

**La Responsabilidad  
Social  
Empresarial  
en la pequeña  
y mediana  
empresa**

**Guía de Buenas  
Prácticas**

**Proyecto IMPULSA RSE-PYME**



MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, TURISMO  
Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL  
DE INDUSTRIA  
DIRECCIÓN GENERAL DE  
POLÍTICA DE LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA



Autora: M<sup>ª</sup> Luisa de Miguel Corrales



© Copyright. No se permita la reproducción total o parcial de esta obra, ni el registro en un sistema informático, ni la transmisión bajo cualquier forma a través de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación o por otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Diseño y maquetación: A Contraviento C.B.

Avilés, abril 2011

## PRESENTACIÓN



Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial son términos que hoy en día se usan con bastante profusión, si bien a veces no se conoce su verdadero alcance y trascendencia.

La Responsabilidad Social Empresarial implica hablar de la moral y la ética a la hora de hacer negocios, de cómo las actividades desarrolladas por unos para obtener beneficios pueden beneficiar, dejar como estaban o perjudicar a los otros. Ser una empresa socialmente responsable es crear un modelo de conducta que pueda servir como referente y lograr un cambio en la actuación de otras muchas empresas del entorno.

En empresas dirigidas por mujeres, la Responsabilidad Social ha de centrarse en aspectos que favorezcan la corresponsabilidad, porque sin ella es muy difícil avanzar en la igualdad entre hombres y mujeres, dejaríamos de lado una de las actuaciones en el campo de la acción social compartida. Las empresas no sólo somos responsables en lo que a sostenibilidad ambiental se refiere, sino también en lo que se refiere al mantenimiento de la llamada "ecología humana".

El tipo de dirección que solemos desarrollar las mujeres se basa en la cooperación, facilitada por la invitación a la participación y a la delegación. Y este modelo ha de convivir en un mundo mixto, de hombres y mujeres, donde podamos ofrecer un modelo de convivencia basado en la equidad.

En definitiva, el gran reto al que nos enfrentamos las mujeres que formamos parte de la dirección de una empresa radica en descubrir y desarrollar nuestras fortalezas, esas que nos diferencian y pueden servir de referentes a otras mujeres que hayan decidido formar parte de la aventura empresarial.

Con ese objetivo la Asociación Empresa Mujer promueve distintos proyectos dirigidos a lograr el empoderamiento de las mujeres a través del fortalecimiento e incremento de la competitividad de sus negocios. El proyecto Impulsa RSE-PYME es un reflejo de ello, así como del fuerte compromiso social, que desde sus inicios ha caracterizado a nuestra asociación y que pretendemos trasladar a todas las empresas que la conforman.

Mª Antonia Álvarez  
Pta. de la Asociación Empresa Mujer

Presentación .....	3
Índice .....	4
1.- Introducción .....	5
2.- La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto PYME .....	8
2.1.- ¿Qué es la RSE? Su aplicación en el contexto pyme .....	8
2.2.- ¿Qué supone aplicar la RSE en una empresa? .....	10
2.3.- Los stakeholders o grupos de interés y su relación con la RSE .....	11
2.4.- La RSE: una herramienta para la creación de valor .....	13
2.5.- Principios básicos para desarrollar una estrategia de RSE en la Pyme ..	15
2.6.- El beneficio de ser socialmente responsable .....	18
Conversaciones con... .....	20
■ José Hernández Duñabeitia .....	20
■ Isabel Roser Hernández .....	23
3.- Buenas Prácticas en los distintos ámbitos de la Responsabilidad Social de las Empresas .....	26
3.1.- Introducción .....	26
3.2.- El personal empleado .....	28
3.3.- La clientela .....	39
3.4.- Las empresas proveedoras .....	49
3.5.- La competencia .....	60
3.6.- El Medio Ambiente .....	66
3.7.- Las Administraciones Públicas .....	79
3.8.- El territorio .....	87
4.- La importancia de comunicar la RSE .....	97
5.- Conclusiones .....	103
6.- Recursos para implantar una gestión socialmente responsable en la Pyme ...	112
7.- Agradecimientos .....	118

## 1. INTRODUCCIÓN

El "Informe Forética 2010 sobre la evolución de la RSC en España" pone de manifiesto un dato preocupante: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) retrocede entre las pequeñas empresas y se afianza entre las medianas y grandes compañías. Esto implica que el desarrollo de la RSC estaría por debajo de su verdadero potencial, puesto que las empresas de menos de 100 trabajadores/as suponen el 99,6% del tejido empresarial español.

La crisis está incidiendo negativamente en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Una de cada tres empresas españolas ha dejado de realizar actividades en materia de RSE. Este descenso es especialmente acentuado en las empresas de menor tamaño. Así, la tasa de abandono, en el caso de las pequeñas es de un 18%, frente a las medianas y grandes, donde la tasa apenas supone el 3%.<sup>1</sup>

Ante esta coyuntura es necesario potenciar la importancia del papel que pueden jugar las PYMES en el impulso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a nivel local, regional, nacional y europeo. No en vano, en Europa coexisten más de 20 millones de pequeñas y medianas empresas que se consideran un elemento clave para alcanzar el objetivo estratégico fijado en Lisboa por la Unión Europea para 2010:<sup>2</sup> un desarrollo sostenible basado en el crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

Para ello debemos pasar de una concepción de la responsabilidad social basada sólo en reportes, a un modelo basado en el compromiso de todos/as con todos/as. Ya no es suficiente publicar memorias de sostenibilidad y basar la transparencia en la existencia de información accesible para los grupos de interés. La sociedad exige más, demanda que todos estemos "enganchados" a la idea de construir un presente y un futuro mejor para el conjunto del planeta. Esto supone un cambio en las relaciones con los *stakeholders*, en las que el vínculo racional basado en la información y en la posición predominante del emisor, da paso al vínculo emocional, basado en el diálogo y en una comunicación multidireccional y participativa donde todos somos iguales, donde todas las necesidades, demandas e ideas importan y deben ser tenidas en cuenta.

Sólo ese compromiso, ese *engagement* es capaz de generar la confianza de los grupos de interés en la empresa. Y sólo la confianza garantiza las relaciones a largo plazo, que son la fuente de ventaja competitiva más importante de la sociedad actual, una

<sup>1</sup> Informe Forética 2010 sobre la evolución de la RSC en España.

<sup>2</sup> El Consejo Europeo de Lisboa del 23 y 24 de marzo de 2000 adoptó un nuevo objetivo estratégico para la década: «Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social» (conclusiones de la Presidencia).

sociedad globalizada, compleja y móvil. Esta movilidad se ha convertido en algo necesario, pero también produce incertidumbre por la rapidez de los cambios que genera y por la diversidad y complejidad de los problemas y situaciones que plantea. Todo ello dificulta la toma de decisiones en el presente porque impide vislumbrar sus efectos a largo plazo.

Es en este contexto donde la Pyme se convierte en un valor en alza. En este tipo de empresas la Responsabilidad Social es más una cuestión de compromiso y valores personales de la propiedad/dirección, que de las ventajas económicas esperadas, la imagen o el cumplimiento de la normativa. Esta actitud socialmente responsable de las Pymes es especialmente constatable cuando se trata de desarrollar actividades a favor de la comunidad local.<sup>3</sup> Si bien, las pequeñas y medianas empresas, adolecen de pensamiento estratégico y tienen déficits de gestión en materia de RSE, quizás tengan algo que no se puede aprender pero que se contagia, la convicción de que ser socialmente responsable es el comportamiento deseado, justo y que favorece a todos/as. Los cambios se producen por constricción, por conveniencia o por convicción, pero sin lugar a dudas es el cambio por convicción el que verdaderamente transforma sistemas, rompe paradigmas y tiene más posibilidades de reproducirse y mantenerse a futuro.

Este es el cambio al que debemos aspirar para conseguir una sociedad más igualitaria, más justa y más responsable, con un marco de convivencia donde se garanticen las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Las pequeñas y medianas empresas son una pieza fundamental en dicho cambio y, especialmente las personas que están a su frente. Los/as empresarios/as pueden ejercer un liderazgo responsable y comprometido y transmitir con sus actos una nueva forma de hacer empresa, tanto a las personas que trabajan en la organización, como a sus competidores, a sus proveedores, a las Administraciones Públicas y a la comunidad en general. De esta forma, lograremos contagiar a todos y a todas la convicción de la necesidad y el deber moral de ser socialmente responsables como empresarios/as y como ciudadanos/as. Además, con ello se puede contribuir a crear una imagen más positiva del empresariado en la sociedad, fomentando el espíritu empresarial en Europa como fuente generadora de riqueza social y económica.<sup>4</sup>

Esta guía está concebida para poner en valor las experiencias y las potencialidades de las pequeñas y medianas empresas en la implantación de la Responsabilidad Social en

<sup>3</sup> Pymes europeas y responsabilidad social y medioambiental (European SME's and social and environmental responsibility), Observatorio de las Pymes Europeas, 2002, nº 4, Comisión Europea.  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm).

<sup>4</sup> Libro Verde *El espíritu empresarial en Europa*, COM(2003) 27 final, 21 de enero de 2003.

sus negocios. Se trata de que sean conscientes de sus fortalezas como empresas y que sepan cómo manejarlas estratégicamente para aprovechar las oportunidades que la RSE puede reportarles en sus negocios.

El proyecto **“IMPULSA RSE-PYME”**, en el que se enmarca esta guía, ha tenido como beneficiarias a 20 pequeñas y medianas empresas asturianas, que han sido objeto de un proceso de diagnóstico para conocer su situación en materia de RSE. A partir del mismo se ha elaborado un plan de mejora, en el que se contemplan nuevas acciones a emprender para afianzar la implantación de la Responsabilidad Social en la estrategia de negocio. Asimismo se ha prestado especial atención a la comunicación de las medidas implantadas y de las buenas prácticas detectadas en cada empresa. Todo ello se recoge en una memoria de sostenibilidad que se ha elaborado de forma personalizada para cada participante. Dicha memoria se considera un instrumento muy importante para la mejora de la comunicación de la Responsabilidad Social de cada pyme y para transmitir su ejemplo a otras Pymes del territorio. En el proyecto se ha dado especial relevancia a la comunicación, dedicándole un capítulo específico en esta guía y reforzando esta capacidad dentro de cada una de las empresas participantes.

Las empresas beneficiarias de este proyecto están todas dirigidas por mujeres. Con ello se ha querido poner de relieve su contribución al crecimiento económico sostenible, así como visibilizar las buenas prácticas que están desarrollando en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial. En cada uno de los capítulos de esta guía, dedicados a los distintos grupos de interés, se han incluido, junto con las buenas prácticas existentes a nivel nacional e internacional, las detectadas en las distintas empresas que han sido beneficiarias de este proyecto.

Esta guía quiere ser un escaparate en el que mostrar el trabajo que día a día desarrollan pequeños/as y medianos/as empresarios/as a favor de la Responsabilidad Social y una herramienta para que puedan seguir avanzando en esta tarea.



Mª Luisa de Miguel  
Directora del proyecto

## 2. La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto PYME

### 2.1. ¿Qué es la RSE? Su aplicación en el contexto pyme

La Responsabilidad Social Empresarial engloba las decisiones, las medidas, las actividades y las acciones éticas y transparentes realizadas por cualquier empresa durante el desarrollo de su actividad económica.

La International Standard Organization (ISO) relaciona la RSE con la sostenibilidad económica, la protección del medioambiente, la salud y el bienestar de una sociedad. Por ello, todas las empresas, con independencia de su tamaño, sector de actividad o localización, son responsables del impacto que provocan sus actividades y decisiones.

Junto con el sistema educativo, el tejido empresarial es uno de los agentes sociales con mayor capacidad transformadora y, por tanto, su papel no puede limitarse a ser mero proveedor de bienes y servicios. Su esfera de influencia alcanza a colectivos como la clientela, el personal trabajador, las empresas proveedoras, la comunidad en la que desarrolla su actividad, es decir, a los denominados grupos de interés o *stakeholders*.

Una gran parte de empresas y, en especial las Pymes y Micropymes, consideran que la RSE es un ámbito que sólo puede ser desarrollado y asumido por grandes corporaciones con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad. Sin embargo, la única diferencia para integrar la RSE en la gestión de cualquier empresa es delimitar cuál es su esfera de influencia y qué decisiones y actividades puede controlar, así como saber cuáles son sus prioridades y sus recursos para emprender las medidas adecuadas a su negocio.

La realidad, según diversos estudios realizados en Europa (Italia, Gran Bretaña, España), es que la Pyme viene desarrollando desde hace muchos años de manera natural, actuaciones que encajan dentro del concepto de RSE: formación continua, seguridad laboral, involucración en proyectos para la comunidad, promoción de iniciativas culturales, control de impacto medioambiental, inserción de ciudadanos con minusvalías físicas o psíquicas y/o comercio justo.<sup>5</sup> A pesar de ello, estas acciones no tienen suficiente repercusión en el mundo empresarial. Esto puede deberse a la falta de conocimiento o conciencia entre las propias Pymes, de que lo que hacen es Responsabilidad Social. A lo anterior, se une una inadecuada comunicación de dichas acciones, en una parte derivada del

[5]

RSE Y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. 2009.

desconocimiento y, en otra parte, a la falta de herramientas. Asimismo esa falta de conciencia, unida a la desinformación y a la falta de recursos, dificulta la adopción de un enfoque más estratégico que permita a las pequeñas y medianas empresas emprender acciones de mejora en materia de RSE para incrementar su competitividad.

Todo lo anterior nos sitúa en un contexto, donde la situación de las pymes en relación a la Responsabilidad Social Empresarial puede resumirse en el siguiente DAFO:

**Tabla 1: Análisis DAFO de la RSC en PYMES**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Poca formación y conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Falta de estrategias comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones administrativas</li> <li>• Supervivencia</li> <li>• Pérdida de competitividad</li> <li>• No acceso al mercado global</li> </ul>
Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva</li> <li>• Ayudas Administración</li> <li>• Mejora la reputación</li> <li>• Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias</li> <li>• Mejor conocimiento <i>stakeholders</i></li> <li>• Control de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Pymes son más adaptables y flexibles</li> <li>• Menos burocracia</li> <li>• Conocimiento del entorno local</li> <li>• Mayor confianza</li> <li>• Menos exigencias</li> </ul>

Fuente: Roser, I. (2006) Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes, Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa/Fundación El Monte

Teniendo en cuenta esta situación y la importancia de las Pymes en la economía de la Unión Europea (representan el 99,8% de las empresas censadas en la Europa de los 25; dan empleo al 67,1% de los trabajadores; generan el 58,1% de los ingresos empresariales y crean el 57,3% del valor añadido)<sup>6</sup> es necesario mejorar el conocimiento y la gestión en materia de RSE en este tipo de empresas, si queremos alcanzar el desarrollo sostenible. Así lo ha entendido el Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE, que ha recomendado la integración de la RSE en las Pymes como vía para extender la responsabilidad social en el ámbito empresarial.

[6]

RSE Y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. 2009.

## 2.2. ¿Qué supone aplicar la RSE en una empresa?

El punto de partida para que las PYMES adopten decisiones y comportamientos socialmente responsables, pasa por acercar el concepto y significado de la RSE a la realidad de este tipo de empresas. A menudo se relaciona la RSE sólo con el cuidado al medio ambiente, la filantropía e, incluso, como un ejercicio de *marketing* interesado.

Las empresas deben conocer que la RSE está presente en el día a día de todos/as, en pequeños gestos, decisiones y acciones. Así, cuando un/a consumidor/a decide realizar una compra, desencadena un proceso en el que no sólo se tienen en cuenta criterios como el precio o la calidad, sino también otros como la reputación de la empresa o su actuación frente al medioambiente. De igual modo, las empresas se gestionan tomando decisiones en las que puede tener en cuenta aspectos que van más allá de lo puramente económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en la información, la cooperación empresarial, la fiscalidad responsable y/o el ahorro energético. Es precisamente en el momento de decidir qué hacer o cómo hacerlo, cuando se puede ser socialmente responsable, eligiendo la opción que contribuya, de forma simultánea, al desarrollo sostenible, al crecimiento económico y a la competitividad. Por tanto, la RSE afecta a todas las empresas y a todas sus decisiones, sea cual sea el tamaño o sector de actividad. Las diferencias entre unas empresas y otras vendrán dadas por las medidas concretas que implanten y por los grupos de interés en los que se focalizan.

Por tanto, integrar la RSE en la actividad empresarial de las Pymes, pasa por que estas sepan reconocer qué actuaciones están llevando a cabo en la materia y cuáles podrían llevar a cabo en el futuro. La Responsabilidad Social es una cuestión de valores y conductas, y unos y otros deben estar claramente definidos y deben ser conocidos y asumidos por todo el personal de la empresa. No basta con que la dirección decida, por ejemplo, que hay que adaptarse en todo momento a las necesidades y expectativas del cliente, debe poner en marcha medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla sobre dicha estrategia y procurarles herramientas para llevarla a cabo (sistema de registro de quejas y sugerencias, protocolo de atención de las mismas, base de datos con características clientes, etc). El personal de la empresa debe percibir que cada uno de ellos, con independencia de su puesto o grado de responsabilidad, forma parte de una organización concienciada del impacto de su actividad en el territorio y en la sociedad, y que ello conlleva una serie de compromisos que se materializan en actuaciones que van mucho más allá de una mera maximización del beneficio.

La RSE debe formar parte de la cultura empresarial y, en este aspecto, las Pymes tienen ventaja sobre las grandes empresas. Su flexibilidad, la cercanía entre gerencia y plantilla, y su gestión menos burocratizada favorecen el desarrollo de estilos de dirección más abiertos y participativos. Esta forma de dirigir fomenta que la plantilla se identifique con los objetivos empresariales, esté más comprometida con su trabajo y sea generadora de nuevas acciones socialmente responsables.

En el caso de la pequeña empresa y, en especial las Micropymes, es habitual encontrar estilos de dirección abiertos en los que un empresario o empresaria proyecta sus valores éticos a toda la organización. Por eso, con frecuencia, muchas Pymes ya han adoptado medidas relacionadas con la RSE y toman muchas decisiones socialmente responsables, aunque no sean conscientes de ello.

**Esto permite “... implicar a todas las personas en la definición de la estrategia empresarial, rompiendo con el modelo clásico de que una persona o grupo de personas dirige mientras que el resto meramente ejecuta”.**

*José Hernández Duñabeitia. Miembro del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas.*

Cuando un empresario o empresaria promueve la formación entre su personal, negocia medidas de conciliación de la vida personal y profesional, se esfuerza en conseguir un clima y condiciones de trabajo adecuadas, colabora activamente con asociaciones civiles y empresariales de su territorio o intenta, en la medida de sus posibilidades, crear trabajo estable y que su clientela esté lo más satisfecha posible con sus productos o servicios, está siendo socialmente responsable.

La Responsabilidad Social es transversal a todas las actividades y decisiones que toma la empresa, de ahí la importancia del compromiso de todo el personal con una cultura socialmente responsable. Sin el apoyo de la plantilla será difícil llevar a cabo una estrategia empresarial que integre la RSE, pues esta no es un conjunto de acciones aisladas, sino el resultado de la reflexión, la planificación y la ejecución orientadas a compatibilizar la satisfacción de necesidades económicas con el desarrollo social de un territorio.

### **2.3. Los stakeholders o grupos de interés y su relación con la RSE**

Cada decisión, cada actividad o cada medida que adopta una empresa tiene impacto directo o indirecto sobre un determinado colectivo de personas: clientes, personal empleado, empresas proveedoras, Administraciones Públicas, competidores, organizaciones civiles. Dichos colectivos son los denominados grupos de interés o *stakeholders*, que tradicionalmente se han clasificado en:

1. **Internos:** propietarios/as o accionistas, personal trabajador, dirección o gerencia.
2. **Externos:** clientela, empresas proveedoras, competencia, Administración Pública, entidades no lucrativas y comunidades locales.

Todas las empresas, con independencia de su actividad o tamaño, se ven influenciadas por la relación que mantienen con sus grupos de interés. De dicha relación depende en gran medida el incremento del capital social de cada PYME, que es una de las mayores fuentes de ventaja competitiva en la nueva economía, configurada a través de un entramado de relaciones entre individuos, organizaciones y gobiernos.

Las relaciones con los *stakeholders* se materializan en el diálogo y en las acciones que la empresa desarrolla respecto a cada uno de ellos. En base a ello la empresa tiene por tanto dos alternativas:

1. Despreocuparse de su influencia, centrándose sólo en la producción de bienes y servicios con el objetivo único de maximizar el beneficio sin tener en cuenta otros criterios.
2. Ser consciente del impacto de su actividad en cada colectivo y gestionarlo adecuadamente.

La primera alternativa es un modelo empresarial con pocas garantías de sostenibilidad a largo plazo.

La segunda alternativa requiere un esfuerzo por parte de la empresa y, por tanto, debe dedicar a ello recursos y tiempo. Por eso, en muchas ocasiones, la RSE es percibida como un coste para la empresa pero, en realidad, es una inversión ya que favorece la creación de valor.

**“La gran mayoría de los directivos de empresas es consciente de que las empresas deben implementar buenas prácticas de RC si quieren ser sostenibles y perdurar en el tiempo”.**

*Fuente: Adecco. I Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa. 2010.*

## 2.4. La RSE: una herramienta para la creación de valor

La teoría económica tradicional contemplaba la creación de valor para el/la accionista como la única función de la empresa. Actualmente, existen nuevas corrientes que atribuyen a esta una función no sólo económica, sino también social. La concepción social de la empresa implica tener en cuenta, además de a los/as accionistas o propietarios/as, al resto de grupos de interés y, por tanto, generar valor para todos ellos.

La creación de valor es un proceso de doble ciclo: la empresa al dar respuesta a las expectativas de los distintos *stakeholders* genera impactos positivos en cada uno de ellos y, como contrapartida, puede obtener beneficios económicos, de imagen u otro tipo que, a corto, medio o largo plazo, mejoran los resultados económicos de la misma. Por tanto, las empresas, al generar valor para los grupos de interés, están invirtiendo en su propia creación de valor y esta revierte a los propietarios/as (dividendo) y/o a las personas que trabajan en la organización (mejora de condiciones salariales, mejores instalaciones de trabajo).

La gestión de las demandas de los grupos de interés implica establecer un criterio que determine cómo se administran y en qué se emplean los recursos de la empresa, así como a quién benefician los resultados generados con su actividad. Algunos criterios vienen impuestos por ley: los impuestos son una aplicación obligatoria de recursos de la empresa (distribución de parte de su resultado económico) a favor de la comunidad en general, que administran las Administraciones Públicas. Otros son decididos voluntariamente por la propia organización, por ejemplo, cuando se donan ordenadores en desuso o incluso nuevos a un colegio, o cuando se aplican descuentos en la prestación de servicios a colectivos de rentas bajas o desfavorecidos.

En este juego de conciliación de intereses reside la dificultad de la RSE de los casos, favorecer unos implica postergar otros. Si bien, es precisamente en la conciliación de las distintas demandas donde reside la grandeza de la RSE, pues con mucha frecuencia la contraposición de intereses no es tal, ya que el destino actual

**“Para los accionistas, cualquier aplicación de resultados que beneficie a sujetos ajenos al capital supone una merma de su renta, actual o futura. En sentido opuesto, la atención a los intereses de los accionistas mediante la distribución de resultados o del patrimonio social supone desatender otros intereses vinculados con la actividad social.”**

*Juan Sánchez-Calero Guilarte, Catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid.*

de recursos en favor de terceros (clientes, proveedores, personal, etc.) puede revertir a medio y largo plazo en la empresa, incrementando el valor de la participación en resultados de los/as accionistas.

Partiendo de esta diferencia de expectativas entre los distintos *stakeholders*, es en la definición de la estrategia empresarial y en la implementación de la misma a través de la toma de decisiones, donde la empresa tiene mayor capacidad para generar la creación o pérdida de valor, en función de si sabe o no responder y conjugar las distintas demandas de sus grupos de interés.

En el siguiente cuadro se recogen algunos ejemplos de cómo las decisiones empresariales pueden contribuir o no a generar valor.

Grupo de interés	Expectativas del grupo	Decisión empresarial	Percepción	Resultado	Creación de valor vs. Pérdida de valor
Personal trabajador	Desarrollo profesional	No reconocer méritos profesionales	Imposibilidad de desarrollo	Pérdida del trabajador/a Coste adicional para buscar y formar un sustituto/a	Pérdida de valor
	Desarrollo personal	Promover medidas de conciliación	Incremento de la calidad de vida	Retención del talento	Creación de valor
Clientela	Calidad	No controlar su grado de satisfacción	Servicio post-venta inadecuado	Pérdida de cliente	Pérdida de valor
Empresas proveedoras	Seriedad y equilibrio	Alargamiento sin justificación de los plazos pago	Pérdida de confianza	Incremento de precio y menor compromiso con el cliente	Pérdida de valor
Asociación empresarial	Creación de redes de negocios	Implicación activa, intercambio de ideas y experiencias	Potencial socio para actividades de cooperación empresarial	Participación en proyectos e iniciativas con otras empresas	Creación de valor
Sociedad / población de un territorio	Colaboración en acciones sociales	Inadecuada praxis con empleados, clientela u otro tipo de grupo de interés	Empresa carente de ética o valores	Pérdida de reputación corporativa	Pérdida de valor

La importancia de las expectativas, percepciones e influencia de cada grupo de interés serán diferentes para cada empresa, pero todas ellas están íntimamente ligadas con la creación o pérdida de valor para la misma. La generación de riqueza sostenida y sostenible en el tiempo es la base sobre la que se asienta la supervivencia empresarial.

## 2.5. Principios básicos para desarrollar una estrategia de RSE en la Pyme

La integración de la RSE debe realizarse teniendo en cuenta los tres factores que conforman la visión holística de la empresa y de sus actividades: el pensamiento estratégico, la acción y la comunicación.

- a) **Pensamiento estratégico:** cada Pyme debe valorar, en base a la actividad que desarrolla, el territorio en el que se enmarca, sus objetivos empresariales y los recursos de que disponen, y cuáles son los grupos de interés que suponen una mayor ventaja competitiva. Se trata de definir los objetivos y valores fundamentales, así como las responsabilidades hacia sus interlocutores. A partir de aquí, seleccionará las acciones a ejecutar en materia de RSE.
- b) **Acción:** Cada una de las decisiones respecto a los *stakeholders* debe materializarse en medidas y acciones concretas, que deben ser debidamente planificadas y ejecutadas contando con todas las personas que integran la organización y las que componen cada grupo de interés específico.
- c) **Comunicación:** La Pyme debe ser consciente de la importancia de trasladar tanto las acciones llevadas a cabo en materia de RSE como los resultados obtenidos. Esta comunicación debe tener como destinatarios a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto, así como a otras pymes. Debe ser una comunicación eficaz, que produzca resultados en los receptores de la misma.

El criterio orientador de estos tres factores debe ser la sostenibilidad, es decir, la búsqueda permanente del desarrollo económico, el respeto al medioambiente y el bienestar social. Para ello la PYME debe adoptar una actitud basada en los siguientes principios:<sup>7</sup>

- Visión a largo plazo.

<sup>7</sup>

Principios que definen a una empresa sostenible según el Código de Gobierno de la empresa sostenible desarrollado por el IESE, Fundación Entorno y PriceWaterhouse.

- Diversidad en cuanto a opiniones, culturas, perspectivas, edades, sexo, tanto desde un punto de vista interno como externo a la organización.
- Apertura al diálogo con las partes interesadas o *stakeholders*.
- Integridad.
- Responsabilidad.

A la hora de llevar a cabo acciones puede resultar muy eficiente, por el ahorro de tiempo que supone, fijarse en prácticas llevadas a cabo por otras empresas de similares características. La RSE empieza a tener sentido para muchas Pymes cuando observan ejemplos de empresas que, de alguna manera, son similares a ellas. También es importante empezar, desarrollar alguna acción por pequeña que sea. La RSE abarca un amplio número de temas, intentar integrarla en toda su extensión puede resultar abrumador. El comienzo puede consistir en realizar un diagnóstico de la empresa para reconocer lo que la Pyme ya está realizando en el campo de la RSE. Este tipo de acciones suelen tener un efecto muy motivador.

En las Pymes es clave la actitud de la propiedad de la empresa, que suele ser quien ejerce las funciones de dirección y liderazgo en la organización.

Es desde esta posición donde se toman la mayor parte de las decisiones y, por tanto, desde donde se puede intervenir inicialmente para implantar la RSE. Desde la Dirección debe ejercerse un **liderazgo responsable** que se materializará en la toma de decisiones, en la forma de relacionarse con las personas y en la gestión del tiempo. El/la líder responsable elegirá en cada momento la forma de actuar más acorde a la situación a resolver o sobre la que interviene.

Este tipo de líderes transmiten con su comportamiento diario los valores y la forma de actuar que son deseables en la empresa y que van conformando una cultura socialmente responsable basada en cuatro compromisos:

- Responder ante uno/a mismo/a.
- Responder ante nuestros/as colaboradores/as.

- Responder y responsabilizarse ante la organización.
- Responder y asumir la responsabilidad ante la sociedad.<sup>8</sup>

Para ejercer ese liderazgo responsable que necesitan las organizaciones del siglo XXI, hay que mantener una actitud abierta al aprendizaje permanente, a compartir con los demás nuestros conocimientos y experiencias. Es preciso también escuchar a nuestro alrededor, estar atentos a las necesidades, circunstancias y características de distintas personas, así como reconocer la capacidad de aprender de los demás. Liderar responsablemente implica transmitir la importancia de la RSE a través del ejemplo y del trabajo diario con clientes, proveedores, personal empleado, competidores y la comunidad. Sólo así se logrará que la responsabilidad social cale verdaderamente en las pequeñas y medianas empresas.

Esta forma de liderazgo ha sido objeto de atención por parte de las Naciones Unidas, que ha considerado clave incorporar a todas las actividades académicas los valores de la RSC y crear materiales de estudio que permitan el aprendizaje de experiencias para el liderazgo responsable. Todo ello ha llevado al establecimiento de una serie de principios, que se han pactado con las organizaciones que engloban a las principales escuelas de negocios del mundo, para crear el marco de referencia para las instituciones educativas de postgrado.

**“Si queremos que las organizaciones sean responsables tenemos que llegar a las personas, debemos conseguir que quienes tomen las decisiones sean responsables”.**

*Anna Carballo, gerente del Observatorio de Economía Solidaria (OES).*

Además de estrategia, acciones, comunicación, principios orientadores y liderazgo responsable, la Pyme debe tener herramientas que le sirvan de apoyo para implementar la RSE en su gestión. Existen un buen número de códigos, normas y textos a nivel internacional que recogen los estándares básicos de actuación en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Si bien algunos de ellos son de cierta complejidad o dificultad para aplicar en la Pyme, deben ser una guía para desarrollar una política empresarial socialmente responsable.

<sup>[8]</sup> Premisas de un liderazgo responsable según Carlos M. Moreno, Profesor Titular de la Universidad Ramón Llull. “Ética empresarial y liderazgos responsables”. El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Forética. 2008.

PRINCIPALES TEXTOS INTERNACIONALES EN MATERIA RSE	
Principios	Global Compact ONU
Informes Buen Gobierno Corporativo	Informe Olivencia
	Informe Aldama
	Código Conthe
Sistema de Gestión y Certificación	ISO 26000
	SA 8000
	Norma SGE21
	ISO 14001
Sistemas de Generación de Información	EMAS
	GRI (Global Reporting Initiative)
Sistemas de Auditoría y Aseguramiento de la Información	AA 1000

A lo largo de esta guía se citan otros documentos tanto a nivel general, como sectoriales o a nivel de empresa (códigos de conducta y guías) que pueden servir de referencia a cualquier empresa para mejorar sus prácticas en materia de RSE.

## 2.6. El beneficio de ser socialmente responsable

En el contexto en el que se mueven las empresas del siglo XXI, la Responsabilidad Social Empresarial es una necesidad derivada del cambio de valores en la ciudadanía, que ha generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Por un lado, un papel más activista en los consumidores, que exigen mucho más que calidad en los productos que consumen: esperan que la empresa cuide el medioambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente. Por otro lado, las grandes empresas exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementan los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE.

Los cambios descritos inciden en la consolidación y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, de ahí que, para la Unión Europea, la RSE sea un factor clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo. La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y resultados financieros.<sup>9</sup> Por tanto, ser socialmente responsable genera beneficios a nivel de negocio.

<sup>9</sup>

Comunicación de la Comisión sobre la Competitividad en Europa (CE, 2008).

<b>VENTAJAS QUE LA RSE APORTA A LAS PYMES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Mejor clima laboral	Preferencia en la adjudicación de contratos públicos
Mayor productividad	Mayor fidelización de clientes
Mejora de la calidad	Mejores relaciones comerciales con grandes empresas y multinacionales concienciadas
Mayor rentabilidad	Premios y etiquetas distintivas
Mayor cohesión interna	Posicionamiento de marca, mejora de la imagen y reputación/notoriedad empresarial
Mejores profesionales	Diferenciación frente a la competencia
Mayor control y gestión del riesgo	Reconocimiento público/prestigio social y mejores relaciones con la comunidad local
Mayor atracción y retención del talento	Posibles ventajas fiscales
	Preferencia en la obtención de créditos y microcréditos de entidades financieras
	Preferencia en el acceso a subvenciones públicas

En definitiva, la RSE es una apuesta irrenunciable para toda Pyme que aspire a ser innovadora, a generar beneficio y a mantener un negocio próspero a lo largo de muchos años.

## CONVERSACIONES CON...



**Nombre:** José Hernández Duñabeitia  
**Cargo:** Director Gerente de ASLE (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi) y miembro del Consejo Estatal de RSE.

### 1. Como experto en RSE, ¿cuándo comenzó a interesarse por esta materia y qué le motivó a participar activamente en su difusión y promoción?

Nada pasa por casualidad, la vivencia y forma de hacer en las organizaciones te lleva a identificarte con aquellos estilos de dirección basados en los valores. Igual ocurre con la Responsabilidad Social, es un proceso de integración paulatino en la empresa, no sucede de la noche a la mañana.

Recuerdo que en los años 90 empezamos a trabajar en los sistemas de gestión de calidad total y de ahí el paso lógico hacia la promoción, difusión e implantación de medidas de RSE.

El avance en la aplicación de los principios de la Calidad Total y la Mejora Continua nos dio frutos como el Premio Europeo de la Calidad en 2002.

Aun así, seguimos profundizando en la materia y trabajando para que las empresas de nuestra asociación y territorio tomaran y tomen decisiones socialmente responsables.

### 2. Todavía cuesta mucho que el binomio RSE-Pyme cale entre el empresariado, en su opinión ¿por qué es necesario y qué beneficios conlleva que una pyme implante medidas de RSE?

Las Pymes no terminan de percibir el valor de la RSE. Lo relacionan con las grandes empresas y lo asocian, en muchas ocasiones, con el marketing social pero no se dan cuenta que en verdad es un elemento de ventaja competitiva. Este enfoque puede ser discutible en el actual contexto económico, pero en un futuro la sociedad va a discriminar positivamente a aquellas organizaciones que tengan conductas socialmente responsables y las empresas proveedoras van a querer trabajar con empresas locales que estén sensibilizadas.

Quien no aplique prácticas socialmente responsables va a quedarse marginado sin darse cuenta, porque la sociedad reclamará a las empresas una serie de valores y conductas.

### **3. En este contexto de pyme-micropyme ¿cómo se pueden romper esas barreras, en muchas ocasiones, psicológicas que asocian la RSE a la gran empresa?**

Lo que estamos haciendo en Euskadi es reconocer aquellas buenas prácticas de responsabilidad social, es decir, dar visibilidad a lo que hace una empresa por su plantilla, por el medio ambiente o cómo se relaciona con sus grupos de interés.

Sobre todo, resaltamos las buenas prácticas enfocadas a las personas. Este es el ámbito de la RSE que más valoramos ya que es aplicable a empresas de cualquier dimensión.

Por otro lado, es muy importante visibilizar y dar a conocer lo que hace cada empresario o empresaria aunque su pyme no tenga, muchas veces, capacidad para transmitir más allá de su territorio. El empresariado debe ser consciente de que aquello que el mercado no conoce, no existe.

### **4. ¿Cuál debería ser el papel de las asociaciones empresariales en el proceso de sensibilización e implantación de la RSE en la pyme?**

Desde el Consejo Estatal de la RSE se está trabajando en hacer llegar a las pymes la importancia de tomar decisiones socialmente responsables y, para ello es imprescindible la colaboración con todo tipo de organizaciones empresariales, así como poner a disposición de las mismas diferentes herramientas que contribuyan al proceso de sensibilización.

Así, por ejemplo, en distintas Comunidades Autónomas se está trabajando con herramientas de diagnóstico en materia de RSE con el objeto de que la empresa pase del discurso a la acción. Entendemos que el primer paso es diagnosticar porque, en caso contrario, no se avanza.

Este tipo de herramientas orientadas a la RSE están concebidas para ayudar a reflexionar y a ofrecer pistas de qué medidas se pueden adoptar en un entorno empresarial. En nuestro país llevamos mucho tiempo de discurso pero poco de práctica de la RSE.

### **5. Usted promueve la dirección por valores... Incluso en un artículo suyo aborda este tema y propone “romper con los esquemas” e innovar en las personas.**

**En el fondo, una dirección por valores ¿no es un pilar que predispone a la empresa a ser socialmente responsable? ¿Cómo definiría este tipo de dirección? ¿Qué aporta, por ejemplo, con respecto a la dirección por objetivos?**

La Dirección por Valores (DpV) es cultura, es generar un conocimiento nuevo que nos ayude a ser competitivos en el largo plazo a través de simplificar, orientar y comprometer.

Por otro lado, la DpV implica a todas las personas en la definición de la estrategia. Rompe con el modelo empresarial clásico de que una persona o grupo de personas dirige mientras que el resto meramente ejecuta.

Obviamente, en este contexto de dirección, los valores tienen que estar definidos y proyectados en la empresa y, además, deben estar convenientemente gestionados.

Debemos ser conscientes de que los valores surgen de las creencias y las creencias son diferentes dependiendo de las personas y de sus raíces culturales.

El mismo concepto puede entenderse de manera diferente y, por ello, la DpV establece cauces para que esta unificación sea posible, en otras palabras, los valores personales hay que conciliarlos con los de la empresa y con los generales de un territorio o sociedad.

**6. Existen prácticas empresariales como el mentoring que tienen un impacto positivo en la sociedad (transfiere la experiencia y el saber hacer de las personas de más edad a las jóvenes, favorece el envejecimiento activo, acelera el aprendizaje). ¿Cómo valora usted este tipo de prácticas a nivel empresarial y su conexión con la RSE?**

Las personas con una larga trayectoria profesional en el mundo de la empresa debemos intentar ayudar a los más jóvenes a reflexionar y pensar.

En comparación, las nuevas generaciones poseen mayor nivel de conocimientos técnicos y tecnológicos y, en mi opinión, podemos apoyarles desde el bagaje que tenemos y dándoles oportunidades para que demuestren su potencial. A los jóvenes hay que ayudarles en aquello que nos pidan, no debemos ser intrusivos.

**7. Para finalizar y como miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas ¿cuáles son los retos actuales a los que se enfrentan? ¿Qué mensaje le gustaría destacar de toda la labor que actualmente está desarrollando el CERSE y de sus diferentes grupos de trabajo?**

Al igual que la RSE, el Consejo Estatal tiene que hacerse más visible y potenciar el impacto social de sus mensajes ya que, por un lado, son muy claros y efectivos para las organizaciones y, por otro, están basados en los conocimientos, las experiencias y el intercambio de pareceres entre diferentes grupos de trabajo.

Estos grupos están conformados por expertos y expertas en RSE y han orientado su trabajo hacia diferentes ámbitos de la RSE como Diversidad, Cohesión social, Consumo, Inversión Socialmente Responsable, Transparencia o Educación, por citar algunos ejemplos. Es necesario difundir el mensaje de que la RSE es un elemento de ventaja competitiva y, al mismo tiempo, uno de los elementos básicos de las empresas excelentes.

## CONVERSACIONES CON...



**Nombre:** Isabel Roser Hernández  
**Cargo:** Responsable del Programa de RSE de Fundación Carolina.

### 1. Como experta en RSE, ¿cuándo comenzó a interesarse por esta materia y qué le motivó a participar activamente en su difusión y promoción?

Tras realizar parte de mis estudios en Economía en Francia a través de una beca Erasmus, decidí orientar mi carrera profesional hacia la economía sostenible. Así, uno de mis primeros trabajos fue en una institución de servicios sociales, lo que me permitió conocer el impacto social y la repercusión en el medio ambiente de la actividad económica.

A raíz de esta experiencia decidí especializarme en gestión medioambiental y empecé a trabajar en una reconocida consultora. Sin embargo, considerando la capacidad transformadora que tienen las empresas en la sociedad, decidí colaborar activamente con Economistas sin fronteras, en donde conocí a Marta de la Cuesta, y empecé a trabajar realmente en RSE, de este modo pude colmar mis inquietudes.

### 2. Parte de su trayectoria profesional está ligada a la consultoría de RSE en grandes y pequeñas empresas ¿en qué medida la incorporación y el avance de las mujeres en puestos de responsabilidad ha influido en el avance de la RSE? ¿Aportan visiones o enfoques diferentes?

Creo que no se ha avanzado más porque no hay mujeres suficientes en puestos de responsabilidad.

En mi opinión, tenemos una visión más holística de la realidad y esa es la visión que requiere la RSE. Este es uno de los motivos por los que tengo previsto promover un grupo a través de la revista Mujeres&Cía para que, según aumente el número de directivas, también se incremente el número de mujeres involucradas en RSE.

### 3. En un estudio del Observatorio de RSC se denunciaba la falta de transparencia en las memorias de RSE de varias empresas del IBEX-35. Por su experiencia, ¿cuál es el perfil de las empresas que tienen realmente conciencia social?

La principal variable es la coherencia entre los objetivos empresariales, el mensaje de la alta dirección y la actividad de la empresa.

Si la RSE en su dimensión externa es aparentemente muy importante para una organización pero sus acciones en esta materia no están vinculadas o integradas en la estrategia de negocio, es un indicador que nos permite discriminar que la empresa, en principio, no es tan socialmente responsable como pretende comunicar.

El grado de sensibilidad de RSE también puede identificarse a través de la implicación de la alta dirección y si la empresa contempla la satisfacción socio-laboral dentro de su estrategia de negocio.

**4. La Universidad de Oviedo ha presentado un estudio que ponía de manifiesto el desconocimiento de una parte de los medios de comunicación sociales asturianos sobre las acciones y proyectos que desarrollan las ONGD de nuestra región. ¿Cómo podría fomentarse el conocimiento mutuo entre las ONG y el sector empresarial? ¿Qué papel deberían jugar las asociaciones empresariales como ASEM?**

Dentro de nuestra sociedad no se está dando el valor que se merece a la gran labor que hacen las ONGD sobre el terreno.

Las asociaciones empresariales como ASEM pueden establecer programas y llegar a acuerdos con, por ejemplo, CODOPA, para identificar qué cooperaciones público-privadas se pueden realizar, es decir, observar en qué sectores trabajan las empresas pertenecientes a la asociación y definir qué pueden aportar a las ONGD: *know-how*, programas de voluntariado corporativo, etc.

**5. Usted afirma que las actividades responsables de las empresas más pequeñas pueden, por su cercanía, tener un mayor impacto en el territorio. ¿Cree que para las pymes es preferible desarrollar acciones de sensibilización sobre el personal directivo o sobre el personal trabajador? ¿Influye que al frente de la pyme esté una mujer en vez de un hombre?**

Las pymes tienen más capacidad de impacto en el territorio ya que los tiempos entre que se toma una decisión y se desarrolla la acción son menores además, por cercanía, este impacto es más perceptible.

En el caso de las Pymes no influye que haya una empresaria al frente sino un líder comprometido que pueda ser referente en la organización. De esta manera, la gestión interna será coherente con la integridad del proyecto o política seguida en materia de RSE. Este tipo de líderes son personas con el concepto de responsabilidad integrado en su pensamiento, por eso es habitual que trabajen en materia de RSE y no sepan qué es la RSE.

**6. Gestionar la diversidad como estrategia de negocio significa convertirla en un elemento clave de RSE, ¿podría afirmarse que existe correlación entre la sensibilidad de la empresa hacia la RSE y el grado de multiculturalidad de su plantilla?**

Por supuesto. Una empresa concienciada sobre la RSE se preocupa de cómo es la sociedad y de cómo está compuesta. Al final, una plantilla diversa es un reflejo de la

sociedad y, entre otras ventajas, tiene un mayor potencial de ser más creativa.

El grado de multiculturalidad es un indicador del compromiso socialmente responsable de una empresa, es un compromiso de cohesión social que integra y no discrimina personas por razones de género, origen o discapacidad.

### **7. ¿Existen diferencias al abordar la importancia de la sostenibilidad y la RSE entre España y Europa con respecto a Iberoamérica o el mundo anglosajón? ¿Qué enfoques, ámbitos o materias nos diferencian?**

Lo que se pretende con la RSE es que las empresas alcancen compromisos más allá de la legislación vigente en el ámbito social y medioambiental.

Cada escenario geográfico tiene sus propias leyes. Así, los países nórdicos están más avanzados y sensibilizados en temas y ámbitos anteriormente mencionados porque su límite legal es mayor, pero en el caso de Latinoamérica el escenario es completamente diferente, no existe o no se cumple el marco jurídico, por eso es necesario abordar cuestiones como el trabajo infantil y los derechos humanos.

### **8. Para finalizar y como miembro de la Fundación Carolina ¿Qué actividades o proyectos le gustaría destacar del trabajo que está realizando su organización en el ámbito de la RSE?**

Nuestro enfoque es establecer vínculos con el sector privado español que opera en América Latina para sensibilizarle sobre la gran contribución que puede hacer en el desarrollo sostenible y humano, a través de sus decisiones y los compromisos de RSE que adquieran. Para ello, tenemos tres reuniones anuales con los directivos y directivas de las empresas de nuestro Patronato.

Por otro lado colaboramos con agencias de cooperación al desarrollo, editamos publicaciones elaboradas por expertos internacionales y tratamos de ser un puente entre un territorio y las demandas particulares de las empresas que conforman nuestro Patronato.

Para estar al día, tenemos presencia en distintos foros como, por ejemplo, el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas, el Comité Ejecutivo de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y otros muchos relacionados con la RSE en Iberoamérica y Europa.

Asimismo, me gustaría destacar las becas que concede anualmente nuestra Fundación, ya que a través de ellas formamos a estudiantes de América Latina para que, posteriormente, puedan trabajar en materia de Responsabilidad Social Corporativa en sus países de origen.

### 3. Buenas Prácticas en los distintos ámbitos de la Responsabilidad Social de las Empresas

#### 3.1 Introducción

El buen funcionamiento de cualquier política o estrategia de RSE depende en gran medida de una correcta identificación y priorización de los grupos de interés que se relacionan con la empresa. En este capítulo analizaremos cómo se puede afianzar la relación de la empresa con cada uno de sus *stakeholders*. Para ello, es necesario disponer de un buen conocimiento de sus demandas e intereses y construir un diálogo permanente con los mismos.

Una vez que la PYME ha determinado los diversos públicos que interactúan con ella, debe proceder a clasificarlos en función de las expectativas, problemas, riesgos, ámbitos geográficos y el impacto que pueden tener en la actividad de la empresa y viceversa. Es lo que se conoce como **mapa de los stakeholders** y ayuda a identificar las prioridades en el ámbito de la RSE para cada empresa. A partir de aquí se desarrolla un proceso de relación con los grupos de interés que comprende una serie de fases: definición de la estrategia, análisis y planificación de las actuaciones, mejora de las capacidades para relacionarse, establecimiento de las relaciones, ejecución de acciones, seguimiento de las mismas e información sobre sus resultados.



Es importante que este proceso de construcción de la relación se realice de forma óptima, puesto que incorporarlos y alinearlos a nuestra estrategia de negocio tiene importantes beneficios empresariales y sociales.

<b>BENEFICIOS DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>
Facilita la gestión del riesgo y la reputación.
Favorece el aprendizaje social, pues las empresas aprenden de sus stakeholders, lo que genera innovaciones y mejoras de productos y procesos.
Desarrollar la confianza entre las distintas partes que interactúan en el mercado y el territorio.
Permite responder mejor a las complejidades del contexto empresarial, posibilitando la apertura de mercados y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
Fortalece la sociedad civil, pues se comparten conocimientos y recursos, se transfieren experiencias, y se mejoran los procesos de toma de decisiones entre las distintas partes que la conforman.
Contribuye a un desarrollo social más equitativo y sostenible, pues se posibilita que todas las partes sean tenidas en cuenta y escuchadas a la hora de tomar decisiones e intervenir sobre situaciones.
Mejora la eficiencia a nivel general, pues al combinar recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) entre distintos actores, se pueden resolver problemas y lograr objetivos que, de forma individual, no se podría.

El presente capítulo se ha estructurado en siete subapartados, cada uno de los cuales se corresponde con un grupo de interés: el personal empleado, la clientela, las empresas proveedoras, la competencia, el medioambiente, las Administraciones Públicas y el territorio.<sup>10</sup> En cada uno de ellos se ha tenido en cuenta en qué medida la empresa debe comprender mejor sus expectativas y preocupaciones, qué decisiones debe tomar en materia de RSE con cada grupo, y cuáles pueden ser los resultados y beneficios que se derivan de ello. Cada capítulo se cierra con ejemplos de buenas prácticas recogidos de distintas fuentes escritas (guías ya publicadas, estudios de investigación, webs corporativas e institucionales, revistas especializadas) y de las experiencias observadas en las 20 empresas participantes en el proyecto IMPULSA RSE-PYME. La selección de estas prácticas se ha realizado en base a los siguientes criterios:

- a) La práctica debe reflejar la relación entre las ventajas para la empresa y las ventajas para la sociedad.

[10]

No se ha incluido a los/las accionistas porque en el 90% de las empresas beneficiarias del proyecto coincide la figura de la propiedad y de la dirección, siendo ésta una práctica habitual en la mayoría de las Pymes españolas.

- b) Deben ser prácticas fácilmente replicables y transferibles en otras pymes con pequeños ajustes y en base a los recursos disponibles.
- c) La práctica puede ser comunicada a través de canales formales o informales con el fin de incluir/informar a otras partes interesadas.
- d) En la medida de lo posible, se ha procurado que las prácticas seleccionadas incorporen elementos innovadores, por su propio contenido o por el contexto en el que se enmarcan.

A continuación, se pasan a analizar cada uno de los grupos de interés que tienen influencia y se ven afectados por la actuación diaria de cualquier empresa.

### 3.2 El personal empleado

Las empresas no existirían sin las personas, son éstas las que llevan a la práctica su misión, quienes traducen la estrategia en acciones concretas para lograr los objetivos empresariales y quienes construyen con su trabajo diario la identidad de una empresa.

La gestión de los equipos humanos es uno de los factores que más influyen en la competitividad de una Pyme. Por ello, las acciones en materia de RSE dirigidas a los empleados/as son las que más impacto positivo tienen en los resultados de las pequeñas y medianas empresas.

Las prácticas responsables en relación al personal abarcan la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo, las políticas de igualdad y diversidad, las medidas de conciliación y el desarrollo personal y profesional.

El Libro Verde sobre la RSE en Europa dedica un apartado específico a la gestión de los recursos humanos, destacando la importancia, entre otras, de las **prácticas responsables de contratación**. En particular, señala la necesidad de adoptar prácticas no discriminatorias dirigidas a facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Este tipo de medidas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de ocupación y lucha contra la exclusión social previstos en la estrategia europea para el empleo.

**“La diversidad del capital humano es un factor vital para el éxito y sostenibilidad de la actividad empresarial”.**

*M<sup>a</sup> Teresa Fernández. Directora de Obra Social de Ibercaja.*

En Europa existe una preocupación creciente por los sistemas que aseguran el bienestar, la seguridad y salud de los trabajadores/as en el lugar de trabajo. Así, es cada vez más frecuente encontrar en los sistemas de certificación de la calidad o en los de etiquetado de los productos, criterios relacionados con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Este tipo de criterios se están a su vez trasladando a los sistemas de certificación de empresas proveedoras y subcontratistas.

La necesidad de ser socialmente responsables con las personas que trabajan en las organizaciones se ha incrementado con la crisis. Esta ha supuesto una oleada de reestructuraciones y reducciones de plantilla que han tenido graves repercusiones sociales, económicas y políticas en los distintos territorios afectados, sin que ello haya mejorado la competitividad de la empresa.

**Menos del 25% de las operaciones de reestructuración logran sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad y mejora de la calidad y del servicio al consumidor, y, a menudo, dañan la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores.**

Es precisamente en estos momentos de crisis cuando se debe prestar especial atención al equilibrio de intereses entre las partes afectadas por los cambios y las decisiones, así como a las formas de hacer y comunicar las distintas medidas a adoptar. El personal empleado debe convertirse en un aliado, por lo que hay que buscar la participación y la implicación de todos los afectados y afectadas mediante sistemas de información y consulta abiertos. Esto puede permitir generar otras alternativas, incorporar medidas innovadoras en las que ganen todos y se garantice la empleabilidad del personal y la viabilidad de la empresa.

### **Una mirada al escenario actual de la RSE**

La ciudadanía lo que más valora en una empresa, en cuanto a la implantación de la RSE, son las medidas en materia de relaciones laborales: la seguridad y salud en el trabajo, el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la conciliación y otros beneficios sociales a los empleados....

Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010

El estrés laboral es uno de los riesgos nuevos y emergentes en las empresas según la Encuesta de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-Osha). Según dicha encuesta, el 79% de los directivos está preocupado por los efectos del estrés laboral. La importancia de este síntoma se sitúa ya al mismo nivel que los accidentes en el lugar de trabajo a la hora de diseñar las políticas de prevención de riesgos laborales en las empresas. Los países de la Unión Europea invierten 20.000 millones de euros al año para combatir el estrés laboral...

Fuente: Economía de Hoy.com 11/02/2011

## Decisiones socialmente responsables

- Aplicar la igualdad de género en las relaciones laborales y promover la elaboración e implantación de planes de igualdad.
- Propiciar la conciliación de la vida laboral y personal articulando medidas que favorezcan la flexibilidad en las relaciones de trabajo: barra libre de horas, teletrabajo, posibilidad de organizar horarios, reducciones de jornadas.
- Reducir la precariedad en el empleo, favoreciendo la estabilidad en el mismo y limitando la contratación temporal para los casos que sean específicamente demandados por el tipo de actividad.
- Mejorar la empleabilidad de los trabajadores mediante la formación profesional continua, la rotación entre puestos, su participación en el diseño de los planes formativos.
- Promover planes sociales de empleo en caso de reestructuraciones para evitar las consecuencias de las mismas, logrando la recolocación.
- Incrementar las medidas en materia de prevención de riesgos para reducir la siniestralidad, mejorar las condiciones de salud e higiene en el trabajo, implantando por ejemplo un sistema de gestión de salud y seguridad laboral según la norma OHSAS 18001 o realizando un Seguimiento del historial de accidentes, enfermedades laborales y sanciones en seguridad.
- Apostar por medidas de inserción laboral de personas con discapacidad y otros colectivos desfavorecidos.
- Implantar planes de acogida para favorecer la adaptación, integración y aprendizaje de los/as nuevos/as empleados/as.
- *Desarrollar prácticas de mentoring* que favorezcan el diálogo intergeneracional entre las personas más experimentadas de la organización y las que llegan nuevas.

- *Desarrollar prácticas de mentoring* que favorezcan el diálogo intergeneracional entre las personas más experimentadas de la organización y las que llegan nuevas.
- Desarrollar estilos de dirección más participativos, implicando al personal en la toma de decisiones y desarrollando el *empowerment* de estos últimos.
- Implantar la norma SA8000 (Social Accountability 8000)<sup>11</sup> que permite auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa en el ámbito de las prácticas laborales.
- Mejorar la comunicación con el personal a través de reuniones periódicas, buzón de sugerencias, intranet, protocolo de resolución de conflictos, encuestas de satisfacción y clima laboral.

<b>BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS</b>
Menor rotación del personal.
Mayor compromiso de la plantilla.
Mejora del clima laboral.
Mayor capacidad de atraer y retener talento.
Incremento de la productividad.
Mejora de la reputación de la empresa.
Incremento de la capacidad de innovación.
Mejora del aprendizaje organizacional.
Mejora de la relación con los clientes.

[11]

Norma Universal emitida por la CEP (Council on Economic Priorities) sobre condiciones de trabajo, principios éticos y sociales, desarrollada sobre la base de la Declaración Universal de Derechos Humanos, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. Diseñada según el modelo de las normas ya establecidas ISO 9001 e ISO 14001 aplicables a Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental, es el primer estándar social auditable.

## Buenas Prácticas en el contexto internacional

### Euroquímica de Bufi y Planas S.A.

Empresa española del sector de productos químicos para el mantenimiento industrial, nacida en 1962 en Cataluña.

#### *Sistema basado en la coparticipación capital y trabajo*

Ofrece a sus empleados la posibilidad de ser accionistas de la empresa y participar tanto en las asambleas y reuniones de la empresa, como en los beneficios de la misma. También ha elaborado un **plan de formación dirigido a los hijos/as de los trabajadores** que cuenten entre 16 y 18 años, interesados en desarrollar **prácticas empresariales durante el verano en la empresa**. La compañía cuenta con una fundación que fue creada a iniciativa de los/as empleados/as para divulgar su sistema de autogestión y coparticipación.<sup>12</sup>

Esta política de recursos humanos ha sido reconocida en el año 2004 con el "Premio a los valores humanos en gestión empresarial", otorgado por PIMEC-SEFES y que fue entregado por el Conseller de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya. Ya en el año 2000 habían obtenido el galardón "Balance Social", que anualmente otorgan conjuntamente ADECCO, ACTUALIDAD ECONÓMICA y el IESE, reconociendo su ejemplar y atípica trayectoria social.

A nivel comercial, su buen hacer les ha llevado a ser la empresa proveedora del Sistema de Protección Pasiva Contra Incendios de la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas.

Fuente: Proyecto Europeo CSR and Competitiveness European SME's Good Practice.

[12]

Página web de la Fundación Privada Bufi y Planas: [www.euroquimica.com/Fundacion/index.php](http://www.euroquimica.com/Fundacion/index.php)

## MRW

Empresa española líder en el sector del transporte urgente de paquetería con implantación en toda España, Portugal y Venezuela.

### Vagabundeo<sup>13</sup>

Dentro del Manual de Acogida de la empresa, y en el apartado destinado al Plan de Acogida, destaca esta práctica dirigida a facilitar la integración, adaptación y aprendizaje del nuevo personal y al reciclaje del resto de la plantilla.

El vagabundeo se lleva a cabo una vez el/la nuevo/a empleado/a finaliza la rueda de presentación por los distintos departamentos. El/la nuevo/a compañero/a dispone de un día para visitar todos los departamentos de Central, informándose de todas las funciones que se desempeñan en ellos y conociendo la operativa de la compañía MRW. Otro objetivo del vagabundeo es detectar posibles mejoras en los procesos establecidos para continuar con la filosofía de Calidad Total. Estas propuestas de mejora, en caso de ser aprobadas, son incentivadas en la nómina con 310,00.- €. El vagabundeo tiene un carácter bianual, por el cual todos los compañeros ya incorporados realizan de nuevo el vagabundeo y, de esta manera, reciclan sus conocimientos.

Esta práctica facilita la integración, la cooperación y coordinación entre departamentos, la comunicación interna de la empresa y supone una fuente de ideas e innovación para la misma.

Fuente: [www.mrw.com](http://www.mrw.com)

[13]

Recomendamos la consulta del Manual de Acogida de la compañía donde se describe todo el proceso de acogida de empleados/as y la práctica del vagabundeo. Asimismo, este documento puede ser un modelo para implantar de forma adaptada en pymes. Puede consultarse en :

[http://www.pactomundial.org/informeprogreso/recursos/doc/168/2007/30306\\_62622008101155.pdf](http://www.pactomundial.org/informeprogreso/recursos/doc/168/2007/30306_62622008101155.pdf)

## **Paver, SL**

Pyme catalana del sector metalúrgico con 80 trabajadores. El principal mercado de esta empresa es el sector de la automoción, electrodomésticos y electrónica de consumo.

### ***Plan de Calidad de Vida***

Dicho plan se elaboró con la participación de toda la plantilla y su objetivo fue la mejora de las instalaciones y equipos de trabajo, así como las condiciones del mismo. Se constituyeron grupos de trabajo entre el personal para diseñar un ambiente de trabajo más limpio y de mayor calidad. Se trataba de que "todo el mundo dijese cómo quería que fuera su lugar de trabajo". La persona o personas que detectaban algún problema, una deficiencia o algo que no satisfacía las condiciones de trabajo, lo comunicaba y elaboraba una propuesta de mejora por escrito para cambiarlo. Posteriormente, una comisión evaluaba el coste de la propuesta y decidía si se podía llevar a cabo o no, incluyendo todas las aprobadas en el Plan de Calidad de Vida.

Este plan tuvo especial incidencia en aspectos como el orden y la limpieza, el cuidado de los utillajes, las condiciones de seguridad e higiene, las salas de descanso, etc. La dinámica de los grupos de trabajo tuvo un impacto muy positivo en la prevención de los riesgos laborales y la minimización de los residuos. Además, del mismo surgieron ideas como el reciclaje de los trapos sucios de aceite con la ayuda de una empresa alemana especializada.

Aproximadamente el 80% de la plantilla se involucró activamente en el desarrollo del Plan de Calidad de Vida. Este proceso participativo tuvo muy buenos resultados, no solo en relación con la resolución de problemas específicos, sino también desde el punto de vista de la motivación del personal. Los grupos de trabajo llegaron a reunirse por propia iniciativa hasta los sábados.

Fuente: RSE Y PYMES, Una apuesta por la Excelencia empresarial. ESADE.  
[http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/rseypimes.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/rseypimes.pdf)

## Buenas Prácticas en el contexto del proyecto IMPULSA RSE-PYME

### **Entretodas, S.L.**

Empresa ubicada en Oviedo (Asturias) especializada en la impartición de talleres de formación vivencial. Su sistema formativo se basa en un trabajo integral a través de la convivencia y la interacción de varias técnicas y conocimientos provenientes del campo de la psicología, la pedagogía, el mundo corporal, la salud, la animación recreativa, las dinámicas de grupos, la igualdad y la perspectiva de género.

### ***Plan de estabilidad en el empleo***

Debido a que se trata de una empresa dedicada a la formación y que trabaja en base a proyectos y programas, la temporalidad en el empleo era una constante y creaba cierto malestar en la plantilla, así como dificultades de organización para la empresa. Con el objetivo de mejorar la calidad en el empleo de su personal, que es el activo más importante, y de simplificar esta área de gestión de la empresa, en el 2010 se realizó un estudio para lograr este objetivo.

Con el asesoramiento de una empresa especializada en gestión de personal y legislación laboral se llevó a cabo un diagnóstico de la situación y un estudio de posibles alternativas, teniendo en cuenta los costes económicos, las dificultades de gestión, los beneficios y los riesgos para decidir su implantación. Como consecuencia de dicho estudio, se convirtieron todos los contratos en indefinidos fijos discontinuos, estableciéndose además una previsión de horas a trabajar al año, temporadas de trabajo y sistema de incorporación y cese a la actividad.

Este plan ha sido muy bien acogido por la plantilla, ha reducido el tiempo de gestión para la empresa, que únicamente tiene que comunicar el total de horas trabajadas al mes por cada persona y las fechas de fin de trabajos y reanudación de los mismos. Los costes se han reducido en unos 2.000 euros anuales para una plantilla de 6 personas.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Santos Bravos, S.L.**

Grupo empresarial con varios negocios en Asturias. Uno de ellos es el Hotel Vetusta, ubicado en el centro de Oviedo (Asturias) con la categoría de tres estrellas.

### ***Plan de acogida y Plan de Igualdad***

El hotel dispone de un plan de acogida para el nuevo personal que incluye un manual en el que se define y explica el organigrama de la empresa y los distintos procesos en los que se organiza su actividad. En dicho manual se recoge cómo es el proceso de selección y de posterior incorporación a la empresa. Así, se identifica una fase en la que la nueva persona es informada acerca de las funciones y condiciones laborales del puesto, otra fase de adaptación al puesto, cuyo objetivo es que el/la trabajador/a conozca los procesos, sistemas y procedimientos de trabajo de la empresa. En todo momento la persona recién incorporada está tutelada por una trabajadora con larga experiencia laboral, que le acompañará en el desempeño de sus funciones. En el plan también se recoge el sistema de formación continua implantado en la empresa para todo el personal.

Asimismo, en el citado documento se hace especial referencia al principio de igualdad de oportunidades, que es uno de los valores que rigen la actividad de la empresa, la cual dispone de un plan de igualdad aun siendo micropyme.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Industrias Montañesas Eléctricas Mecánicas, S.L.**

IMEM ASCENSORES es una empresa dedicada desde 1968 al diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de aparatos elevadores. Su matriz está en Cantabria pero cuenta con delegaciones en distintos puntos de España. Cuenta con diversas certificaciones como la ISO 9001, la ISO 14001, la OHSAS 18001 y la EFQM 400+.

### ***Plan de Igualdad***

La empresa implantó en el año 2009 un Plan de Igualdad en el que se recogen:

- Los criterios que eliminan factores de sexo y situación personal en materia de clasificación profesional, de promoción y de formación.
- Las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral.
- Protocolos de prevención del acoso sexual y por razón de género.

Esta iniciativa ha sido muy importante para la empresa, ya que la misma opera en un sector de actividad fuertemente masculinizado, donde resulta más difícil sensibilizar y adoptar medidas dirigidas a dar cumplimiento al principio de igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Otras prácticas destacables dentro del proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
CAIP-Informática	<b>Plan de acogida</b> , integración y desarrollo para <b>jóvenes becados/as</b> por la Fundación Universidad Oviedo que realizan prácticas en la empresa.	Atracción del talento. Aceleramiento proceso adaptación y aprendizaje. Personal más implicado.
Cesa Seguridad	<b>Integración</b> de criterios de <b>Igualdad de Oportunidades en el sistema de calidad</b> de la empresa a través de la participación en el proyecto eQi, promovido por el Gobierno del Principado de Asturias en el marco de la IC Equal.	Implantación de medidas de conciliación que han redundado en la satisfacción del personal y en la productividad de la empresa.
Council-Consultores	Programa de <b>mentoring y coaching</b> para el personal.  Servicio gratuito de asesoramiento legal y fiscal al personal.	Atracción y retención del talento. Incremento productividad. Mayor compromiso, motivación e implicación del personal.  Mayor compromiso, motivación e implicación del personal.
Decuchara Restauración Social	Política de <b>contratación indefinida de mujeres en situación de riesgo de exclusión</b> social y laboral con <b>plan de acogida</b> tutorizado por una entidad sin ánimo de lucro experta en intervención social.	Preferencia en el acceso a concursos y contratos públicos.
Ramazzini PRL	Implantación <b>horario europeo</b> para favorecer la conciliación. Horario normal: de 8 a 17 h. con 1 hora para comer. Horario de verano: jornada continua de 8 a 15 h.	Incremento satisfacción personal y aumento de la productividad.
Puerto Deportivo de Gijón	<b>Manual de Bienvenida</b> para personas de nueva incorporación: con la información más relevante de la empresa, como puede ser: servicios e instalaciones, comportamiento con la clientela, organigrama, configuración de la plantilla, función y responsabilidades, evaluación y coordinación, procedimientos, criterios de gestión medioambiental.	Mejora del proceso de adaptación, integración y aprendizaje del nuevo personal. Plantilla más coordinada y comprometida.

Empresa	Buena Práctica	Impacto
Tabú Comunicación	El “Cole en la oficina”: habilitación de un espacio dentro de sus oficinas para que los/as hijos/as de sus trabajadores/as puedan estar, si sus progenitores no pueden dejarlos en otro sitio mientras trabajan. El espacio dispone de diverso material didáctico y de juegos.	Mayor motivación y productividad del personal.
Domótica Da Vinci	Herramientas para <b>teletrabajar</b> a través del uso del <i>cloud computing</i> .	Favorece la conciliación laboral y personal. Mayor compromiso y motivación del personal.

### 3.3 La clientela<sup>14</sup>

Los clientes son un grupo de interés crítico para la empresa. Cualquier negocio se construye alrededor de sus necesidades, por lo que su nivel de satisfacción, la calidad de la comunicación con ellos y el grado de confianza generado son una prioridad para cualquier organización.

La confianza de los clientes permite mantener con ellos un diálogo fluido, que puede servir a la empresa como fuente de ideas para mejorar y adaptar los productos y servicios a sus demandas, y para crear nuevos productos y servicios en atención a las demandas sociales, modas y usos vigentes. La confianza también permite fidelizar a la clientela, que es otra de las estrategias para mantener y ganar competitividad.

La empresa es, asimismo, responsable del impacto que producen los bienes y servicios que elabora, presta y comercializa. Ese impacto debe contemplarse no solo a corto plazo, sino también a largo plazo y tener en cuenta, además de a los clientes y consumidores, a la sociedad en su conjunto.

Los clientes son depositarios de derechos que se transforman en obligaciones ineludibles para la empresa. Muchas de ellas vienen impuestas por las distintas directrices y normativas existentes en cuanto a fabricación, envasado y características de los productos,

<sup>[14]</sup> Dentro de la clientela se incluyen a los consumidores finales, entendiendo que puede existir un diferente planteamiento entre tener como clientes a otras empresas o a consumidores finales.

o en cuanto a servicios post venta, garantías y precios. Otras se derivan de la incidencia que el consumo de bienes y productos tiene sobre la salud y seguridad de la población. Determinados incidentes en el sector de la alimentación, los fármacos y los juguetes, que han derivado en daños para el consumidor, han generado en Europa una mayor demanda de información y garantías por parte del cliente.

Además, en los últimos años está surgiendo una nueva tipología de consumidores, con un mayor nivel de información, que estar al tanto de aspectos como el medioambiente, el origen de las materias primas, el lugar de fabricación y el respeto a los derechos humanos, todos ellos relacionados con la responsabilidad social.

**“Clientes y consumidores desean estar cada vez mejor informados y obtener un etiquetado que les explique qué están consumiendo y cuáles son los valores nutricionales del producto...” “También desean que la compañía se involucre en problemáticas que afectan al consumidor como, por ejemplo, la obesidad.”**

*Neus Martínez Roldan. Directora de Relaciones y Comunicación Corporativas de Nestlé. Curso de Verano de Fonética 2007.*

## Una mirada al escenario actual de la RSE

El 49% de los atributos de una buena empresa lo conforma la calidad del servicio y la preocupación por las necesidades del cliente.

El 74% de las empresas considera que una política activa en materia de Responsabilidad Social genera una mayor fidelidad de sus clientes.

Un 54% de los clientes tiene cada vez más en cuenta la RSE en sus decisiones de compra. Ante dos productos similares, un 16,10% de los consumidores compraría el producto de una empresa socialmente responsable aunque fuera más caro, y un 34,50% si fuera de igual precio.

Fuente: Informe Forética 2008.

## Decisiones socialmente responsables

- Implantar mecanismos para conocer mejor el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio:
  - Encuestas periódicas.
  - Servicio de atención al cliente, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia.
  - Sistemas de análisis de reclamaciones y quejas que permitan clasificarlas para tomar las acciones oportunas (periodicidad, tipo clientes, tipo productos/servicios, servicio de venta o de post-venta, etc.).
- Someterse a protocolos de arbitraje para resolución de conflictos y reclamaciones.
- Crear canales específicos para hacer más fluida la comunicación con el cliente: sistemas automatizados de recepción de preguntas y emisión de respuestas a través de formularios Web, teléfono de atención al consumidor, dirección de correo electrónico sólo para clientes, bases de datos para tener un registro de la trazabilidad de la relación con los mismos.
- Proporcionar una información lo más transparente, veraz y completa posible, así como adaptada a las distintas tipologías de cliente (personas con discapacidad visual, por ejemplo):
  - a través del etiquetado y presentación de los productos, la certificación de los mismos, la incorporación en el espacio Web de la empresa de información específica dirigida a explicar el producto o servicio.
  - a través de la inclusión, en los productos o servicios, de información relativa a la salud y seguridad del cliente durante su utilización. Información medioambiental y social, como forma de sensibilizar a la población sobre la importancia de este tipo de comportamientos (por ejemplo, en productos alimenticios indicar los ingredientes procedentes de la agricultura biológica, o las partes de la cadena de producción realizadas a través de empresas de inserción...).

- Implantar principios éticos en materia de comercialización y publicidad tendentes a garantizar la seguridad, trazabilidad, calidad del producto y servicio.
- Promoviendo que la información incluida en cualquier promoción sea fácilmente contrastable y que el ofrecimiento de productos/servicios responda a lo que se indica en la publicidad.
- Utilizando formatos con un diseño más amigable, un tipo de letra adecuado, y una redacción comprensible para clientes de cualquier nivel educativo.
  - utilizando frases que resumen los puntos fundamentales del contrato suscrito para comprender de forma clara el compromiso que están asumiendo.
- Disponer y utilizar sistemas o firmar clausulados para salvaguardar y garantizar la intimidad del cliente, la confidencialidad y el tratamiento de sus datos personales.
- Colaborar con asociaciones de consumidores (sectoriales o territoriales) mediante la participación en paneles o mediante la firma de acuerdos dirigidos a fortalecer la transparencia en la información sobre la oferta de los productos y servicios, y/o a prestar asistencia a los consumidores menos favorecidos.
- Crear y adaptar servicios y productos a colectivos con especiales necesidades, como personas con discapacidad auditiva, visual, física, psíquica o de edad avanzada. Aunque el colectivo que más atención está recibiendo es el de las personas con rentas bajas, lo que ya se conoce como oportunidades de negocio en la "Base de la Pirámide".

**La población mundial es de 6.300 millones, de la cual el 80% tiene una renta per cápita inferior a 1500 dólares anuales. La Base de la Pirámide aglutina a estos 4000 millones de personas que sobreviven con menos de cuatro dólares al día.**

*Fuente: Compromiso Empresarial.  
[www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com)*

## BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Acceso a un mayor número de clientes.

Aumento competitividad.

Anticipación a los cambios al conocer mejor el mercado al que se enfrenta, obteniendo ventajas competitivas.

Mayores oportunidades de acceder a la selección como “proveedora de grandes empresas”.

Incremento fidelidad clientes.

## Buenas Prácticas en el contexto internacional

### Vodafone España y Óptica 2000

Vodafone España y Óptica 2000 han llegado a un acuerdo que permite a las personas con discapacidad auditiva probar de forma gratuita los teléfonos móviles y accesorios compatibles con sus audífonos.

#### ***“Nunca la palabra abuela te sonó tan bien”***

Esta iniciativa pretende mejorar la calidad de vida de los usuarios de audífonos o implantes cocleares. Los clientes de Vodafone que compren un audífono en Óptica 2000 podrán adquirir de forma gratuita el accesorio Streamer, que permite una comunicación clara y sin interferencias. Este dispositivo funciona a través de la tecnología RISE de Oticon que ofrece conectividad inalámbrica e interoperabilidad de banda ancha de alta velocidad entre audífonos.

La iniciativa cuenta con el apoyo del Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC), entidad que ha servido como nexo de unión entre las diferentes empresas implicadas en el proyecto, haciendo posible que el dispositivo llegue al mercado y a sus usuarios. El 41% de los usuarios de audífonos no puede usar correctamente el teléfono móvil debido a las interferencias y ruidos que se producen durante la comunicación.

Fuente: Compromiso Empresarial. Octubre 2010.

## **BAC CREDOMATIC**

Entidad financiera presente en varios países de Centroamérica.

### ***Crédito Responsable***

Esta iniciativa busca mejorar la transparencia frente al cliente, propiciando un mejor manejo de los productos financieros que brinda la Red. Se trata de ofrecer la información clave de cada producto, resaltando los aspectos más importantes e incluyendo costos y consecuencias de su uso, de manera que contribuya a una mejor calidad de vida de cada persona que decide contratarlo. Una buena práctica ya implementada ha sido la explicación de los estados de cuenta a los tarjetahabientes de Credomatic, que hoy es uno de los pocos emisores de tarjeta que detalla el costo total de sus productos y servicios, mostrando además cómo debe leerse y entender cada uno de los ítems incluidos en el estado de cuenta.

A diciembre de 2009, los resultados de este Programa incluyen un aumento considerable de la información disponible en línea y la inclusión de mensajes acerca del producto en diversos medios de comunicación.

Fuente: BAC CREDOMATIC ([www.rscbaccredomatic.com](http://www.rscbaccredomatic.com)).

## **Eroski**

Cadena de supermercados presente en toda España.

### ***Eliminación de las grasas trans de todos los productos de su marca***

Las grasas trans artificiales, comúnmente identificadas como grasas vegetales parcialmente hidrogenadas, son perjudiciales para la salud, y la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha recomendado eliminar o reducir su uso en la alimentación.

Esta actuación de la cadena de supermercados representará eliminar de la circulación alimentaria 52 toneladas de grasas trans en un año en beneficio de la salud de los consumidores. De esta forma, Eroski se convierte en la única empresa de distribución española que ha eliminado las grasas trans de sus productos de marca propia y se ha adelantado a la legislación, que presumiblemente, se implantará en España.

Esta acción pionera ha requerido la colaboración de sus proveedores, que han dejado de utilizar un ingrediente cuyo uso está muy extendido y han realizado un esfuerzo extra por encontrar una opción de reformulación o sustitución de las recetas.

Fuente: Compromiso Empresarial. Junio 2010.

## Buenas Prácticas en el contexto del proyecto IMPULSAA RSE-PYME

### **Adapta Soluciones**

Adapta está especializada en el asesoramiento para el tratamiento de datos personales, la implantación de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) así como en la realización de auditorías para verificar el cumplimiento de la misma. Está ubicada en el Centro de Empresas de Valnalón, en Langreo (Asturias).

### **Extranet comunicación clientes**

La extranet es un espacio Web al que cada cliente accede mediante su nombre de usuario y contraseña. En dicho espacio puede encontrar toda la documentación relativa a su empresa en materia de LOPD: diagnóstico, informe de mejora, legislación, formularios y plantillas a utilizar. A través de esta plataforma también puede recibir formación y asesoramiento en la materia, según el tipo de contrato que mantenga con la empresa.

Esta tecnología permite a la empresa reducir costes y tiempos de ejecución de sus trabajos mientras que la clientela dispone, en tiempo real, de la documentación y de un espacio en la Red en la que está debidamente clasificada y ordenada.

Esta facilidad de acceso, la rapidez de respuesta y el hecho de poder hablar con la persona de la empresa que les está prestando el servicio son altamente valorados por la clientela.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Domótica Davinci**

Expertos en aplicación de las nuevas tecnologías en el hogar y en el lugar de trabajo, para lograr espacios más eficientes, más cómodos y más ecológicos. Entre sus servicios y productos destacan la creación de infraestructuras comunes de telecomunicaciones, la eliminación de barreras arquitectónicas, los elevadores neumáticos, la prescripción e integración de soluciones domóticas y la implantación del hogar digita. ...

### ***Manual de usuario personalizado***

En cada proyecto de instalación que realizan se elabora un manual de usuario personalizado para cada cliente con el objeto de facilitar su adaptación a las herramientas domóticas y, por ende, su satisfacción en el uso de la tecnología instalada en su hogar o empresa. Dicho manual se entrega al cliente al finalizar la instalación y puesta en marcha de las instalaciones, explicándole pormenorizadamente su contenido y el funcionamiento de cada equipo o sistema instalado, realizando demostraciones in situ si fuera necesario.

Esta práctica de la empresa es muy valorada por los clientes pues les facilita mucho el uso de los equipos. Es un sello de calidad de su trabajo que contribuye a la mejora de su imagen y posicionamiento en el mercado. Asimismo, reduce el número de consultas e incidencias que se producen en los primeros meses de uso, con lo que la empresa ahorra costes en el servicio de atención al cliente y post venta.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Inoxnalon,S.L.**

Empresa especializada en construcciones de estructuras metálicas ubicada en Langreo (Asturias) con más de 15 años de experiencia. Cuenta con las certificaciones de calidad ISO 9001:2008 y medioambiente ISO 14001:2004.

### ***Sistema de medición de la satisfacción de la clientela***

La empresa entrega a sus clientes un cuestionario de satisfacción para medir la calidad de los productos entregados y los servicios prestados, el cumplimiento de sus expectativas y las oportunidades de mejora. Adicionalmente, realiza entrevistas telefónicas a sus clientes en los meses posteriores a la prestación del servicio. Esto se realiza para corroborar los resultados de los cuestionarios y ver las posibles desviaciones que se puedan producir entre el momento de prestar el servicio y unos meses después.

Todo ello se completa con un sistema informático que controla todo el proceso de relación con el cliente desde la solicitud del pedido, la presentación de la oferta/presupuesto, registro de entradas y salidas de comunicaciones y servicios con el cliente, partes de trabajo, quejas, sugerencias, etc.

Este sistema permite disponer de un gran volumen de información y datos con respecto a cada cliente, que ayuda a la empresa a mejorar su relación con él, prestar un mejor servicio y tomar decisiones más eficientes.

Fuente: Proyecto IMPULSA ARSE-PYME.

## Otras prácticas destacables dentro del Proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
<b>Gestione</b>	Uso <b>lenguaje no sexista</b> en su Web y en los contenidos cursos formación on line que ofrecen a través de su plataforma <i>e-learning</i> .	Dos veces finalista de los premios nacionales "T-incluye" (tincluye.org) que premian a las páginas Web más inclusivas.
	<b>Seguimiento gratuito</b> e información durante un año a antiguos alumnos/as en situación desempleo sobre <b>ofertas de trabajo</b> que la empresa gestiona.	Fidelización clientela.
<b>Council-Consultores</b>	<b>Newsletter</b> mensual para clientes con información legal, subvenciones, proyectos y temas empresariales que les afectan. <b>Servicio de alertas informativas</b> a través de Web, mail y SMS.	Incremento satisfacción clientela.
<b>Hotel Vetusta</b>	<b>Book calidad cliente</b> Cada persona empleada dispone de un libro donde registra cualquier queja, sugerencia, felicitación o incidencia transmitida por el cliente. Todas se comunican a la Dirección para la adopción de las medidas de mejora en la prestación del servicio.	Mejora calidad servicio prestado y mayor implicación del personal en la implantación de la calidad.

### 3.4 Las empresas proveedoras

Cuando hablamos de RSE y empresas proveedoras estamos pensando en cómo integrar la gestión responsable en la cadena de suministro. La mayor parte de la literatura sobre esta cuestión se ha centrado en las prácticas de las grandes empresas multinacionales. Sin embargo, las pymes son a la vez proveedoras de estas grandes compañías, de las que reciben cada vez más presión para aplicar criterios de RSE, y demandantes de productos y servicios de otras empresas (grandes y pequeñas) que son sus suministradoras.

Por tanto, las pymes se sitúan en el eje central de la cadena de suministro y, no sólo tienen que cumplir con criterios de sostenibilidad, sino que también deben exigirselos a sus empresas proveedoras para garantizar que todo el ciclo se gestione de forma responsable.

Desconocer esta situación puede suponer la pérdida de clientela, ya que la mayor parte de las grandes compañías incorpora estándares y cláusulas de RSE en sus procedimientos de compras y acuerdos comerciales. Además, estas empresas verifican el nivel de cumplimiento de los principios de RSE con los proveedores con los que trabajan. También las Administraciones Públicas están incorporando, cada vez con más frecuencia, criterios medioambientales y sociales en su gestión de compras, mediante la especificación de estos criterios en los pliegos de condiciones para la adjudicación de contratos públicos.

Sin embargo, las exigencias que las pymes reciben de la gran empresa no son trasladables a las que ellas pueden exigir a sus empresas proveedoras, de tamaño más pequeño. Por cuestión de recursos, generalmente tienen menos poder o menos fuerza.

**“Por eso, para las pequeñas y medianas empresas, la gestión responsable de los proveedores a menudo es más una cuestión de “convencer” que de “exigir” haciendo ver a éstos los beneficios que las prácticas de RSE tienen a medio y largo plazo”.**

*Mercé Roca, Silvia Ayuso y Rosa Colomé.*

*Requisitos de RSC en la cadena de suministro: el caso de las PYMES Catalanas (2010).*

Actualmente, vivimos en un mercado global, esto supone que las materias primas y los servicios suministrados pueden haberse producido en cualquier lugar del mundo, lo que complica conocer en qué condiciones se han obtenido o prestado unos y otros. Ser responsable obliga a incrementar la atención y a realizar una evaluación más rigurosa acerca del cumplimiento de los principios que garantizan la sostenibilidad por parte de los suministradores/proveedores: principios internacionales en materia de derechos humanos, derechos de los trabajadores/as, protección contra la explotación de menores de edad, cumplimiento de las normas de protección de la salud y la seguridad en el trabajo.

Cada empresa y cada sector de actividad se hayan sometidos a diferentes riesgos en la cadena de suministro, lo que incide en el diseño de la gestión de dicha cadena a nivel de responsabilidad social. Para diagnosticar esos riesgos y proceder en consecuencia puede ser útil contestar a las siguientes preguntas:

## Diagnósticos de riesgo en la cadena de suministro

¿Tengo una <b>marca conocida</b> por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra <b>productos de alto riesgo</b> o proviene de un <b>sector de alto riesgo</b> ?	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un <b>país de alto riesgo</b> ?	<b>Riesgo</b> de la cadena de suministro
SI	SI	SI	Muy Alto
	SI	NO	Alto
	NO	SI	
	NO	NO	Moderado
NO	SI	SI	Bajo
	SI	NO	
	NO	NO	Mínimo

Fuente: Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

Una vez definido el nivel de riesgo de cada proveedor, la empresa puede establecer las estrategias a seguir en materia de gestión responsable con cada uno de ellos, aplicando en el proceso de decisión previo a la compra o contratación, los valores definidos por la organización que inciden en los impactos medioambientales, sociales y económicos de la compra:

- a) Sociales:** trabajo infantil, trabajo forzoso, libertad de asociación y libertad sindical, discriminación en materia de empleo, salarios justos, responsabilidad por el producto.
- b) Medioambientales:** protección de recursos naturales, daños a la biodiversidad en la extracción de materias primas, residuos industriales, contaminación, emisiones de carbono y otros, uso de la energía, consumo de agua y reciclaje de productos tras su consumo.
- c) Económicos:** situación económica de los proveedores, relaciones asimétricas entre proveedor-comprador, plazos de entrega, plazos de pago, condiciones comerciales, abastecimiento local, corrupción y sobornos.

## Una mirada al escenario actual de la RSE

Lo que más demandan las empresas de sus proveedores son la acreditación del cumplimiento de la legislación vigente (26%), seguida por la suscripción de un compromiso escrito, tipo código de conducta (21%). Otras opciones menos solicitadas por los clientes son un plan de formación específico (9%), la implantación y certificación de un sistema de gestión (2%) y otros como protocolos de actuación o procedimientos de planificación.

Fuente: Requisitos de RSC en la cadena de suministro: el caso de las PYMES Catalanas. Autores: Mercè Roca, Silvia Ayuso, Rosa Colomé. Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa. Universidad Pompeu Fabra. Junio 2010

## Decisiones socialmente responsables

- Diseñar un cuestionario para diagnosticar y evaluar a los proveedores aplicando indicadores de RSE.
- Elaborar un catálogo de proveedores clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción, en base al cumplimiento de criterios medioambientales, sociales y económicos.
- Elaborar un **Código de Conducta** destinado a los proveedores, que sirva de guía para seleccionarlos, contratarlos y para verificar su cumplimiento. Pueden elaborarse a nivel individual por la empresa o a nivel sectorial a través de las asociaciones del sector. Este tipo de códigos incluyen la eliminación de prácticas abusivas que favorezcan sólo a una parte, relaciones oportunistas, garantías de respeto de los derechos humanos, laborales y medioambientales; proscripción de precios injustos y penalización de incumplimientos no justificados de las condiciones de pago, entre otros.
- Establecer una política de controles periódicos sobre el cumplimiento del Código de Conducta con cada uno de los proveedores, el grado de satisfacción y fidelidad de los proveedores. Para ello, se recomienda realizar visitas a proveedores, entrevistas en las renovaciones de contratos, encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.

- Implantar y/o exigir el sistema de gestión previsto en la norma SA 8000 (Social Accountability 8000).
- Dar prioridad en la contratación a los proveedores locales, siempre que los procesos de producción lo permitan.
- Fomentar la formalización de acuerdos de sensibilización conjunta con proveedores habituales.
- Procurar la estabilidad y la calidad en las relaciones con los proveedores.
- Formalizar convenios de colaboración con proveedores dirigidos a mejorar la eficiencia de los procesos a través, por ejemplo, de la optimización de rutas en el transporte, el establecimiento de canales de comunicación más ágiles y con menor consumo de recursos (gestión de todo el proceso de compra a través de Internet) y la colaboración en el reciclaje de productos o la eliminación de residuos.
- Implantar una política ecológica de compras que priorice el consumo de productos ecológicamente amigables y/o de comercio justo.
- Establecer canales de diálogo con proveedores para que conozcan nuestros criterios y exigencias en materia de contratación y supervisión, darles formación y apoyo para cumplirlos.
- Servicio de atención a proveedores, recepción de quejas, reclamaciones y buzón de sugerencia.

## BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales y mejora de la competitividad.
Aumento de contratos a largo plazo.
Establecimiento de relaciones estables y fluidas con proveedores.
Mejora del proceso de producción y, por tanto, mejoras en la gestión interna de la empresa.
Disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas.
Impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa.
Acceso a incentivos relacionados con la I+D+I.
Reducción de costes de producción mediante la asociación con proveedores que intervienen en la cadena de suministro.
Incremento de la capacidad de innovación como resultado de una mayor cooperación con los proveedores.

## Buenas Prácticas en el contexto internacional

### Javierre, S.L.

Pyme del sector de la construcción dedicada a excavaciones, demoliciones, firmes y obra civil, con base en Huesca.

### Clasificación proveedores

Esta empresa clasifica internamente a todos aquellos proveedores que, por su naturaleza y actividad, puedan suponer un riesgo por incumplimiento de obligaciones sociales o ambientales. Asimismo, tiene en cuenta para dicha clasificación en qué medida la actuación de sus proveedores puede afectar al acabado final de las obras que realiza, comprometiendo los criterios de calidad establecidos. Mantiene un registro interno de proveedores aprobados con calificación de preferentes, concediendo un periodo de adaptación a aquellos que tienen aspectos a mejorar y rechazando a todo aquel que no se ajusta a las especificaciones y políticas de la empresa. Este control y registro es auditado dos veces al año por una consultora independiente.

Asimismo, ha desarrollado la primera Franquicia en el mundo para Subcontratistas de Obra Pública y Civil con criterios de Sostenibilidad, Responsabilidad Social y Transparencia.

Fuente: ([www.javierre.es](http://www.javierre.es)).

## **Gulpener Bier**

Se trata de una empresa familiar dedicada a la producción de cerveza establecida en la región de Limburgo (Países Bajos) desde 1825, con una plantilla media de 65 empleados/as. La responsabilidad social para esta empresa es una estrategia de diferenciación frente a la competencia de las grandes empresas cerveceras.

### **Cadena de suministro ecológica**

Todos los ingredientes empleados para elaborar la cerveza se cultivan con procedimientos ecológicos en la propia región y todo el proceso de producción se alimenta con energía solar. Los 70 agricultores que constituyeron la cooperativa Triligran no están autorizados a usar plaguicidas y, como recompensa, reciben por sus productos un precio un 10 % superior al de mercado. La cervecera procura reducir la contaminación en todas las fases del proceso de producción. Todas las botellas son reciclables y el embalaje se reduce al mínimo.

Todo ello le ha servido para obtener el Premio a la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Agricultura, Gestión de la Naturaleza y Pesca. Asimismo, ha aumentado el prestigio de la empresa, el grado de satisfacción de los consumidores y una mejora en la satisfacción del personal empleado que se traduce en tasas de rotación del personal muy bajas.

Fuente: Comisión Europea. Dirección General de la Empresa. "Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa".

## Arluy, S.L.

Empresa situada en Logroño dedicada a la fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración. Inició su andadura en el año 1959 y, en la actualidad, es la primera empresa galletera de La Rioja y una de las primeras de España, lo que le permite dar empleo a 130 trabajadores.

### Compras sostenibles

La empresa tiene una política de compras en la que integra las responsabilidades sociales y medioambientales, destacando las siguientes prácticas:

- Precio mínimo al productor que le permita vivir dignamente.
- Pago de una prima de desarrollo que se destinará a realizar inversiones comunitarias en materia de sanidad, formación, vivienda, educación, etc.
- Pre-financiación de los pedidos.
- Establecimiento de una relación comercial entre ambas partes a largo plazo (1 año renovable anualmente de manera automática).

Además, ha definido criterios adicionales a los económicos y de calidad para seleccionar a sus proveedores: organización colectiva (cooperativas, sindicatos), organización democrática y transparente, respeto de las reglas OIT, respeto al medio ambiente, cumplimiento estándares de Comercio Justo (se hacen auditorías por parte de FLO Cert).

Todo ello ha llevado a la empresa a mejorar su reputación no sólo a nivel regional, sino también nacional e internacional, a mejorar el desarrollo económico de la Rioja a través del apoyo a los/as agricultores de su zona de influencia, y a diferenciar sus productos en base a la calidad, el saber hacer tradicional y la agricultura biológica. Recientemente, ha lanzado un nuevo producto, la galleta '**Solidary Biscuit**', que ha sido la primera galleta fabricada en Europa que ha conseguido el sello Fairtrade de comercio justo.

## Buenas Prácticas en el contexto del proyecto IMPULSA RSE-PYME

### **Cesa Seguridad, S.L.**

CESA es un centro de estudios especializado en la formación relacionada con el área de la Seguridad: vigilantes de seguridad, vigilantes de explosivos, escoltas privados y guardas particulares de campo. La empresa está homologada por el Ministerio del Interior y por el Servicio Público de Empleo. Tiene su sede en Oviedo (Asturias).

### ***Sistema de clasificación de proveedores***

Se da preferencia a las empresas del territorio, siempre que cumplan los criterios de confianza, calidad y precio que tiene establecidos la empresa. Para la clasificación, se tiene en cuenta la conducta mostrada en el año anterior por cada una de las empresas proveedoras. Cesa Seguridad realiza históricos de las relaciones con cada empresa, realizando una valoración del servicio. Esto ha permitido discriminar a aquellas empresas que no cumplen con lo pactado previamente. La empresa realiza un gran esfuerzo por conocer los comportamientos de sus empresas proveedoras en el mercado y las medidas que han adoptado en materia de RSE. Si la conducta no es socialmente responsable, no se establecen relaciones comerciales.

Como contrapartida, Cesa Seguridad practica una política de acortamiento de los plazos de pago acordados con sus empresas proveedoras y establece alianzas a largo plazo con las mismas. Todo ello redundará en la calidad del servicio prestado y el establecimiento de precios más competitivos.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Decuchara Restauración Social, S.L.**

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

## **Comercio Justo**

Los productos servidos en la gran mayoría de sus catering provienen de empresas proveedoras que promueven el comercio justo o bien son adquiridos directamente a los productores de los mismos, en el caso de materias primas, o en tiendas de comercio justo. Cuando todos los productos del servicio que prestan provienen de este tipo de comercio denominan el servicio "catering comercio justo", lo que es también una forma de concienciar a sus clientes y a los destinatarios del servicio sobre la importancia de ser socialmente responsables en el consumo de bienes.

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

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Líder Congresos

Empresa dedicada a la organización de un amplio abanico de eventos (ferias, congresos, reuniones empresariales, etc.). Tiene su sede en Oviedo (Asturias).

### Proceso de homologación de proveedores

Líder tiene documentado por escrito un proceso para homologar a sus proveedores, en el que se ha tipificado las normas básicas de selección y seguimiento del servicio contratado o compra realizada, así como los criterios de calidad, plazos, impactos sociales y/o medioambientales exigidos para obtener la homologación. Los proveedores que son validados se incluyen en un registro que se evalúa todos los años para actualizarlo. Los proveedores que no han cumplido los criterios exigidos se dan de baja. Para poder trabajar con un nuevo proveedor, debe homologarse previamente y aceptar el proceso de contratación y seguimiento que tiene la empresa.

Este sistema le permite garantizar la calidad del servicio prestado ya que, por su actividad, tiene que contar para todos sus proyectos con un elevado número de proveedores y subcontratistas a los que tiene que coordinar (gestión de espacios o salas, azafatas/os, catering, alojamiento, equipamiento audiovisual, viajes y traslados, etc.).

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Otras prácticas destacables dentro del proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
Inoxnalón	Subcontratación con Centros Especiales de Empleo: los servicios de limpieza se han contratado a Proyectos Integrales de Limpieza, S.A. (PILSA), un centro especial de empleo del Grupo Alentis que pertenece a la Corporación Empresarial ONCE.	Mejora de la empleabilidad de sectores de población más vulnerables o favorecidos.
Gestione	Reducción plazos de pago a subcontratistas individuales (autónomos/as).	Mejora relación con proveedores y establecimiento de relaciones a largo plazo.

### 3.5 La competencia

Las pequeñas y medianas empresas presentan unas características propias que las diferencian de las grandes. Algunas de esas características son fuente de ventaja competitiva a la hora de desarrollar acciones de Responsabilidad Social: mayor flexibilidad, más cercanía a los problemas de la comunidad. Otras, sin embargo, suponen limitaciones en su desarrollo: reducida dimensión, menor acceso a la información, carencia de pensamiento estratégico, escasez de recursos económicos y menor impacto mediático de sus iniciativas.

La cooperación entre empresas del mismo sector de actividad es casi una necesidad de subsistencia para las pymes y, gestionada adecuadamente, puede ser también un factor de desarrollo y crecimiento muy importante. Las alianzas estratégicas entre competidores y la reunión en asociaciones sectoriales ayudan a dar cobertura a necesidades del mercado desatendidas por las grandes empresas.

El principio de libre competencia que rige la actuación empresarial debe armonizarse con un comportamiento leal entre competidores e, incluso, con una actitud cooperadora que contribuya a mejorar las condiciones del mercado en beneficio de todos y a extender los límites de las pequeñas y medianas empresas.

Las empresas socialmente responsables se relacionan, en términos de colaboración, con sus competidores generando acuerdos en beneficio de ambas partes, evitando perjudicar a ningún implicado. Este tipo de comportamiento resulta más positivo que una competencia feroz por la cuota de mercado. Además, los proyectos en colaboración suponen el aprovechamiento de sinergias, ventajas en costes, incremento de la innovación y una mayor capacidad de inversión.

En coyunturas económicas desfavorables, como la actual, es mayor la tendencia a entrar en guerras con la competencia, sobre todo en precios. Esta tendencia puede llevar a rebajarlos tanto que sea imposible prestar un servicio de calidad o pagar salarios conforme al convenio colectivo de aplicación. A largo plazo, estas prácticas acaban deteriorando la imagen general de las empresas pertenecientes a un mismo ámbito de actividad y se devalúa

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

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

el servicio prestado y la profesionalidad del sector. Ante este tipo de problemas, la colaboración entre empresas con la misma actividad puede ser muy útil para establecer procesos de autorregulación. Dichos procesos pueden conducir a la elaboración de códigos de conducta que establezcan unas normas mínimas de convivencia y competencia que deben ser respetadas por todos/as.

## Decisiones socialmente responsables

- Compartir las Buenas Prácticas en materia de RSE a través de la participación en proyectos conjuntos, en actos y jornadas de difusión sobre la RSE, participando en una asociación compartiendo conocimiento y experiencias en la materia.
- Promover la creación de líneas de trabajo en materia de RSE dentro de las asociaciones sectoriales en las que se participa.
- Impulsar la elaboración de códigos de conducta sectoriales en materia de RSE y/o la firma de compromisos de actuación.
- Diseñar y participar en proyectos en materia de RSE entre varias empresas competidoras.
- Diseñar y ejecutar conjuntamente talleres, cursos y jornadas formativas en materia de RSE aplicadas al sector de actividad.

### BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Incrementa el prestigio de la empresa y su credibilidad en el entorno en que se mueve, principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas.

Aumenta las posibilidades de generar más acuerdos de colaboración, que redundan en la calidad del servicio o producto prestado, la diversificación de negocio, el ahorro de costes y la introducción en nuevos mercados.

Acceso a contratos de mayor envergadura a través de las distintas formas jurídicas de colaboración (subcontratación, *joint venture*, agrupaciones de interés económico, UTEs, consorcios, etc.)

Mayor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas que puedan hacer peligrar una oportunidad comercial, al poder acudir a un empresa competidora para que nos ayude a resolverla.

Incremento de los flujos de información, conocimiento y, por tanto, las posibilidades de generar innovación.

## Buenas prácticas en el contexto internacional

### Organización Empresarial de Operadores Logísticos.

Aglutina a 20 empresas del sector de la logística, entre las que se encuentran, entre otras, ADONAY LOGÍSTICA S.L., ALFA INTEGRAL DE SERVICIOS, S.A., AZKAR, NEUTRAL PARTNER LOGISTICS, S.L., PALLETWAYS IBERIA, S.L., SEUR INTEGRACIÓN LOGÍSTICA, S.A.

El Sello LÓGICA es la certificación que acredita a aquellas empresas que lo obtienen una vez verificado que cumplen con las normas establecidas en el Código de Buenas Prácticas. En dicho código se establecen, un compromiso con la calidad y el respeto a una serie de principios. El objetivo es establecer un marco de actuación común para el sector, que ofrezca garantías a todas las partes implicadas en el proceso logístico, así como proporcionar unas reglas de juego generales para que todos los operadores se encuentren en igualdad de condiciones a la hora de competir. La creación de este sello responde a la guerra de precios que ha vivido el sector en los últimos años con importantes menoscabos en la calidad del servicio.

Los principios establecidos giran en torno a: independencia, respeto, sostenibilidad, establecimiento de estándares de servicio, compromiso de calidad, dignificación de la subcontratación, cumplimiento de las normas laborales y mercantiles, cobertura de riesgos y responsabilidades, respeto al medio ambiente, cumplimiento de los criterios de prevención de riesgos laborales, salubridad y seguridad, transparencia, confidencialidad y autocontrol.

Fuente: ([www.logica.org](http://www.logica.org)).

## **ELEKTA**

Compañía multinacional dedicada a la investigación de soluciones para el tratamiento del cáncer y desórdenes neurológicos, cuya sede corporativa está en Estocolmo (Suecia).

### ***Código de conducta***

En el mismo, aparecen incluidas numerosas recomendaciones de actuación responsable frente a la competencia: evitar conflictos de intereses en relaciones comerciales, no utilizar información privilegiada frente a la competencia, no admitir regalos, comisiones, sobornos o cualquier otra contraprestación para lograr una operación comercial, no intervenir en negocios fraudulentos y obligación de todo el personal de poner en conocimiento de la compañía cualquier sospecha sobre la existencia de un posible fraude en operaciones de negocio. Se establece que el personal debe abstenerse de llegar a acuerdos anticompetitivos con terceros, respeto a la legislación de cada país en cuanto a prácticas anticompetitivas, deber de informar y obtener autorización del responsable de RSC para cualquier acuerdo que pudiera tener un efecto en la libre competencia.

En dicho código se declaran expresamente como prácticas anticompetitivas los acuerdos con la competencia para el establecimiento de cualquier condición de venta, por ejemplo, precio, descuentos y condiciones de crédito, la licitación fraudulenta, la división del mercado o de los clientes entre competidores y los boicots comerciales.

Fuente: ([www.elekta.com](http://www.elekta.com)).

## BBPP en el contexto del Proyecto Impulsa Rse-Pyme

### Tabú Comunicación,S.L.

Empresa de servicios de producción audiovisual: videos corporativos, institucionales, comerciales, formativos, publicitarios o documentales. Fundada en el año 1999, cuenta con una plantilla media de 5 personas y su sede está en Oviedo (Asturias). La calidad de su servicio está certificada a través de la norma ISO 9001.

### Cooperación con la competencia para el desarrollo de proyectos conjuntos

Tabú Comunicación colabora con otras productoras para abordar proyectos de forma conjunta. Esta cooperación, que permite el acceso a proyectos de mayor envergadura, se basa en la distribución de las responsabilidades técnicas y artísticas de cada producto audiovisual.

Ejemplo de ello es el **Proyecto Tiende a Infinito** diseñado y ejecutado al 50% con otra empresa directamente competidora. El proyecto es una serie de audiovisuales con entrevistas a jóvenes empresarios y mujeres empresarias que han llevado a cabo proyectos de innovación en sus empresas. Su objetivo es la difusión de la cultura innovadora y ha contado con el apoyo del Plan de Ciencia Tecnología e Innovación del Principado de Asturias (PCTI).<sup>15</sup>

El proyecto ha tenido una gran repercusión mediática y se ha convertido en una carta de presentación muy importante para la empresa, así como una vía de entrada a la realización de nuevos proyectos en cooperación que redundarán en el incremento de la competitividad de la empresa.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

[15]

Pueden consultarse los resultados del proyecto en [www.facebook.com/tiendeainfinito](http://www.facebook.com/tiendeainfinito)

## Corsovia

Empresa ubicada en Gijón (Asturias) que presta servicios plenos de imagen: creación de logotipos, desarrollo Web, estrategias de comunicación, campaña de posicionamiento en buscadores y medios sociales, comercio electrónico. Sus productos y servicios se basan en la perfecta conjunción de la funcionalidad y la estética.

## Cluster TIC Asturias <sup>16</sup>

Corsovia es miembro del Cluster TIC de Asturias, en el cual participa activamente en los grupos de Diseño Web y posicionamiento.

El Cluster TIC Asturias es una asociación sectorial privada sin ánimo de lucro, creada en 2003, cuya finalidad principal es mejorar la competitividad del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el Principado de Asturias. En la actualidad, está integrada por 82 empresas y su actividad se dirige a impulsar el crecimiento del sector mediante la cooperación, el intercambio de experiencias, la formación y la especialización profesional con el objetivo de conseguir una mayor participación de las empresas en proyectos tecnológicos nacionales e internacionales orientados a la modernización de los sectores tradicionales.

La integración en el Cluster TIC les ha permitido generar nuevos proyectos e identificar empresas colaboradoras de su sector con los que llevarlos a cabo. Para la empresa, la cooperación empresarial es una estrategia empresarial que le permite repartir cargas de trabajo y acceder a proyectos más grandes. Sin este tipo de colaboración, *la empresa*, en ocasiones, no podría asumir determinados proyectos por su tamaño, lo que repercutiría negativamente en su competitividad.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

[16]

Para ampliar información sobre el Cluster TIC puede consultar [www.clustertic.net](http://www.clustertic.net)

## Otras prácticas destacables dentro del proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
Ramazzini	Promotora de la creación en Asturias de la <b>Asociación de Prevención de Riesgos Laborales del Principado de Asturias</b> , que actúa como interlocutor ante las AAPP y vela por la calidad servicio prestado.	Mejora la calidad servicio. Anticipación del conocimiento de cambios legislativos que afectan al sector.
Domótica Davinci	Promoción <b>red nacional empresas domótica</b> para mejorar la rapidez en la prestación servicios y el servicio postventa.	Mejora la calidad servicio Incremento visibilidad sector y, por tanto, de las ventas.
Crea Psicología y Council-Consultores	Colaboración en la investigación y desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje organizacional para la impartición de formación <i>in company</i> de forma conjunta.	Diversificación de la cartera de negocio. Diferenciación de la competencia. Acceso a clientes de mayor tamaño.
Gestione	Participa activamente en el <b>Cluster Tic Asturias</b> .	Incremento de la competitividad.
Fería On Line	Participa activamente en la <b>Asociación de Academias de Enseñanza de Asturias</b>	Mejora la calidad servicio.

### 3.6 El Medio Ambiente

El medio ambiente es un bien básico de la Humanidad, que no sólo debe ser protegido, sino que además debe poder ser disfrutado por todos/as en igualdad de condiciones. La protección del medio natural está presente en los Principios establecidos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact),<sup>17</sup> desde donde se insiste especialmente en la necesidad del enfoque preventivo, apuntado en la Declaración de Río (1992) y aceptado mundialmente.

A nivel empresarial, supone tener presente que, si bien las medidas preventivas para evitar causar daños al medio ambiente suponen un gasto adicional, las medidas para paliar daños ya producidos, por ejemplo, los costes de reparación o deterioro de la imagen de la compañía, pueden ser mucho más gravosas.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

<sup>18</sup> [www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1&TR=C&IDR=263](http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1&TR=C&IDR=263)

Las actividades empresariales (industria, agricultura, servicios, energía, etc.) producen un impacto ambiental que tiene consecuencias para la salud humana, la flora, la fauna y la disponibilidad futura de recursos. Dicho impacto se produce por el consumo intensivo de los recursos, la generación de emisiones contaminantes o la producción de residuos. Todo ello está ocasionando graves problemas para el Planeta, como los derivados del Cambio Climático: aumento sequía, alteraciones en los ecosistemas, pérdida de vegetación, disminución de especies marinas, contaminación del aire, entre otros.

La responsabilidad social medioambiental debe procurar la compatibilidad del uso sostenible de los recursos naturales con el desarrollo económico. Esto implica la necesidad de incorporar la dimensión ambiental en la evaluación de los procesos de producción de bienes y servicios para disminuir al máximo su impacto en el medio natural.

Cualquier comportamiento empresarial socialmente responsable en este ámbito debe pasar por el conocimiento y cumplimiento de la normativa medioambiental, el consumo responsable y eficiente de los recursos (energía eléctrica, agua, gas...) y una política de minimización en la generación de residuos y emisiones nocivas, poniendo especial énfasis en la reutilización y reciclado de productos (tóner, papel, vidrio, etc.).

**El tiempo del derroche ha pasado. Es hora de afrontar el momento económico actual como una oportunidad de mejora y promoción de la eficiencia energética para lograr un verdadero cambio hacia una economía baja en carbono”**

*Cristina García-Orcoyen. Directora-Gerente de Fundación Entorno-BCSD España. Jornada "Caring for Climate: del Compromiso a la Acción en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>" 07/05/2009.*

## Una mirada al escenario actual de la RSE

De seguir el ritmo actual en el uso de recursos, en 2020 se necesitarán dos planetas y medio para sustentar a la Humanidad.

Fuente: Informe Planeta Vivo 2010

Las edificaciones consumen cerca del 17% del agua potable de todo el mundo, el 25% de la madera cultivada y hasta el 40% de la energía. Los expertos estiman que los edificios no sostenibles emiten alrededor de la tercera parte de las emisiones de CO<sub>2</sub> y generan dos quintas partes de los residuos sólidos.

Fuente: Consejo Mundial de Construcción Sostenible

El 47% de las empresas españolas está poniendo en marcha medidas para reducir el consumo de combustible de los vehículos de su flota, así como para optimizar los gastos de movilidad de sus empleados.

Fuente: Observador del Vehículo de Empresa.

## Decisiones socialmente responsables

- Apostar por la **Ecoeficiencia**,<sup>19</sup> produciendo bienes y servicios a un precio competitivo, que satisfaga las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que reduzca progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel compatible con la capacidad de carga estimada del planeta.<sup>20</sup>
- Aplicar el **Ecodiseño** en los productos orientado a favorecer su reciclaje y reutilización, facilitar su desmontaje y su desguace, reducir, simplificar y estandarizar los materiales.<sup>21</sup>
- Implantar **Certificaciones ecológicas**, como la Etiqueta ecológica,<sup>22</sup> un sistema único y válido para todos los estados miembros de la Unión Europea y totalmente voluntario, que identifica aquellos productos cuyo proceso de elaboración no tiene efectos negativos sobre el medioambiente.

<sup>[19]</sup> La World Business Council for Sustainable Development recoge una amplia recopilación de casos de empresas que han logrado aumentar su negocio y reducir sus costes a través de la Ecoeficiencia. [www.wbcscd.org](http://www.wbcscd.org).

<sup>[20]</sup> Definición de ecoeficiencia según la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

<sup>[21]</sup> Biohabitat contiene una guía de productos ambientalmente correctos: [www.biohabitat.org](http://www.biohabitat.org)  
The green culture, Directorio on-line con productos y servicios ambientales. [www.greenculture.com/index.html](http://www.greenculture.com/index.html).

<sup>[22]</sup> European Unión Eco-label Homepage.

- Implantar **Sistemas de Gestión Medioambiental**<sup>23</sup> en la empresa: NORMA ISO 14001, EMAS (Eco-management and Audit Scheme).<sup>24</sup>
- Establecer una política ecológica de compras, priorizando el consumo de productos ecológicamente amigables y estableciendo por escrito los criterios que deben reunir los productos y las empresas proveedoras en materia medioambiental.
- Implantar sistemas de producción limpia que permite el ahorro de materias primas, agua, energía, la eliminación, reducción y/o sustitución de materias peligrosas, reducción de la cantidad y peligrosidad de los residuos y las emisiones contaminantes.<sup>25</sup>
- Realizar **Auditorías Verdes**, inventariando los recursos que utiliza la empresa y los residuos que genera para controlar los derroches de energía, materia prima, así como la generación de residuos.
- Llevar a cabo **Estudios de Impacto Ambiental (EIA)** en la puesta en marcha de proyecto y fabricación de un producto, identificando los efectos (en la extracción de la materia prima, el proceso de envasado, el uso por el consumidor, etc.), que la realización de un proyecto puede producir sobre los diferentes aspectos ambientales.
- Realizar un plan de minimización de residuos y/o emisiones, con la finalidad de reducir los subproductos y los contaminantes generados por los procesos productivos.
- Establecer alianzas con las organizaciones cívicas que destaquen por la defensa y protección del medioambiente, sobre todo en el territorio donde actúa cada empresa.
- Promover la firma de acuerdos ambientales con las Administraciones Públicas para conseguir compromisos sectoriales en orden a minimizar de forma voluntaria el impacto ambiental o, para facilitar el cumplimiento progresivo de la legislación ambiental vigente.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Ver "Guía Sistema de Gestión Medioambiental, paso a paso":  
[www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=4218&mode=default](http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=4218&mode=default).

<sup>24</sup> Existen ayudas a nivel autonómico y nacional para la realización de auditorías energéticas e implantación de la ISO 14001.

<sup>25</sup> Manual de Gestión de los residuos Industriales. Se puede obtener en formato pdf.  
[www.junres.es/industrial/manual/index.stm](http://www.junres.es/industrial/manual/index.stm)

<sup>26</sup> En España, existen acuerdos ambientales a nivel de sectores industriales como el químico, petrolífero, energético, producción de plásticos.  
 En [sedac.ciesin.org/entri/texts-home.html](http://sedac.ciesin.org/entri/texts-home.html) se pueden consultar más de 170 acuerdos conseguidos en cuestiones ambientales, tanto a nivel institucional, como a nivel de empresa.

## BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Prioridad en el acceso a ayudas públicas.

Ahorro en costes de consumo de recursos y energías.

Reducción en las primas de seguros.

Mejora de las relaciones con la Administración y la comunidad local.

Reducción de los riesgos de accidentes o de situaciones que puedan suponer la paralización o cierre de la empresa.

Mayor oportunidad de contratos con grandes empresas que priorizan a proveedores que tengan un comportamiento ambiental responsable.

Incremento de opciones en el acceso a concursos y contratos públicos de bienes y servicios.

Acceso a beneficios fiscales que favorecen la protección del medioambiente.<sup>27</sup>

Menores trabas en las exportaciones a países que tienen una legislación ambiental más exigente.

Mejora la imagen, la credibilidad y la posición de la empresa dentro del mercado a través de la comunicación y publicación de sus progresos.

Mayor capacidad de atracción y retención del talento, pues las personas prefieren trabajar en empresas ecológicamente responsables.

[27]

Existen deducciones fiscales en el Impuesto de Sociedades relacionadas con las inversiones destinadas a la protección del medio ambiente. [www.aeat.es](http://www.aeat.es)

## Buenas prácticas en el contexto internacional

### Good for Environment!

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

### *Chubasquero de patata*

Good for Environment ha desarrollado un chubasquero confeccionado con **bioplástico de fécula de patata 100% biodegradable** que, además de proteger de la lluvia, contiene semillas para ser plantado cuando acabe su vida útil. Las semillas son de flores, plantas y arbustos mediterráneos y están insertadas en el propio chubasquero dentro de una bolita de Nendo Dango.<sup>28</sup> Al ser un producto que procede de recursos vegetales incide en menor medida en el calentamiento global que los plásticos que vienen del petróleo; asimismo, se utiliza mucha menos energía en su producción y no son tóxicos ni contaminan. Son biodegradables, reciclables y, por supuesto, reutilizables.

Con este producto, la empresa ha tenido un gran éxito en la feria Cismef, la cita anual de pymes más grande de China. También ha sido finalista en la 1ª Edición de los Premios Best\_ED, Premios Europeos de Diseño y Medioambiente.

Fuente: ([www.goodfore.com](http://www.goodfore.com)).

[28]

Bolitas de arcilla que protegen las semillas, que aportan nutrientes y evitan que sean comidas por los pájaros para asegurar su germinación.

## **Marco Aldany**

Cadena de salones de peluquería y estética con más de 400 centros abiertos en toda España.

### ***Agua para todos. Gasta sólo la justa***

Esta es la filosofía del plan que la cadena de peluquerías ha puesto en marcha para contribuir a erradicar los problemas de sequía en el mundo.

Mediante la adopción de algunas sencillas tecnologías, la incorporación de buenos hábitos y la sensibilización del personal, en Marco Aldany se ha reducido el consumo de agua y energía (electricidad, gas, etc.). La cadena de peluquería ha implantado acciones como el uso de material desechable, cierre del grifo durante la aplicación de productos, uso de rejillas antipelo en el desagüe para reducir atascos y contaminación del agua, instalación de grifos monomando que permiten un control más preciso del agua y concentradores de chorro que reducen el área de difusión.

Con estas medidas llevadas a cabo en los más de 400 salones que componen esta red de franquicias se han ahorrado 17,97 millones de litros de agua.

Fuente: Fundación Compromiso Empresarial. [www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com). Octubre 2010.

## **Ascensores Jordá, S.A.**

Pyme familiar catalana, fundada en 1953 en Barcelona, que presta servicios de instalación, reparación, reforma y conservación de aparatos elevadores y escaleras mecánicas. Actualmente, cuenta con un equipo de 70 personas.

### ***Aquí no se tira nada***

Además de tener implantado un sistema de gestión medioambiental a través de la ISO 14001, esta empresa destaca por su sistema de reciclaje de residuos en obra, donde dispone de un procedimiento especial para el reciclaje de aceites y otros materiales residuales, como los trapos. En la oficina también se reciclan todos los materiales (papel, pilas, tóner, bombillas, etc.).

Fuente: RSE Y PYMES, Una apuesta por la Excelencia empresarial. ESADE.  
[http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/rseypimes.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/rseypimes.pdf)

## Buenas prácticas en el contexto del proyecto Impulsa Rse-pyme

### **Puerto Deportivo de Gijón U.T.E.**

Empresa concesionaria desde el año 2006, y para un período de 20 años, de la gestión del Puerto Deportivo de Gijón. Esta empresa presta a los usuarios del puerto los servicios de amarre y atraque de embarcaciones deportivas, suministro de combustible, información turística, entre otros. Asimismo, organiza y es sede de numerosas actividades náuticas y lúdicas relacionadas con la mar.

### ***Auditoría Energética y Manual de Buenas Prácticas Medioambientales***

La empresa ha llevado a cabo un estudio para el ahorro energético a través del uso de energías renovables y la gestión eficiente del sistema eléctrico. De dicho estudio surgió el Manual de Buenas Prácticas Medioambientales que se distribuye entre la clientela y el personal para sensibilizar sobre: cómo ahorrar energía eléctrica, agua (en el puerto y durante la navegación en el mar), cómo gestionar los residuos generados en el puerto, así como las normas básicas de uso de las instalaciones.

El estudio también ha proporcionado una valiosa información para negociar con las distribuidoras eléctricas y analizar las tarifas y los horarios de consumo, evitar la energía reactiva, es decir, un nivel de consumo que no se tiene contratado y que, por tanto, se penaliza. Asimismo, ha servido para tomar decisiones como introducir la política de implantación de bombillas de bajo consumo y el uso de temporizadores en los baños de los usuarios y usuarias del Puerto.

Además de mejorar la gestión medioambiental de la empresa y por ende del Puerto Deportivo, estas medidas han supuesto importantes ahorros económicos para la misma.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Mármoles Guadamía, S.L.L**

Empresa especializada en la transformación y colocación de mármol, granito, silestone, caliza y piedra natural. Sus productos son utilizados en el diseño de encimeras de cocina y baño, fachadas, suelos, paredes, escaleras, chimeneas, jambas, dinteles y goterones. También centra su actividad en el arte funerario: lápidas, sepulturas, panteones, urnas y columbarios. Dispone de una nave industrial situada en el Polígono de Empresas de Guadamía, en Ribadesella (Asturias).

### ***Sistema de producción limpia***

Mármoles Guadamía, desde el inicio de su actividad y, especialmente, en el momento del diseño del proyecto de instalación en la nave, apostó por instalaciones y procesos que permitan una producción limpia. Así, tiene instalado un circuito cerrado de agua con el objeto de minimizar al máximo su consumo. De igual modo, se trabaja con discos para corte insonoros, más costosos que los normales pero que reducen la contaminación acústica.

La empresa tiene implantadas medidas orientadas al apagado de luces y del equipamiento eléctrico para ahorrar energía eléctrica. Otras prácticas son el reciclado de papel y tóner de tinta que son utilizados en la actividad diaria de la empresa. Asimismo, los escombros de mármol se transportan a un punto verde para su posterior reciclaje.

Todo ello ha servido a la empresa para trabajar en un ambiente de trabajo de mayor calidad y bienestar, así como para posicionarse en el mercado como una empresa socialmente responsable, que es ejemplo de buenas prácticas para otras. Recientemente, Mármoles Guadamía ha participado en el programa de la televisión del Principado de Asturias "Soñadores", presentado por Manuel Campo Vidal, donde se destacan la labor innovadora, emprendedora y social de jóvenes empresas.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Kalec, Calor Ecológico

### Eco-diseño en barbacoas

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

Se trata, por tanto, de un producto bajo en carbono que ha permitido a la empresa diferenciarse en el mercado y acceder a un segmento de clientes de alto poder adquisitivo sensibilizados con los impactos medioambientales de los productos. Gran parte del mercado de la empresa está fuera de España.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## **Consultores y Asesores de Informática Profesional S.L.**

CAIP proporciona servicios avanzados a empresas en el ámbito de las tecnologías de la información desde hace más de 10 años. La sede de la empresa está en Oviedo (Asturias). Entre sus servicios, está el diseño de infraestructuras informáticas adaptadas a las necesidades de cada cliente y aporta un servicio técnico para la resolución rápida de incidencias.

### ***Recogida gratuita ordenadores obsoletos y reutilización de los mismos***

CAIP recoge a su clientela, de forma gratuita, el equipamiento obsoleto. Posteriormente, lo selecciona y envía a COGERSA (Consortio para la Gestión de los Residuos Sólidos en Asturias) los equipos o componentes que no son válidos para su uso. Los que pueden ser reutilizables, los formatea y pone a punto y los cede gratuitamente a Centros Educativos del lugar en que se ubican sus empresas clientes y/o ONGs. El objetivo es proporcionar una nueva vida útil a los equipos informáticos desechados por las empresas.

En otros casos, recicla componentes de dichos equipos para ceder también gratuitamente a los colegios y ONGs para mejorar el rendimiento o uso de los equipos que utilizan.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Otras prácticas destacables dentro del proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
<b>Puerto Deportivo de Gijón</b>	<p><b>Punto de recogida de Residuos Peligrosos</b>, donde previo aviso al personal portuario, su cliente puede depositar sus residuos. Posteriormente, el Puerto los entrega a un gestor autorizado para su correcta gestión.</p> <p><b>Plan Interior de Contingencias por Contaminación Marina Accidental por Vertido de Hidrocarburos</b> aprobado por la Autoridad Portuaria de Gijón. En base a este Plan, se ha editado por la empresa un folleto informativo para su clientela en el que se le informa de cómo proceder y actuar en caso de vertido.</p> <p><b>Sistema de Gestión Medioambiental. ISO 14001:2008</b></p>	<p>Mejora satisfacción clientela. Mejora imagen empresa.</p> <p>Mejora relaciones con las A.A.PP. Mejora imagen de la empresa. Reducción de riesgos.</p> <p>Ahorro de costes. Mejora gestión de la empresa en materia medioambiental. Reducción de riesgos.</p>
<b>Ascensores IMEM</b>	<p><b>Eco-Innovación:</b> los aparatos elevadores de IMEM disponen de un sistema de regeneración de energía EcoSaver que permite regenerar y devolver a la red la energía no consumida durante el normal funcionamiento del ascensor. Asimismo, emplea un tipo de acero de alta resistencia que reduce el peso y mejora la eficiencia energética; además, aligera el peso, alarga la vida útil del ascensor y reduce el hueco necesario para su instalación.</p>	<p>Obtención del Segundo Premio Internacional del Swedish Steel Prize. Mejora imagen de la empresa. Mejora posicionamiento en el mercado.</p>

### 3.7 Las Administraciones Públicas

La Responsabilidad Social ha dejado de ser exclusivamente un deber del Estado y ha pasado de basarse sólo en políticas a nivel general, para centrarse en lo particular. Se reconoce así la contribución de las empresas en la generación de nuevas iniciativas de implementación de la RSE a nivel macroeconómico y político. Este planteamiento supone tener en cuenta los aspectos sociológicos del entramado de relaciones existentes entre los distintos agentes que intervienen en un territorio.

A la Pyme le interesa crear relaciones de confianza con las Administraciones Públicas, sobre todo a nivel local y regional, que son los ámbitos en los que suele operar, puesto que dichas relaciones serán fuente de recursos vía subvenciones, participación en proyectos y contratación pública. Asimismo, las pequeñas y medianas empresas son para las entidades públicas el mayor colaborador en la creación de empleo y riqueza del territorio que gestionan.

**“Frente a la crisis en el plano local, se hace necesario un replanteamiento del modo de "entender lo público" con la implicación del Tercer Sector, el sector empresarial y la ciudadanía”.**

*Fuente: Fundación Luis Vives. Informe final del proyecto "A favor de la inclusión social, integrACTÚA"*

La Administración es también una de las principales impulsoras de la implantación de la RSE en las Pymes y, por ello, desarrolla numerosas iniciativas dirigidas a sensibilizar sobre la necesidad de incorporar a la estrategia empresarial el principio de igualdad de oportunidades, la gestión medioambiental y el empleo de personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos.

Una de las manifestaciones más claras de la colaboración entre Administraciones Públicas y Empresas es, sin duda, la creación del Consejo Estatal de RSE en el que conviven unas y otras, junto a otros agentes representativos de la sociedad, como sindicatos y ONGs.

### Decisiones socialmente responsables

- Establecer una política de **fiscalidad responsable**: cumplimiento de la legislación vigente en materia de impuestos, presentación diligente de declaraciones fiscales, pago en plazo voluntario de impuestos evitando la morosidad fiscal, erradicación

de prácticas de evasión fiscal, no contratación con proveedores que operen en la economía sumergida.

- Ser proactivos en la gestión de la información procedente de las Administraciones Públicas para conocer iniciativas en sostenibilidad y RSE que se estén desarrollando en el territorio: participación en portales, suscripción a newsletter promovidos por las AA.PP, y consulta periódica de los Boletines Oficiales de la Provincia y el Estado.
- Colaborar con las distintas entidades públicas dedicadas a la promoción de la actividad económica, el empleo, la sostenibilidad, la protección de colectivos desfavorecidos, y la innovación a través de suscripción de acuerdos, convenios e inclusión en sus bases de datos.
- Participar activamente en consejos asesores o consultivos promovidos a nivel local o regional (consumo, sanidad, turismo, comercio, mujer, etc.) lo que permitirá conocer con anticipación los cambios legislativos que afectan a la actividad de cada empresa.
- Controlar y sancionar prácticas ilícitas del personal de la empresa en la búsqueda de trato de favor por parte de las administraciones (corrupción).
- Cumplir estrictamente los contratos y convenios firmados.
- Participar en iniciativas públicas de sostenibilidad y RSE.
- Participar en el desarrollo de actividades de la Agenda 21 a nivel local.<sup>29</sup>
- Suscribir convenios de colaboración con Administración Local para la contratación preferente de personas del territorio, vinculación al municipio, visitas escolares a la empresa y/o seguimiento del impacto medioambiental de la empresa.

[29]

La Agenda 21 surge en la Cumbre de la Tierra (Río, 1992) para referirse al Plan de Acción que los estados deberían llevar a cabo para lograr un desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. En este objetivo, se atribuye un papel transformador clave a las ciudades que ha derivado en la creación de diversas Agendas 21 Locales.

## Una mirada al escenario actual de la RSE

*La Ley de Economía Sostenible publicada en el BOE el 05/03/2011 establece que las Administraciones Públicas deberán procurar que sus proveedores adopten principios de responsabilidad social empresarial, especialmente los relacionados con promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la plena integración de las personas con discapacidad.*

Asimismo, señala que las Administraciones Públicas deberán incluir en sus procesos de contratación criterios en la adjudicación de los contratos que valoren el ahorro y el uso eficiente del agua y de la energía y de los materiales, el coste ambiental del ciclo de la vida, los procedimientos y métodos de producción ecológicos, la generación y gestión de residuos o el uso de materiales reciclados y reutilizados o de materiales ecológicos.

## BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Mayores opciones a la hora de participar en concursos y licitaciones públicas.

Mejora de la repercusión mediática dentro del territorio, lo que contribuye a aumentar la presencia en el mercado y, por tanto, las ventas.

Mayores posibilidades de participación en iniciativas y proyectos de mejora de la competitividad de la pyme impulsados por las Administraciones Públicas del territorio.

Incremento de las opciones para obtener subvenciones públicas.

Más facilidades de acceso a las listas o bolsas de proveedores de productos y servicios homologados.

Posibilidad de conocer con antelación la legislación en período de elaboración sobre distintos sectores de actividad, lo que supone una ventaja para adaptarse a la misma con mayor rapidez o antelación.

Más facilidad de lograr apoyos de la Administración en caso de dificultades, o bien, en situaciones delicadas, reducir incidentes y tensiones y prevenir riesgos.

## Buenas Prácticas en el contexto internacional

### Reinoxmetal 2002

Empresa familiar fundada en 1998 que se dedica al reciclaje, valorización y comercialización de todo tipo de metales, accesorios inoxidable y aleaciones especiales. Está ubicada en el País Vasco y cuenta con diversas certificaciones como la ISO 9001, la ISO 14001 y la OSHAS 18001. Su compromiso con la calidad le ha servido para ampliar su mercado a nivel internacional.

### *Empezar por casa*

La empresa tiene suscritos convenios de colaboración con los ayuntamientos en los que opera para priorizar la contratación de personas del municipio contribuyendo así a generar una mayor riqueza en el territorio.

Esta medida, junto con otras desarrolladas por la empresa dentro del ámbito de la responsabilidad social, como la firma del compromiso por la sostenibilidad del País Vasco, le han valido el reconocimiento en el 2005 de Foro Bizkaia por ser una de las empresas más activas y con mayor compromiso social en el territorio.

Fuente: Foro Bizkaia. ([www.forobizkaia.com](http://www.forobizkaia.com)).

## Biofuel Systems

Empresa 100% española, con sede en Alicante, creada en 2006 como resultado de un proyecto de investigación desarrollado por un equipo de científicos e ingenieros en colaboración con la Universidad de Alicante. Su actividad está centrada en el desarrollo de biopetróleo a través de fitoplancton (biomasa marina). BFS ha sido la primera compañía en el mundo en producir biopetróleo a partir de las algas, una nueva fuente de energía, similar al petróleo, que conserva todos sus productos y sus ventajas pero sin sus inconvenientes.

## Biopetróleo

BIOFUEL SYSTEMS ha firmado con el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) un convenio específico de colaboración cuyo objetivo es desarrollar estrategias conjuntas para el aprovechamiento energético de las algas. El biopetróleo reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> y no genera ni SO<sub>2</sub> ni productos secundarios nocivos. A través del sistema BFS, fundamentado en el cultivo intensivo de microalgas fito planctónicas, se genera una biomasa que permite la obtención de electricidad, biopetróleo y celulosa-silicio. Este nuevo producto sustituye en un 100% al petróleo, que es mucho más agresivo en su obtención, transformación y utilización.

A través de este convenio con una entidad pública del territorio, la empresa podrá desarrollar con mayor éxito su producto, aprovechar los recursos endógenos, generar riqueza en su Comunidad Autónoma y mejorar el medioambiente...

Fuente: [www.biopetroleo.com](http://www.biopetroleo.com). Prensa: Infopower.- Biocombustibles.

## Grupo Temper

El Grupo Temper es un holding de empresas que, desde hace más de 30 años, trabaja vinculado al mundo de la energía. Su sede está en Siero (Asturias) y desde ella desarrolla un modelo de negocio con éxito a nivel internacional. Cuenta con varios reconocimientos como el Premio Asturias a la Calidad Empresarial, el Premio a la Innovación Empresarial y el Premio Impulso al Desarrollo Tecnológico, entre otros.

## Gijón Living Car

El grupo Temper, junto a otras empresas (Grupo Isastur, Hidroeléctrica del Cantábrico y el Banco Herrero) participa en un proyecto piloto con el Ayuntamiento de Gijón y la Fundación Prodintec para analizar el impacto en la sociedad de las nuevas formas de movilidad sostenible. El proyecto se enmarca dentro de la iniciativa MOVELE que ha puesto en marcha el Ministerio de Industria, de la mano del IDEA. El objetivo de este proyecto es establecer una red de vehículos y cargadores eléctricos en el municipio de Gijón para analizar, a modo de laboratorio, el impacto tecnológico y social de la puesta en marcha de esta nueva infraestructura.

A raíz de esta iniciativa, el Grupo Temper ha diseñado los cargadores que permiten la recarga de los vehículos eléctricos, denominados Cardylet, y que estarán disponibles en distintos puntos de la Ciudad de Gijón. Esto supone una oportunidad única de posicionarse en los nuevos mercados con productos altamente innovadores en un plazo razonable de tiempo.

Cardylet ya se está instalando en otros municipios de Asturias y Madrid, y se prevé una rápida expansión a otras ciudades nacionales y europeas.

Esta iniciativa, además de promover un entorno ambiental más saludable al reducirse las emisiones contaminantes que producen los vehículos tradicionales, genera riqueza en el territorio al aumentar la actividad económica y el empleo de las empresas ubicadas en el mismo que participan y se van a nutrir del proyecto.

Asimismo, está dentro de las acciones que han contribuido a la obtención del reconocimiento de su labor en distintos programas bilaterales de carácter internacional y de cooperación tecnológica, por parte del Ministerio de Ciencia e Innovación y del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

## Buenas prácticas en el contexto del proyecto IMPULSA RSE-PYME

### Crea Psicología

Centro de psicología ubicado en Oviedo, con una amplia experiencia en el tratamiento de diferentes problemas y patologías dentro del campo de la psicología y la empresa. Es el único centro en Asturias que, entre otros modelos terapéuticos, utiliza el modelo de terapia a través de la acción llamado psicodrama. Además, imparte formación in company en materia de recursos humanos y desarrollo de habilidades directivas.

### Participación en programas públicos de intervención social

La empresa colabora con distintos programas públicos impartiendo charlas, prestado asesoramiento, realizando rol playing, dinamizando grupos de trabajo, en los siguientes campos.

- Educación infantil y problemas del sueño, en una guardería municipal de Siero.
- Familia y Drogodependencia, en el marco del Plan de Drogas del Ayuntamiento de Gijón.
- La emprendeduría, en la Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Council-Consultores

Asesoría Jurídica y Consultoría de empresas ubicada en Avilés que cuenta con una dilatada experiencia a nivel nacional e internacional en diversas áreas de negocio: asesoría jurídica de empresa, puesta en marcha de proyectos empresariales, consultoría estratégica para empresas, gestión de proyectos (conciliación, RSE, igualdad, innovación, turismo), gestión del talento a través del coaching y el mentoring. Cuenta con una marca propia pionera en España "Escuela de Mentoring" que aglutina todo el conocimiento en esta materia.

## Participación como experta en diversos foros y programas promovidos por organismos públicos

Council-Consultores colabora activamente con las Administraciones Públicas prestando su conocimiento y experiencia para el desarrollo y análisis de programas y proyectos relacionados con la mujer y la empresa, la conciliación, la igualdad, los/as emprendedores/as y el *mentoring*. Entre las colaboraciones llevadas a cabo a lo largo de sus 15 años de andadura destacamos las siguientes:

- Conferencia sobre el papel de la mujer en la empresa del siglo XXI para el Gobierno de Canarias.
- Conferencia sobre el mentoring en los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles dentro de las Jornadas sobre *Mentoring* y *Coaching* promovidas por el IGAPE (Xunta de Galicia).
- Reconocimiento de Empresa socialmente comprometida con la educación, otorgado por la Consejería de Educación del Principado de Asturias, por su participación en proyectos de inserción laboral de colectivos desfavorecidos.
- Participación en el Grupo de Expertas para el Análisis del IV Plan de Igualdad del Principado de Asturias.
- Empresa colaboradora con el proyecto tecnológico "Oriente de Asturias, Paraíso Digital".

Todas estas iniciativas han redundado en la mejora de la imagen de la empresa y en su posicionamiento como consultora experta en diversos temas, lo que contribuye a la obtención de nuevos clientes y proyectos.

## Otras prácticas destacables dentro del Proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
<b>Puerto Deportivo de Gijón</b>	<b>Convenio de colaboración</b> con el Gobierno de Asturias para el estudio de la fauna y flora del Puerto Deportivo.	Mejora imagen de la empresa. Obtención X Premio Hempel a la Calidad y al Servicio en la Náutica a nivel nacional.
<b>Domótica Davinci</b>	Participación, junto a diversas Universidades y otras empresas, en el proyecto DH COMPLIAT financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del Plan Avanza I+D+i.	Incremento de la competitividad al poder ofrecer soluciones tecnológicamente más avanzadas.

### 3.8 El territorio

Las pequeñas empresas poseen características especiales que facilitan la interrelación con su entorno o comunidad y, por tanto, las posibilidades de actuar de forma responsable sobre él: poca distinción entre los roles de gerencia y propiedad,<sup>30</sup> están orientadas de manera principal a la solución de los problemas derivados del día a día, las relaciones interpersonales y la comunicación de carácter informal son muy importantes.<sup>31</sup>

Dentro del territorio donde actúa la Pyme, los principales agentes sociales con los que se relaciona son las Administraciones Públicas, las ONGs y otro tipo de entidades no lucrativas que conforman la sociedad civil en sus distintas formas de organización. Tradicionalmente, la Responsabilidad Social se ha vinculado a la acción caritativa y filantrópica de las empresas, pero hoy en día esta concepción está superada y la empresa se ha convertido en un agente social más del territorio donde lleva a cabo su actividad.

<sup>[30]</sup> Spence, L. (1999). "Does size matter? The state of the art in small business ethics", *Business Ethics A European Review*, 8(9), 163-172.

<sup>[31]</sup> Spence, L; Lozano, J. M. (2000). "Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain", *Journal of Business Ethics*, 27(1), 43-53.

Debido a ello surge la necesidad de establecer relaciones con el sector público y el tercer sector.<sup>32</sup>

En el ámbito comunitario, el papel activo de la empresa puede ser muy importante en áreas como la educación, la protección del medioambiente, la cultura, la ayuda a colectivos desfavorecidos (pobreza, discriminación, exclusión), la cooperación al desarrollo y la salud. Las posibilidades de acción de las empresas en este campo van desde las más puntuales (donativos, participación como socios, colaboración en algún proyecto) hasta las más estables como las asociaciones estratégicas.

**“La relación entre empresas y organizaciones cívicas es compleja, pero positiva para ambos, y favorece claramente la responsabilidad social”.**

**“Potenciar el tejido asociativo es una de las vías más potentes para potenciar la RSE”.**

*José Ángel Moreno. Secretario de Economistas sin fronteras.*

La acción social de la empresa abarca el empleo local, dando prioridad en la contratación a los desempleados de la zona, el apoyo a causas sociales desarrolladas por las entidades no lucrativas del territorio y la preferencia por la contratación y subcontratación de empresas proveedoras locales. Para ello, es imprescindible que la Pyme establezca un diálogo permanente con los distintos grupos de interés de su territorio (autoridades locales, asociaciones, colegios profesionales, centros educativos, medios de comunicación) escuchando sus necesidades y expectativas, y promoviendo o participando en actividades que sean beneficiosas para la población o para determinados colectivos específicos.

El vínculo con el tercer sector se puede intensificar y reforzar a través del establecimiento de acuerdos de cooperación. Para que este tipo de asociaciones entre empresa y el sector no lucrativo produzcan buenos resultados, es necesario llevar a cabo una correcta planificación del acuerdo: efectuar un diagnóstico e identificar los temas sobre los que se puede cooperar, establecer canales de comunicación eficaces, seleccionar a las entidades del territorio que puedan ser los mejores socios, definir bien el acuerdo por escrito, involucrar a las personas y los recursos precisos para llevarla a cabo y hacer un seguimiento y evaluación de los resultados del acuerdo.

[32]

La expresión “Tercer Sector” de la Economía se basa en el enfoque anglosajón que lo considera un sector intermedio entre el público y el privado (empresas) y que está principalmente integrado por Fundaciones, Asociaciones y otras entidades sin ánimo de lucro.



Fuente: ORSE/CSR EUROPE/FORÉTICA. Diálogo con los Grupos de Interés. Guía práctica para empresas y stakeholders (2009).

## Decisiones socialmente responsables

- Realizar donaciones a entidades no lucrativas (de carácter social, cultural, deportivo, medioambiental, etc.). Es importante seleccionar el tipo de asociación o fines que se quieren apoyar en base a que tengan más impacto en el territorio y estén más vinculadas a los valores, fines o actividad de la empresa. Las donaciones pueden ser tanto en dinero, como en especie (libros, ordenadores usados, mobiliario de oficina, excedentes de producción, servicios).
- Destinar una partida presupuestaria a las denominadas compras solidarias procedentes del comercio justo o de empresas cuyo personal empleado son colectivos en exclusión (ej. centros especiales de empleo, empresas de inserción social). Algunos ejemplos pueden ser los regalos de empresa, el café, la limpieza, papel, buzoneo y felicitaciones.
- Patrocinar actividades desarrolladas en el ámbito de la comunidad (competiciones deportivas, iniciativas culturales, proyectos sociales) o esponsorizar actos de entidades no lucrativas.
- Difundir las actividades llevadas a cabo por las ONGs y asociaciones con las que colaboramos a través de la Web de la empresa, boletines, apariciones en prensa, mailing, etc.

- Promover el **voluntariado corporativo**: la empresa promueve e involucra a su personal en la realización de actividades a favor de la sociedad, generalmente en su comunidad local y en colaboración con una organización social. Los trabajadores/as participantes prestan a estas organizaciones su tiempo, sus conocimientos, su saber hacer, de forma gratuita y dentro del tiempo de trabajo sin descuento de su salario.<sup>33</sup>
- Priorizar las compras a proveedores locales.
- Desarrollar campañas de marketing con causa: las empresas pueden realizar entre sus clientes y colaboradores campañas de captación de fondos a favor de distintas causas sociales de la comunidad local o global, vinculadas a la venta de sus productos o servicios. Es importante que exista una coherencia entre la causa social y la actividad o fines de la empresa.
- Participar en procesos de desarrollo local como la Agenda Local 21, planes de empleo locales, proyectos dirigidos a acoger en prácticas a colectivos desfavorecidos.
- Participar y/o financiar proyectos de investigación y/o becas.

### Una mirada al escenario actual de la RSE

La ausencia de programas de voluntariado y la falta de implicación de la empresa en causas sociales puede refrenar el interés de las generaciones más jóvenes por entrar a formar parte de una determinada empresa. En muchos países, los más jóvenes ingresan a las empresas habiendo pasado por la experiencia de hacer trabajos en pro de la comunidad en su época de bachillerato o facultad.

Fuente: Asociación Internacional para los esfuerzos voluntarios. Informe ejecutivo del estudio sobre el voluntariado corporativo global.

**33**

Los planes de voluntariado corporativo pueden adoptar distintas formas. Algunas empresas proporcionan tiempo libre remunerado para que su personal lo aporte en una acción voluntaria, otras prestan apoyo o asistencia financiera, algunas desarrollan un plan de voluntariado empresarial concreto y otras simplemente apoyan al personal que ya colabora con organizaciones no lucrativas.

## BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Incremento de la formación y el desarrollo de habilidades del personal, así como su compromiso con la empresa.

Mejora de la imagen de la empresa y aumento de su peso y relevancia social dentro del territorio.

Mejora de las relaciones con los clientes.

Diferenciación frente a los competidores.

Generación de recursos para la empresa (ideas, personal, participación en proyectos conjuntos, contactos) que ayudan a reforzar su posición en el mercado y a reforzar su capacidad de innovación.

## Buenas prácticas en el contexto internacional

### Iberdrola

IBERDROLA es el principal grupo energético español, una de las mayores energéticas del mundo y líder mundial en energía eólica, que está presente en 40 países del planeta.

### Portal del Voluntariado

A través de dicho portal, Iberdrola ofrece cada mes a sus empleados más de 450 proyectos en los que poder participar como voluntarios. Los empleados pueden elegir entre desarrollar acciones de voluntariado presenciales o virtuales. Para organizar estas actividades, la compañía colabora con diferentes organizaciones, entre las que destacan, por ejemplo, Médicos sin Fronteras, la Fundación Plan International España, WWF International y Acción contra el Hambre.

Durante el primer año de funcionamiento, esta página Web ha registrado una media de 460 visitantes mensuales entre los más de 30.000 profesionales con los que cuenta la compañía eléctrica.

La empresa ha constatado que el 10 por ciento de su equipo humano participa activamente en las iniciativas de voluntariado corporativo puestas a su disposición. Estos proyectos se organizan en diferentes áreas en función de la disponibilidad y preferencias de los voluntarios.

## **NH Hoteles**

Cadena hotelera presente en todo el territorio español y con establecimientos a nivel internacional que apuesta por ser pionera en el turismo sostenible. Cuenta con numerosos premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional.

### ***Alojamiento gratis***

La cadena de hoteles tiene firmado un acuerdo de colaboración con la organización Menudos Corazones cuyo objetivo es la cesión gratuita de habitaciones a dicha organización con el fin de alojar a familiares de niños y jóvenes con enfermedades cardíacas durante la hospitalización de estos.

Esta iniciativa fue la ganadora de la segunda edición del mercado de la RSC celebrado por Forética.

Fuente: Periódico Cinco Días. ([www.cincodías.com](http://www.cincodías.com)). 13/10/2008.

## **HAPPY COMPUTERS**

Empresa inglesa de 30 empleados dedicada a formación en tecnologías de la información.

### ***Donación del 20% beneficio***

La empresa dona a la comunidad el equivalente al 20% de sus beneficios, bien en metálico, en especie o en forma de trabajo voluntario. Con este fin, se asoció con PADEAP, organización dedicada a ofrecer apoyo a personas desfavorecidas y en riesgo de exclusión en África. Dos formadores trabajaron durante un mes en Uganda con el fin de aumentar las capacidades del centro, mejorar la cualificación de su personal y ampliar sus recursos. Para este tipo de apoyo, la empresa tiene un acuerdo con sus trabajadores a través del cual disponen de un "banco de tiempo" que destinan a una organización benéfica compartiendo tiempo de empresa y propio.

Fuente: Comisión Europea. Buenas prácticas.

## Buenas prácticas en el contexto del proyecto IMPULSA RSE-PYME

### Feria Online

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

### Colaboración con Cáritas

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

Fuente: Proyecto IMPULSA RES-PYME.

## **Ramazzini, S.L.**

Primer servicio de Prevención de Riesgos Laborales acreditado en el Principado de Asturias, que aglutina bajo su marca todas las disciplinas y áreas de trabajo relacionadas con la prevención de riesgos: planificación y evaluación, medicina del trabajo, reconocimientos médicos, formación y capacitación. Está ubicada en Oviedo (Asturias) y presta servicios dentro y fuera del Principado de Asturias. Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001.

### ***Participación activa en el tejido asociativo asturiano***

Ramazzini, desde sus inicios, ha destacado por su implicación en la promoción de la mejora de la competitividad de las empresas en el Principado de Asturias mediante la creación e integración en distintas asociaciones, así como mediante su participación activa en las mismas:

- Promotora, fundadora y presidenta de la Asociación de Servicios de Prevención del Principado de Asturias (ASEPA).
- Miembro de la Junta Directiva de la Federación Asturiana de Empresarias  
Miembro de la Asociación Empresa Mujer.
- Miembro de la Federación de Servicios de Prevención Ajenos (ASPA).

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Gestione

Empresa filial del Grupo Chipbip, ubicada en Gijón (Asturias). Está especializada en servicios de consultoría y formación. Tiene su propia plataforma de teleformación desde la que ofertan una gran variedad de cursos. Diseñan e implantan a medida plataformas de *e-learning* en empresas. Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001.

## Proyecto e-Inclusión

La empresa colabora con Fundación CTIC en el marco del proyecto e-Inclusión, que tiene por objetivos fomentar la visibilidad de las asociaciones civiles en Internet y reducir la brecha digital entre aquellos colectivos y grupos sociales con mayor riesgo de infoexclusión.

Su colaboración activa con diversas entidades del territorio le ha servido para obtener la gestión del servicio de Teleformación de Plan PIATIC (Plan de Innovación del Autónomo/a en Tecnologías de la Información y la Comunicación) del Gobierno del Principado de Asturias.

Fuente: Proyecto IMPULSA RSE-PYME.

## Otras prácticas destacables dentro del Proyecto IMPULSA RSE-PYME

Empresa	Buena Práctica	Impacto
<b>Adapta Soluciones</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Colaboradora para el fomento del emprendimiento con el Centro de Empresas Valnalón.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>CESA Seguridad</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Council-Consultores</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Colaboradora en diversas iniciativas con la Asociación Diseño y Moda de Asturias. Miembro de la Unidad de Coaching y Género de la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.

<b>Empresa</b>	<b>Buena Práctica</b>	<b>Impacto</b>
<b>CREA Psicología</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias.	Mejora la imagen de la clientela. Captación clientela.
<b>Entretod@s</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Feria Online</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Vocal del Comité Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Oviedo. Miembro de la comisión de formación de la Federación Asturiana de Empresarios.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Hotel Vetusta</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Inoxnalón</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias y de la Asociación Langreanos en el Mundo.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Líder Congresos</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Representante en Consejo Asturiano de la Mujer.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Mármoles Guadamía</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Ramazzini</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Miembro del Consejo Local de Sanidad y Consumo del Ayuntamiento de Oviedo.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Puerto Deportivo de Gijón</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Tabú Comunicación</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Miembro de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Asturias y del Club de la Calidad y la Innovación de Asturias.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>Ascensores IMEM</b>	Miembro activo de la Asociación Empresa Mujer de Asturias. Colabora con la Universidad de Cantabria para el acogimiento de alumnos/as en prácticas.	Mejora imagen empresa. Captación clientela.
<b>CAIP Informática</b>	Colaboración con el Movimiento Asturiano por la Paz.	Mejora imagen de la empresa.

## 4. La importancia de comunicar la RSE

En la era del conocimiento, la comunicación es un pilar fundamental para el desarrollo de cualquier organización, así como para la producción de cambios sociales que redunden en beneficio de todos/as. En esta guía adoptamos un concepto de comunicación en sentido amplio, como conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para transmitir valores, conceptos y mensajes a su entorno. Esas acciones incluyen la comunicación interna (hacia el personal empleado, la propiedad de la empresa y la dirección), la externa (atención al cliente, publicidad) y cualquier otra actuación que pueda producir un impacto sobre los grupos de interés.

La comunicación de las buenas prácticas en Responsabilidad Social Empresarial es vital, por una parte, para lograr la implicación de los diferentes *stakeholders* y, por otra, para promover las transformaciones necesarias que nos conducirán hacia una economía sostenible.

La Responsabilidad Social tiene que ver con comportamientos, con lo que hacen las empresas para ser económica, social y medioambientalmente responsables, y con cómo lo hacen. Son precisamente esos comportamientos, traducidos en acciones o buenas prácticas, los que crean una imagen de la empresa y transmiten una forma responsable de hacer negocios. La imagen, construida a través de la reputación, es un activo muy rentable para cualquier empresa y también para el conjunto de la sociedad. La reputación de una empresa sirve de ejemplo para otras y es una de las formas más potentes para conectar con la ciudadanía.

**“La comunicación, si es constante, clara, distintiva y relevante, influirá positivamente en las percepciones, actitudes y conductas de los consumidores”.**

*Gabriela Salinas. Revista Harvard Business Review. Junio 2009.*

Siguiendo el principio de **“lo que no se ve no existe”**, comunicar lo que las pequeñas y medianas empresas hacen en materia de RSE, cómo lo hacen (recursos, costes, estrategias) y qué resultados y/o beneficios obtienen, es una pieza fundamental para el cambio de modelo económico y social que muchos/as queremos lograr. Dicha importancia reside en que representan el 99,6% del tejido productivo en Europa, y en que uno de los principales agentes de aprendizaje y cambio de nuevas conductas son nuestros iguales. Para una Pyme resulta más cercano, más real, más comprensible, más alcanzable y, por tanto, más creíble el ejemplo de otra Pyme que se haya en su misma realidad en cuanto a recursos, conocimientos y posibilidades de acción. Además, el intercambio de experiencias y de buenas prácticas es mucho más factible entre empresas de similares tamaños y con problemáticas parecidas.

Sin duda, es mucho más fácil que una pequeña empresa, que quiere implantar una buena práctica, se dirija directamente a otra Pyme que ya la ha realizado para compartir su experiencia y aprender de ella, a que se dirija a una gran empresa, con las dificultades añadidas de accesibilidad que tienen estas últimas.

Si queremos cambiar la forma de gestionar las empresas e incorporar en estas la Responsabilidad Social, el mecanismo más rápido es la transmisión cultural. Con esta se ahorra tiempo y esfuerzo, pues cada organización se aprovecha de los conocimientos y experiencias preexistentes de otras de su misma categoría (José Antonio Marina, 2010).<sup>34</sup> En esa transmisión cultural, las empresas, a través de sus mensajes verbales y no verbales (comportamientos), reproducen acciones y comunican de forma constante una forma de hacer las cosas que se contagia al ser imitada por otras, produciendo cambios en el sistema empresarial y/o social.

Para que esa transmisión cultural sea posible en las Pymes, hay que derribar algunas creencias que están limitando su potencialidad de comunicación. Muchas de ellas creen que hablar de sus acciones en materia de RSE es utilizarla como herramienta de marketing y, por tanto, alejarse de su verdadero sentido social. Otras consideran que la comunicación es muy costosa y que sólo es importante para las grandes corporaciones. Otras ni siquiera saben ver el valor de sus prácticas en materia de RSE porque las llevan a cabo de forma natural y no son conscientes de que son un ejemplo positivo a seguir por otras empresas. Además, dado su tamaño, su trabajo a nivel local y su proximidad a la comunidad, el impacto de sus acciones es mucho mayor y mucho más inmediato, por lo que tienen una mayor capacidad transformadora.

Una estrategia de comunicación bien planificada, constante y eficaz, reporta beneficios sociales y también una serie de ventajas a nivel empresarial.

<b>VENTAJAS EMPRESARIALES DE UNA BUENA COMUNICACIÓN</b>
Aumenta la satisfacción y lealtad del cliente.
Mejora la imagen de la empresa y de sus productos/servicios.
Incrementa la motivación, productividad y compromiso del personal empleado.
Mejora las relaciones con el entorno (proveedores, Administraciones Públicas, organizaciones sociales).
Reduce los costes de oportunidad.

<sup>34</sup> José Antonio Marina. "La educación del talento". 177. 2010.

Para lograr que cale una cultura de comportamiento responsable entre las empresas y entre la ciudadanía, la comunicación debe ser eficaz, coherente, transparente, innovadora y diversa.



**EFICAZ:** El mensaje que la empresa quiere transmitir debe llegar y tener un impacto positivo en los grupos de interés que han sido definidos como prioritarios por la misma. Esos grupos de interés se localizan en tres ámbitos diferentes:

- **lugar de trabajo:** personal empleado, sindicatos.
- **territorio (comunidad y medioambiente):** asociaciones, medios de comunicación, poderes públicos, población en general.
- **mercado:** clientela, proveedores, socios/as empresariales, inversores/as.

Estos destinatarios condicionan tanto el tipo de medidas a adoptar, como el lenguaje y los medios de hacer llegar el mensaje. Los medios pueden ser muy diversos, pero existen algunos que son más accesibles y eficaces para las pequeñas empresas que disponen de menores recursos para emplear en comunicación.

GRUPOS DE INTERÉS	MEDIOS COMUNICACIÓN
Personal Empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicados vía mail, intranet</li> <li>• Reuniones individuales y/o grupales con el personal</li> <li>• Hacer partícipe al personal en la elaboración de mensajes relacionados con los valores, misión y visión de la compañía</li> <li>• Mentores/as para nuevos empleados/as</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Boletines informativos periódicos</li> <li>• Guías informativas, Códigos de conducta, videos corporativos.</li> </ul>
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folletos informativos</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Boletines informativos periódicos</li> <li>• Etiquetado de productos</li> <li>• Actos públicos y jornadas</li> <li>• Memoria de Sostenibilidad</li> <li>• Web</li> <li>• Notas y comunicados de prensa</li> <li>• Entrevistas en medios de comunicación</li> <li>• Presencia en redes sociales</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Folletos</li> <li>• Mailing</li> <li>• Etiquetado de productos</li> <li>• Códigos de conducta</li> <li>• Web, blog, redes sociales</li> </ul>

**COHERENTE:** Lo que la empresa dice que hace es lo que la empresa hace. La comunicación empresarial sobre RSE debe estar basada en la estrategia definida por la empresa a nivel general y en materia de Responsabilidad Social, así como en las acciones y actividades que desarrolla. Si no hay conexión entre estrategia, acciones y comunicación, se produce una incoherencia hacia la que la ciudadanía cada vez es más sensible, le resulta más fácil constatar y no perdona.

**TRANSPARENTE:** El auge de las redes sociales, de la comunicación vía Internet, la proliferación de foros de internautas y de blogs especializados han supuesto un cambio en las relaciones de poder en la comunicación. Ahora, los usuarios, los consumidores, la población, opinan, destapan las incoherencias, informan

**Casi un 80% de los consumidores desconfía de la publicidad social y medioambiental de las empresas. Los encuestados consideran que los anuncios no se corresponden con el comportamiento real de las empresas, señalando una cierta incoherencia entre lo que muestran las empresas al exterior y su comportamiento real.**

*Fuente: Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU). Estudio sobre la opinión y valoración de los consumidores sobre la RSE en España.*

de prácticas no responsables, denuncian, y todo ello corre como la pólvora llegando a cualquier lugar y a miles de personas. Se impone para las empresas la necesidad de ser transparentes y coherentes en la comunicación acerca de sus actividades en materia de RSE, sino pueden ser el blanco de muchas críticas y destruir su reputación.

**INNOVADORA:** Las empresas deben explorar nuevas formas de mirar a su alrededor, prestando especial atención a las características de la población que conforman sus grupos de interés. Hay que preguntarse qué les interesa, cuál es el formato más accesible para ellos, el tipo de lenguaje que emplean, dónde se localizan. En definitiva, conocer la mejor forma de llegar a cada uno de ellos. Esta tarea se ha vuelto cada vez más complicada debido al nivel de información que día a día recibimos. Actualmente, existe una saturación informativa que obliga al receptor de la misma a ser cada vez más selectivo, desechando muchos de los mensajes que le llegan.

Esto exige a las empresas mayor capacidad de adaptación e innovación en la comunicación. No es lo mismo dirigirse a jóvenes, que a personas de la tercera edad o a la población rural. Hay que desafiar los canales habituales y emplear todo tipo de medios como los SMS, la subida de videos y mensajes a redes sociales, *merchandising*, web 2.0, por citar algunos.

**DIVERSA:** La diversidad engloba varios de los conceptos anteriores. Por un lado, implica tener en cuenta las diferencias existentes entre los distintos *stakeholders* y entre las personas que los conforman. Por otro, la necesidad de utilizar distintos medios, lenguajes, formatos y canales para llegar a cada uno de ellos de una forma eficaz. Las empresas deben ser flexibles, estar atentas a las demandas y cambios que se producen en la sociedad, adaptándose y empleando una diversidad de acciones comunicativas dentro de una estrategia coherente.

**“... debemos adquirir la capacidad para entablar un “proceso de comunicación inteligente” con los grupos de interés. Es decir, no una comunicación con un fin en sí misma, para justificar que me estoy comunicando con los grupos de interés y que hablo con ellos y les mando cuestionarios, sino un proceso de comunicación en el que ambos saquemos beneficios. Porque si no la comunicación no tiene sentido”.**

*Valentín Alfaya. Director Corporativo de Calidad, Prevención y Medio Ambiente del Grupo Ferrovial. Forética: “Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial”. 2006.*

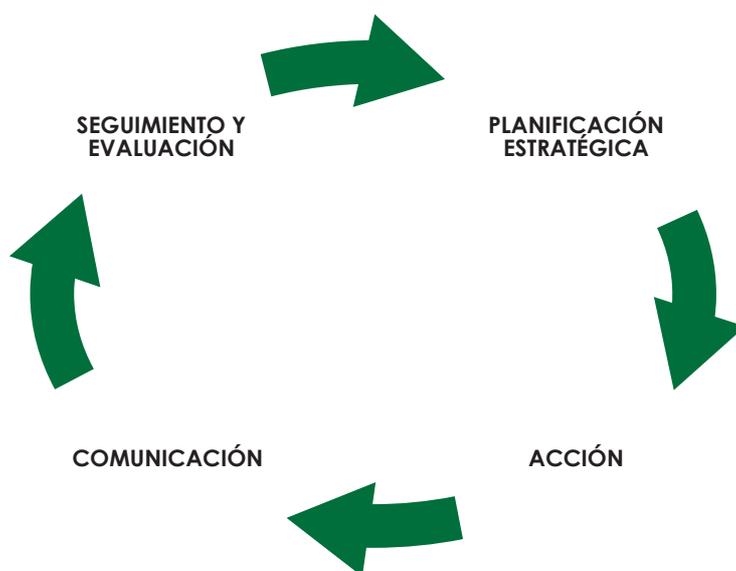
Todo lo expuesto no debe hacer olvidar a las Pymes que, no sólo es importante

comunicar la RSE eficazmente, sino también realizar una comunicación responsable basada en la coherencia y la transparencia, y erradicando prácticas como la utilización de imágenes y lenguaje sexistas. Para ello, sería deseable implicar y trabajar en conjunto con los medios de comunicación y tener en cuenta que cada una de nuestras acciones individuales son un acto de comunicación que envía un mensaje al resto de las personas con las que interactuamos día a día. De cada uno/a de nosotros/as depende, por tanto, que el mensaje sea **ser o no ser socialmente responsable**.

## 5. Conclusiones

El proyecto RSE-Pyme, del que esta guía es el resultado final, se ha centrado en sensibilizar a las pequeñas y medianas empresas sobre la importancia de incorporar la RSE en su estrategia y hacerles ver los beneficios que ello tiene. Asimismo, ha servido para que las personas responsables de las empresas participantes sean conscientes de las acciones que estaban llevando a cabo en materia de RSE, y para ponerlas en valor a través de un uso adecuado de las herramientas de comunicación disponibles. También ha permitido conocer las potencialidades de estas empresas para acometer nuevos retos en materia de RSE, adoptando nuevas prácticas dirigidas a los grupos de interés de mayor prioridad para cada una de ellas.

Las actuaciones realizadas con cada una de las empresas beneficiarias del proyecto se han estructurado en la forma siguiente:

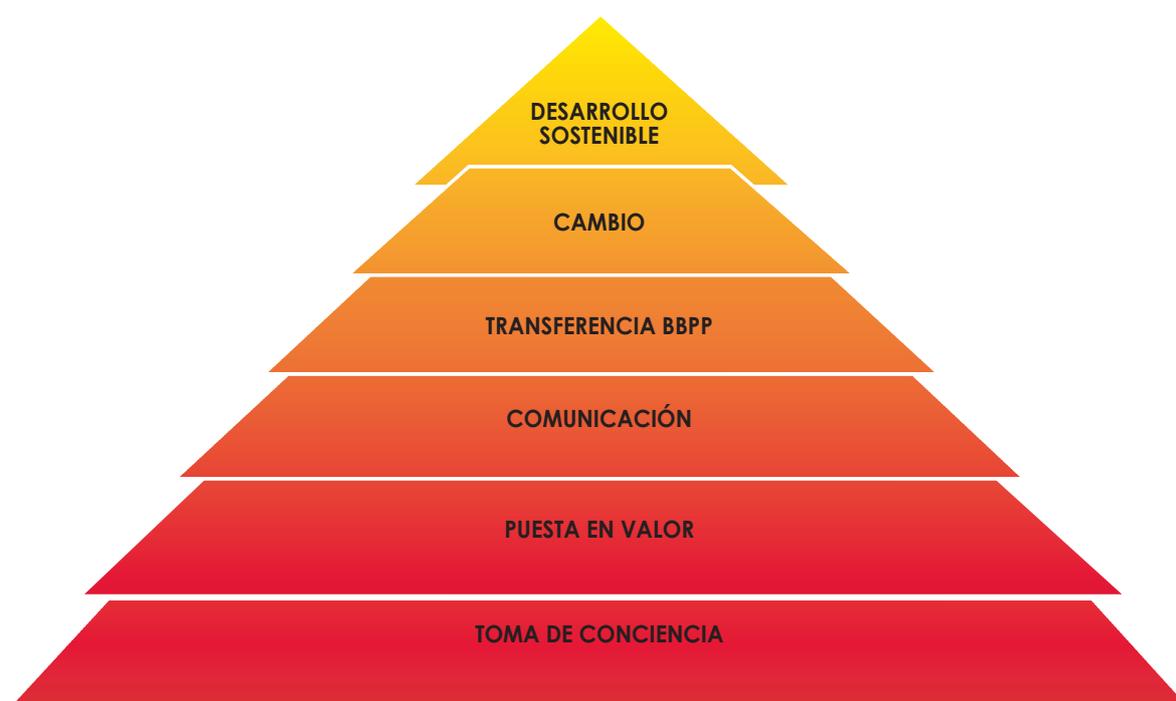


**1.- Diagnóstico:** realización de un análisis de la situación en la que cada Pyme se encontraba antes del inicio del proyecto; puesta en valor de las buenas prácticas que se estaban realizando; reflexión sobre la situación actual de la empresa y su visión de futuro, así como de su potencial para desarrollar nuevas acciones socialmente responsables.

**2.- Plan de Mejora:** elaboración de una planificación para incorporar nuevas prácticas en materia de RSE, teniendo en cuenta los recursos de la empresa, sus objetivos y los grupos de interés prioritarios; establecimiento de medidas dirigidas a mejorar la comunicación, tanto a nivel interno como externo, de las prácticas socialmente responsables llevadas a cabo por la empresa.

**3.- Memoria de sostenibilidad:** elaboración de una memoria personalizada para cada empresa donde se contienen las acciones llevadas a cabo por la misma con respecto a cada uno de sus *stakeholders*, principales indicadores en materia de RSE y las acciones de mejora previstas para el futuro.

**4.- Seguimiento y Medición resultados:** análisis de todas las acciones realizadas, dificultades encontradas, avances conseguidos; nuevos retos para el futuro.



Este planteamiento es coherente con nuestra visión holística de la empresa y, por tanto, de la Responsabilidad Social. Por ello, el proyecto ha incidido en trasladar a las empresas beneficiarias la importancia de acometer la implantación de la RSE integrando el pensamiento estratégico, la acción y la comunicación. Todo ello con el objetivo de producir un cambio a nivel individual en cada una de las Pymes participantes, que se pueda traducir en el futuro en un cambio a nivel colectivo en el resto de las Pymes de su entorno. Así, las beneficiarias del proyecto IMPULSA RSE-PYME actuarán como elemento tractor de otras empresas, mediante su ejemplo, transfiriendo sus experiencias en Responsabilidad Social con el objetivo de que otras las incorporen a su estrategia de negocio. De esta forma, la reproducción sistemática de conductas empresariales socialmente responsables puede lograr cambios en el sistema empresarial en su conjunto.

A continuación, destacamos los principales resultados del proyecto IMPULSA RSE-PYME extraídos de los documentos elaborados en el curso de dicho proyecto:

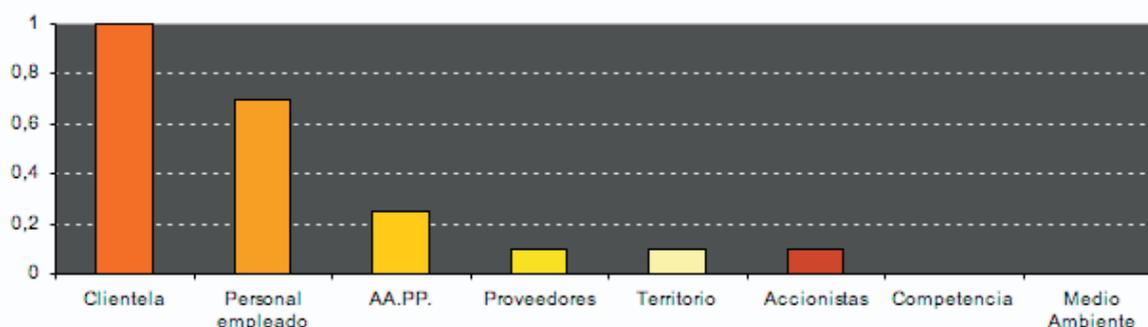
## DOCUMENTOS ELABORADOS/FUENTES DE INFORMACIÓN

DOCUMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS BENEFICIARIAS
Informes Diagnóstico.	20
Planes de mejora.	20
Memoria de Sostenibilidad.	20

## EVOLUCIÓN PYMES PARTICIPANTES EN MATERIA DE RSE

Situación de partida (Antes del inicio del proyecto).	Situación de llegada (Tras el paso por el proyecto).
Desconocimiento de las acciones que se estaban realizando en materia RSE.	Reconocimiento y puesta en valor.
Nula difusión de las prácticas en materia de RSE.	Incorporación de las BBPP RSE a diversos documentos y elementos de comunicación.
Poca definición de la relación con los grupos de interés.	Identificación, priorización y planificación de la relación con los <i>stakeholders</i> .
Escasos conocimientos en materia de RSE.	Incremento de conocimientos en materia de RSE.
Escaso desarrollo del rol de agente mediador en materia RSE frente a grupos de interés.	Potenciación del desarrollo del rol frente a clientes, personal trabajador, territorio.
No realizan Memoria Sostenibilidad * Únicamente 1 empresa.	Elaboración Memoria Sostenibilidad.
Inexistencia de estrategia en materia RSE.	Elaboración de una estrategia incluida en un Plan de Mejora.

## PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS ATENDIDOS



## ÁREAS DE GESTIÓN RSE ATENDIDAS POR LAS BENEFICIARIAS<sup>34</sup>

Área de Gestión	% Empresas que aplican
<b>Alta Dirección</b>	
Cumplimiento de la legislación y normativa	100%
Informe de Responsabilidad Social y comunicación	100%
<b>Clientes</b>	
Investigación, desarrollo e innovación responsable	20%
Principios de calidad	50%
Buenas prácticas en las relaciones comerciales	50%
Seguridad del producto o servicio	20%
Accesibilidad	20%
<b>Proveedores</b>	
Compras responsables	20%
Sistema de diagnóstico y evaluación	20%
Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora	20%
<b>Personas que integran la organización</b>	
Derechos Humanos	100%
Gestión de la diversidad	60%
Igualdad de oportunidades y no discriminación	100%
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	100%
Seguridad y salud laboral	100%
Descripción del puesto de trabajo	50%
Formación y fomento de la empleabilidad	100%
<b>Entorno social</b>	
Evaluación y seguimiento de impactos	30%
Transparencia con el entorno	30%
Acción social	100%
<b>Entorno ambiental</b>	
Prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático	15%
Identificación de actividades e impactos	15%
Programa de gestión ambiental	10%
Plan de riesgos	15%
<b>Inversores</b>	
Transparencia de la información	75%
<b>Competencia</b>	
Competencia leal	100%
Cooperación y alianzas	40%
<b>Administraciones públicas</b>	
Colaboración con las Administraciones	35%

**34**

Elaborado a partir de la Norma SGE21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de Forética. Los ítems que no aparecen en el cuadro han sido excluidos por no registrarse su aplicación en ninguna de las empresas participantes en el proyecto.

ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS	
Descripción acción	Nº Empresas
Incrementar el grado de conocimientos en materia RSE	18
Difundir las medidas de RSE que realiza la empresa	14
Elaboración de código de conducta	3
Plan de Acogida para el personal	1
Implantar medidas de conciliación	1
Programa de <i>mentoring</i> para el personal de nuevo ingreso	1
Diseñar un procedimiento para el control de satisfacción de la clientela	9
Elaboración Código de servicios	6
Plan estratégico para implicar a la clientela en las acciones RSE (Rol mediador)	5
Incluir criterios RSE en proceso de compras y selección proveedores	3
Integración en agrupaciones empresariales sectoriales	1
Plan estratégico de cooperación empresarial	1
Plan de mejora medioambiental	1
Auditorías Energéticas	2
Implantar una política de ahorro energético	1
Promover el voluntariado corporativo entre sus clientes	2
Elaborar un plan de alianzas estratégicas con AAPP y Entidades No lucrativas	4
<b>Total acciones</b>	<b>73</b>

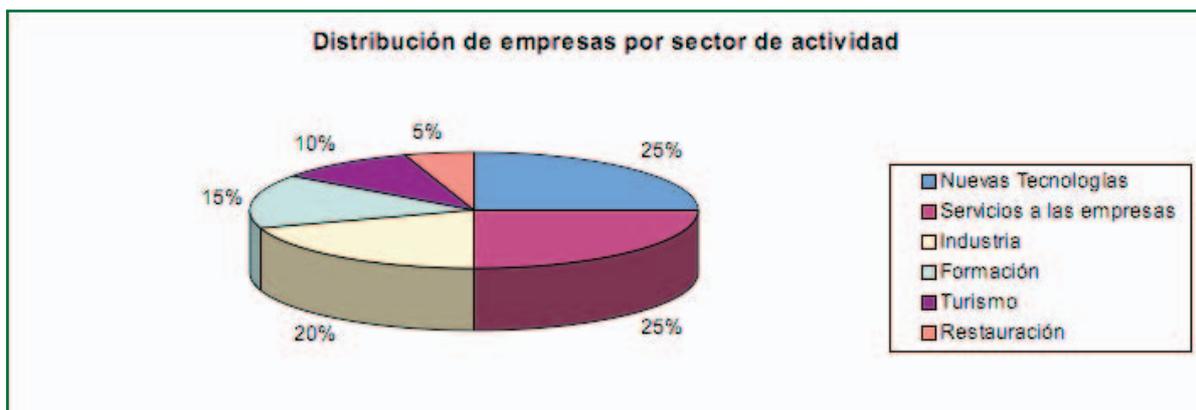
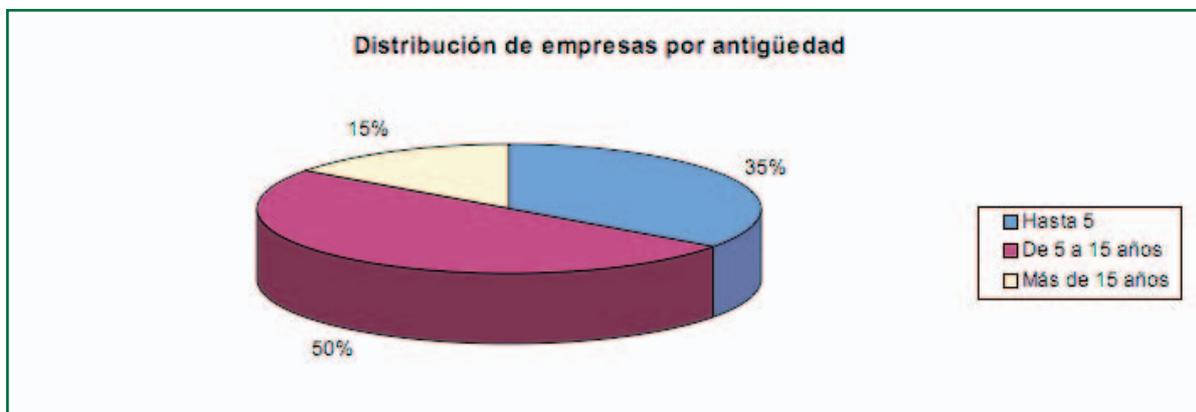
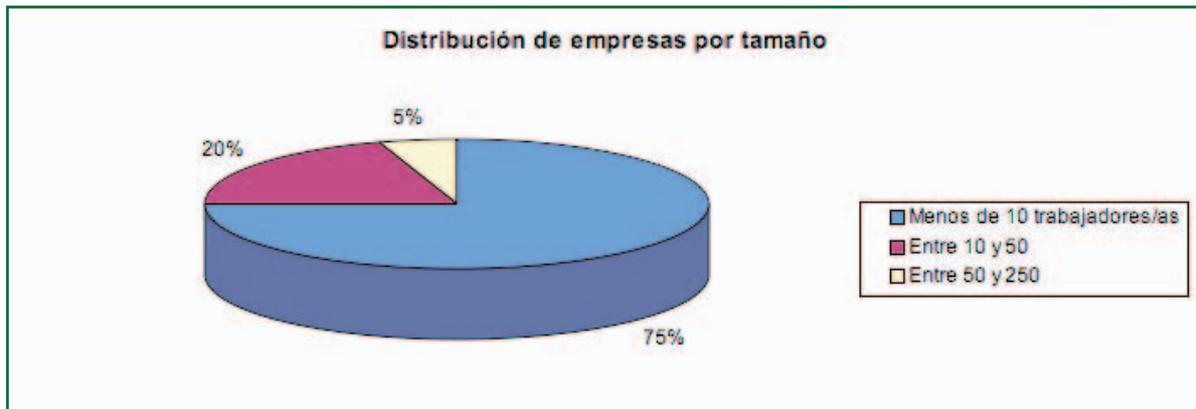
BBPP DETECTADAS EN EL PROYECTO IMPULSA RSE-PYME	
Grupo de Interés	Buena Práctica
Personal Empleado	Plan de acogida para el personal de nuevo ingreso.
	Integración de criterios de Igualdad de Oportunidades en el sistema de calidad de la empresa.
	Política de contratación indefinida a mujeres en riesgo de exclusión social y laboral.
	Plan de estabilidad en el empleo.
	Plan de Igualdad.
	Programa de Mentoring y Coaching.
	Contratación de personas discapacitadas.
	Medidas de conciliación: horario europeo, barra de horas libres, flexibilidad horaria, teletrabajo.
Servicios gratuitos para empleados/as.	
Clientela	Extranet para comunicación con el cliente.
	Elaboración de contenidos productos/servicios con lenguaje no sexista.
	Servicios gratuitos a clientes de colectivos desfavorecidos.
	Manual de usuario productos/servicios personalizado para cada cliente.
	Book control calidad servicio cliente.
	Sistema integral de información al cliente: newsletter, web, alertas vía mail y sms.
Sistema de medición y control de la satisfacción de la clientela.	
Empresas Proveedoras	Contratación de servicios con Centros Especiales de Empleo.
	Priorización de los proveedores locales.
	Sistema de homologación de proveedores.
	Comercio Justo.
	Reducción de plazos de pagos a autónomos/as.
Competencia	Participación en Asociaciones Sectoriales.
	Desarrollo proyectos con empresas competidoras.

<b>BBPP DETECTADAS EN EL PROYECTO IMPULSA RSE-PYME</b>	
<b>Grupo de Interés</b>	<b>Buena Práctica</b>
<b>Medio Ambiente</b>	Recogida y reciclaje de equipamiento informático obsoleto a clientes
	Eco-diseño de productos
	Sistema de producción limpia
	Auditoría Energética
	Manual de Buenas Prácticas Medioambientales
	Punto de recogida de Residuos Peligrosos
	Plan Interior de Contingencias por Contaminación Marina Accidental por Vertido de Hidrocarburos
Sistema de Gestión Medioambiental Norma ISO 14001	
<b>Administraciones Públicas</b>	Participación en comité de expertos, participación en consejos asesores (mujer, consumo), colaboración en proyectos y/o estudios de investigación, creación de comisiones en materia medioambiental
<b>Territorio</b>	Colaboración con asociaciones, ONGs y fundaciones: prestación de servicios gratuitos o a coste más reducido, colaboración en proyectos, participación activa como socias, impartición de conferencias, transferencias de buenas prácticas empresariales

## RELACIÓN DE EMPRESAS BENEFICIARIAS

Nombre comercial de la empresa	Página web
Adapta Soluciones	<a href="http://www.adaptasoluciones.com">www.adaptasoluciones.com</a>
Ascensores Imem	<a href="http://www.imem.com">www.imem.com</a>
Caip Informática	<a href="http://www.caip-informatica.com">www.caip-informatica.com</a>
Cesa Seguridad	<a href="http://www.cesaseguridad.com">www.cesaseguridad.com</a>
Corsovia	<a href="http://www.corsovia.com">www.corsovia.com</a>
Council-Consultores	<a href="http://www.council-consultores.com">www.council-consultores.com</a>
Crea Psicología	<a href="http://www.creapsicologia.com">www.creapsicologia.com</a>
Decuchara Restauración Social	No disponible
Domótica Davinci	<a href="http://www.domoticadavinci.com">www.domoticadavinci.com</a>
Entretod@s	<a href="http://www.entretodas.org">www.entretodas.org</a>
Feria Online	<a href="http://www.feriaonline.com">www.feriaonline.com</a>
Gestione	<a href="http://www.gestione.es">www.gestione.es</a>
Hotel Vetusta	<a href="http://www.hotelvetusta.com">www.hotelvetusta.com</a>
Inoxnalón	<a href="http://www.inoxnalon.com">www.inoxnalon.com</a>
Kalec, calor ecológico	<a href="http://www.kalec.es">www.kalec.es</a>
Líder Congresos	<a href="http://www.lidercongresos.com">www.lidercongresos.com</a>
Mármoles Guadamía	<a href="http://www.marmolesguadamia.com">www.marmolesguadamia.com</a>
Puerto Deportivo de Gijón	<a href="http://www.puertodeportivogijon.es">www.puertodeportivogijon.es</a>
Ramazzini Prevención de Riesgos Laborales	<a href="http://www.ramazzini.es">www.ramazzini.es</a>
Tabú Comunicación	<a href="http://www.tabu-comunicacion.com">www.tabu-comunicacion.com</a>

## PERFILES EMPRESAS PARTICIPANTES



## 6. Recursos para implantar una gestión socialmente responsable en la Pyme

### Para saber más...

- 1.- Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un Marco Europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa (2001).
- 2.- Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible (2002).
- 3.- Comunicación Comisión Europea: Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas (2006).
- 4.- Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social.  
[www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/index.htm)
- 5.- Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para las empresas multinacionales.
- 6.- Directrices de la Organización Internacional del Trabajo. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- 7.- Sistema de Generación de Información GRI. Global Reporting Initiative.  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- 8.- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- 9.- Norma SA8000 (Social Accountability 8000 Standard) sobre auditoría y certificación de la RSE en el ámbito de las prácticas laborales. [www.cepaa.org/sa8000.htm](http://www.cepaa.org/sa8000.htm)
- 10.- Norma sobre la Gestión Ética y Responsable SGE 21.
- 11.- Normas de Gestión y Certificación ISO 26000 (Responsabilidad Social), ISO 14001 (Medioambiente) y EMAS (Eco-managament and Audit Scheme).
- 12.- Norma AA 1000 sobre sistemas de auditoría y aseguramiento de la información.  
[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

## Para entender más...<sup>35</sup>

- **Auditoría ecológica:** la aplicación de criterios ecológicos no financieros a las decisiones de inversión.
- **Auditoría ética:** la aplicación de criterios éticos no financieros a las decisiones de inversión.
- **Auditoría social:** evaluación sistemática del impacto social de una empresa en relación con ciertas normas y expectativas.
- **Capital social:** conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. El capital social es una condición previa para la cooperación y la organización de actividades humanas, incluidos los negocios. El capital social puede transformarse, consumirse o reponerse, igual que el capital financiero.
- **Ciudadanía corporativa:** la gestión de todas las relaciones entre una empresa y sus comunidades de acogida a nivel local, nacional y mundial.
- **Código de conducta:** declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios. Puede ser un documento complejo que requiera el cumplimiento de normas precisas y prevea un mecanismo coercitivo complicado.
- **Comercio ético:** tiene por objeto garantizar que las condiciones de trabajo de las grandes cadenas de producción cumplan las normas mínimas fundamentales y erradicar las formas de explotación de la mano de obra tales como el trabajo infantil y el trabajo forzado, y eliminar los talleres de economía sumergida. Los criterios de etiquetado se basan normalmente en los convenios fundamentales de la OIT.
- **Comercio justo y equitativo:** se define como una solución alternativa al comercio internacional tradicional. Se trata de una asociación comercial que favorece el desarrollo sostenible de los productores excluidos o desfavorecidos garantizando mejores condiciones comerciales, aumentando la sensibilización y realizando campañas al efecto.

<sup>35</sup>

Glosario de términos incluidos en Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un Marco Europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa (2001).

Los criterios que deben cumplir los productos de este tipo de comercio varían según el producto, pero incluyen aspectos tales como la garantía de precios, el pago previo y el pago directo a los productores y sus cooperativas.

- **Derechos humanos:** los derechos humanos se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca y la igualdad y la inalienabilidad de los derechos de todos los miembros de la familia humana constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo. Estos derechos se definen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. A nivel europeo, el artículo 6 del Tratado de la Unión Europea establece que la Unión Europea «se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales y el Estado de Derecho, principios que son comunes a los Estados miembros». Además, el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos, adoptado por el Consejo de Europa, es jurídicamente vinculante en todos los Estados miembros. Por último, la Carta Europea de los Derechos Fundamentales, que se adoptó en Niza en diciembre de 2000, es el instrumento en el que se basan las instituciones europeas y los Estados miembros en materia de respeto de los derechos humanos, cuando actúan en virtud de la legislación comunitaria.
- **Eficiencia ecológica:** la noción de que, mediante la mejora del modo en que se utilizan los recursos, es posible reducir el deterioro medioambiental y los costes.
- **Espíritu empresarial responsable:** concepto de las Naciones Unidas que reconoce el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible y que las empresas pueden gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y se aumente la competitividad al tiempo que se garantiza la protección del medio ambiente y se promueve la responsabilidad social.
- **Etiqueta social:** palabras y símbolos sobre un producto con las que se intenta influir en las decisiones de compra de los consumidores garantizando el impacto social y ético de una operación empresarial en otras partes interesadas.
- **Evaluación del impacto medioambiental:** análisis del impacto de un proyecto u operación empresarial sobre el medio ambiente.
- **Evaluación del impacto social:** análisis sistemático del impacto de un proyecto u operación empresarial sobre la situación social y cultural de las comunidades afectadas.

- **Gobernanza de la empresa:** conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. La gobernanza de la empresa facilita también la estructura para establecer los objetivos de la empresa, establecer los medios para alcanzarlos y controlar los resultados (Código de la OCDE, 1999).
- **Influencia de los accionistas:** voluntad de los accionistas de mejorar el comportamiento ético, social o ecológico de una empresa a través del diálogo, ejerciendo presión, apoyando una gestión responsable y votando en las asambleas generales anuales.
- **Informe social:** documento que comunica los resultados de una evaluación del impacto social.
- **Inversión solidaria o en favor de la colectividad:** apoyo a una causa o actividad particular mediante una inversión para financiarla. A diferencia de una donación, este tipo de inversión requiere la devolución mediante reembolso (en el caso de los préstamos) o de transacción (en el de las acciones).
- **Norma:** conjunto de procedimientos, prácticas y especificaciones aceptadas ampliamente.
- **Partes interesadas/Interlocutores:** persona, comunidad u organización afectada por las operaciones de una empresa o que influye en dichas operaciones. Las partes interesadas pueden ser internas (por ejemplo, los trabajadores) o externas (por ejemplo, los consumidores, los proveedores, los accionistas, los financiadores, la comunidad local).
- **Seguimiento:** proceso de recopilación periódica de información para controlar los resultados con arreglo a determinados criterios.
- **Selección ética:** inclusión o exclusión de acciones en carteras de inversión por razones éticas, sociales o ecológicas.
- **Triple balance:** la idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.
- **Verificación:** certificación por un auditor externo de la validez, la pertinencia y la exhaustividad de los registros, informes o declaraciones de una empresa.

## Para seguir avanzando...

- 1.- *The Fairtrade Mark* [www.gn.apc.org/fairtrade](http://www.gn.apc.org/fairtrade): etiqueta de comercio justo y equitativo concedida a productos que cumplen los requisitos de este tipo de comercio por una fundación que tiene por objeto mejorar las condiciones comerciales de los productores del tercer mundo.
- 2.- Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y *stakeholders*. Forética 2009.
- 3.- Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- 4.- Guía de productos ambientalmente correctos. [www.biohabitat.org](http://www.biohabitat.org).
- 5.- Guía Sistemas de Gestión Medioambiental paso a paso. [www.fundacionentorno.org](http://www.fundacionentorno.org).
- 6.- Guía para implantar la RSE en el pequeño comercio. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2007
- 7.- Guía de Compras sostenibles. Proyecto Eneco. [www.proyectoeneco.com](http://www.proyectoeneco.com).
- 8.- Guía para una comunicación eficaz. Comisión Europea. Dirección General de Empresa.
- 9.- Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- 10.- *Codes of conduct* [www.codesofconduct.org](http://www.codesofconduct.org): sitio web que ofrece recursos útiles a los interesados en conocer el texto completo de diversos códigos de conducta y sus disposiciones, patrocinadores y efectos en las prácticas empresariales.
- 11.- *European Fair Trade Association (EFTA)* [www.eftafairtrade.org](http://www.eftafairtrade.org): red europea de organizaciones de comercio justo y equitativo que importa productos de grupos de productores económicamente desfavorecidos de África, Asia y América Latina.
- 12.- Manual de Gestión de los residuos industriales. [www.junres.es](http://www.junres.es)
- 13.- Código buenas prácticas empresas logísticas. [www.logica.org](http://www.logica.org)

## Para profundizar...

- 1.- Programa de investigación de las Naciones Unidas sobre la responsabilidad social de las empresas. [www.unrisd.org/engindex/research/busrep.htm](http://www.unrisd.org/engindex/research/busrep.htm)
- 2.- Informe Forética 2010 sobre la evolución de la RSC en España.
- 3.- Código de Gobierno de la empresa sostenible desarrollado por el IESE, Fundación Entorno y PriceWaterhouse.
- 4.- Estudio sobre el consumo responsable. Universidad Pontificia de Comillas. ICADE.
- 5.- Estudio Investigación "Bases de un Modelo de RSE del tipo Alianza Estratégica para Organizaciones Sin Fines de Lucro de Servicios Humanos y Grandes Empresas". Fundación Carolina.

## 7. Agradecimientos

Al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y a la Dirección General de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa, por haber apoyado económicamente el proyecto y esta guía, sin el que uno y otra no hubieran sido posibles.

A la Asociación Empresa Mujer de Asturias por su apuesta decidida al proyecto y por su compromiso social demostrado a lo largo de varios años

A las Empresas participantes en el Proyecto por su implicación, sus aportaciones y su buen hacer.

A Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa de RSE de Fundación Carolina, por su colaboración en esta guía y por sus consejos y aportaciones.

A José Hernández Duñabeitia, Director Gerente de ASLE (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi) y miembro del Consejo Estatal de RSE, por su colaboración en esta guía y por sus consejos y aportaciones.

A María Martínez Suárez, Responsable de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Corporativa del Grupo SATEC, por su accesibilidad y su colaboración como ponente en la Jornada de presentación de conclusiones del proyecto IMPULSA RSE-PYME.

“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado”.

Margaret Mead  
(Antropóloga)