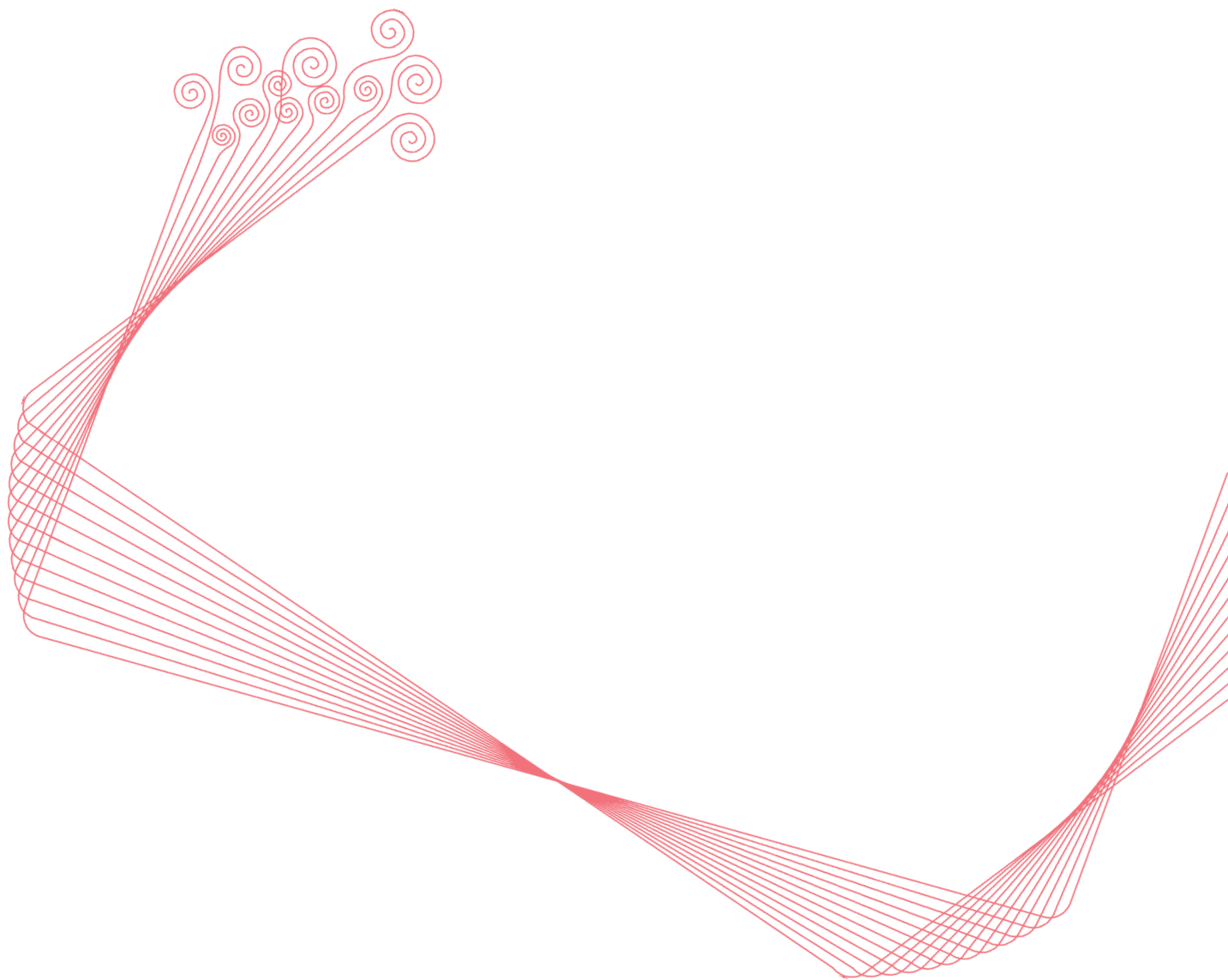
Ventajas competitivas: Características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores y le permiten obtener beneficios que superan a la media de su sector. Existen dos tipos de ventajas competitivas: bajo costo (ser más barato que la competencia) y diferenciación (distinguirse de la competencia a través de la calidad, servicio, confiabilidad, del prestigio de la marca, reputación, etc.). Por tanto una empresa posee una ventaja competitiva si es capaz de ofrecer los mismos beneficios que sus competidores a un costo más bajo o si es capaz de ofrecer beneficios que excedan los de los productos de la competencia.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados. La verificación de los resultados de la implementación de RSE en PYME busca confirmar si se han producido los cambios esperados para lo que se comparan datos obtenidos al inicio del proceso de mejora (ex-ante) con datos obtenidos al final del proceso de mejora (ex-post). La verificación debe comprobar tanto la obtención de resultados como la obtención de beneficios (impacto). Además de permitir evaluar el nivel de éxito del proceso de mejora, la verificación permite identificar desviaciones sobre lo inicialmente planificado, e introducir las acciones correctivas que sean estimadas pertinentes.

Visión: Expresión de la posición que la empresa desea alcanzar en el medio plazo en un marco de responsabilidad social.

Voluntariado corporativo: Ejercicio de la ciudadanía empresaria, a través de la participación de los empleados en actividades de voluntariado social auspiciadas por la empresa. El trabajo voluntario proporciona a los empleados la oportunidad de participar en forma constructiva, creativa y solidaria a favor de la sociedad.

RSE



PROGRAMA



FONDO SOCIAL EUROPEO
"El FSE invierte en tu futuro"



Fundación Biodiversidad



FUNDACIÓN
Centro de Recursos
Ambientales de Navarra

Con la colaboración de:

