



IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE CONDUCTA PARA UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ALEJANDRO ORTIZ TARIN

TRABAJO FINAL DE CARRERA

VALENCIA, OCTUBRE 2013

TUTOR: JOAQUÍN MÁXIMO LORAS CAMPOS



ÍNDICE

1	Resumen.....	5
2	Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.....	6
3	Objetivos.	12
4	Antecedentes (situación actual).....	13
4.1	Definiciones.....	13
4.2	Historia	20
4.3	La RSC en España.....	22
4.4	Evolución del concepto de RSC	24
4.5	Principales ventajas y desventajas de la RSC	26
4.6	Importancia en la gestión.....	27
4.7	Grupos de interés o stakeholders	29
4.7.1	Grupos de interés internos.....	31
4.7.2	Grupos de interés externos.....	33
4.8	Entorno económico, social e institucional	37
4.9	Principios básicos de la RSC.....	40
5	Desarrollo (metodología y resultados).....	43
5.1	Principales referentes de la Responsabilidad Social Corporativa.	43
5.1.1	Pacto Mundial de las Naciones Unidas.	43
5.1.2	RS10.....	46
5.1.3	ISO26000	47
5.1.4	Global Reporting Initiative (GRI)	50
5.2	Estrategia.....	57
5.3	Sostenibilidad.....	61
5.3.1	Retos.....	63
5.3.2	Indicadores de sostenibilidad.....	63
5.4	Personal.....	66
5.5	Ética e integridad.....	70
5.6	Innovación.....	80
5.7	Ciudadanía corporativa.	86
5.8	Gobierno corporativo.....	93
6	Propuestas de actuación y/o conclusiones.....	97



6.1	Diagnóstico.....	98
6.2	Plan de Mejora	99
6.3	Implantación del Plan de mejora	100
6.4	Memoria de Sostenibilidad	102
6.5	Seguimiento y Medición de resultados.....	104
	Bibliografía.	106
	Glosario de abreviaturas.	109



Índice de Tablas

Tabla 1: Definición de RSC.....	13
Tabla 2: Ficha Cronológica del Avance de la RSC en Europa.....	21
Tabla 3: Evolución del concepto de RSC.....	24
Tabla 4: Ventajas y Desventajas de la RSC.....	26
Tabla 5: Organizaciones que siguen directrices del GRI.....	56
Tabla 6: Diferencias entre empresas.....	62
Tabla 7: Características de la innovación social.....	83
Tabla 8: Aspectos generales de la Ciudadanía Corporativa.....	87
Tabla 9: Alianzas Empresas-ONG.....	90
Tabla 10: Contenido de la memoria de sostenibilidad.....	103



1 Resumen.

La Responsabilidad Social Corporativa es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

En este trabajo se abordarán los principales referentes de la RSC, teniendo en cuenta la norma ISO26000 que promueve de forma intensa el contacto y la participación con los grupos de interés de las organizaciones.

Los grupos de interés serán a su vez otro tema a abordar por este trabajo.

También se van a tratar las distintas herramientas que se han ido generando para medir y evaluar la contribución de la RSC al comportamiento de las organizaciones, con la finalidad de integrar la RSC en la estrategia y gestión de las mismas.

Otro aspecto que se va a considerar es la responsabilidad social corporativa (RSC) como un factor estratégico dentro de una empresa.

Dentro del desarrollo del trabajo se atenderán temas como la innovación o sostenibilidad dentro del ámbito de la RSC, así como la estrategia a seguir por la pequeña y mediana empresa para implantar un correcto modelo de conducta. Para concluir el trabajo se abordarán las propuestas de actuación y se intentará exponer el plan de acción para que la empresa aplique todos los conocimientos a la práctica, y se van a dar las conclusiones necesarias para seguir todos los pasos correctos para poder conseguir que el modelo de conducta sea satisfactorio para la empresa.

2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.

El objeto de este trabajo es la propuesta de aplicación de un modelo de conducta para una pequeña y mediana empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC

CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 1. RESUMEN CAPÍTULO 2. OBJETO CAPÍTULO 3. OBJETIVOS
ASIGNATURAS RELACIONADAS	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA 2. ARQUITECTURAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN
BREVE JUSTIFICACIÓN	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA. Esta asignatura ha aportado conocimientos básicos y las habilidades necesarias para realizar operaciones informáticas, búsqueda de información a través de Internet, además de conocer la naturaleza de los documentos, topología, soportes,... a lo largo de la realización del estudio. 2. ARQUITECTURAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN El objetivo básico de la asignatura es la de dar a conocer los elementos básicos que configuran el computador, tanto los básicos como los periféricos más usuales, y conocer los principios básicos de un sistema operativo de uso común y saberlo utilizar.



CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 4. SITUACIÓN ACTUAL Y ANTECEDENTES
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. DERECHO DE LA EMPRESA2. DIRECCIÓN COMERCIAL3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA
BREVE JUSTIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. DERECHO DE LA EMPRESA Esta asignatura ha aportado una cultura jurídica suficiente para poder desenvolverse con soltura en el ámbito empresarial.2. DIRECCIÓN COMERCIAL El objetivo básico de la asignatura es la parte de la gestión de una empresa encargada de dirigir la relación de intercambio entre ésta y sus clientes.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA Esta asignatura proporciona ayuda para aprender a realizar análisis estratégicos, y formación en los procesos y actividades típicas de las funciones de gerencia en una empresa privada.

CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 5. DESARROLLO (METODOLOGÍA Y RESULTADOS)
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. LEGISLACIÓN LABORAL Y DE LA EMPRESA2. DERECHO DE LA EMPRESA3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA
BREVE JUSTIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. LEGISLACIÓN LABORAL Y DE LA EMPRESA La asignatura permite conocer el marco legislativo vigente que regula las relaciones entre empresas y sus trabajadores.2. DERECHO DE LA EMPRESA Esta asignatura ha aportado una cultura jurídica suficiente para poder desenvolverse con soltura en el ámbito empresarial.3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Analizar los cambios en el entorno y sus consecuencias: los cambios sociales y tecnológicos y su repercusión en las empresas.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA Esta asignatura proporciona ayuda para aprender a realizar análisis estratégicos, y formación en los procesos y actividades típicas de las funciones de gerencia en una empresa privada.



CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE APLICACIÓN Y CONCLUSIONES
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. MARKETING INDUSTRIAL2. MAGI: MÉTODOS AVANZADOS EN LA GESTIÓN INDUSTRIAL
BREVE JUSTIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. MARKETING INDUSTRIAL Con esta asignatura se aprende a aplicar un plan para establecer los objetivos y los planes a llevar a cabo.2. MAGI: MÉTODOS AVANZADOS EN LA GESTIÓN INDUSTRIAL Esta asignatura permite familiarizarse con trabajos y saber aplicar las mejoras llevadas a cabo a la práctica.



CAPÍTULO DEL TFC	BIBLIOGRAFÍA
ASIGNATURAS RELACIONADAS	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA
BREVE JUSTIFICACIÓN	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA. Esta asignatura ha aportado conocimientos básicos y las habilidades necesarias para realizar operaciones informáticas, búsqueda de información a través de Internet, además de conocer la naturaleza de los documentos, topología, soportes,... a lo largo de la realización del estudio.



CAPÍTULO DEL TFC	. GLOSARIO DE ABREVIATURAS
ASIGNATURAS RELACIONADAS	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA
BREVE JUSTIFICACIÓN	1. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA. Esta asignatura ha aportado conocimientos básicos y las habilidades necesarias para realizar operaciones informáticas, búsqueda de información a través de Internet, además de conocer la naturaleza de los documentos, topología, soportes,... a lo largo de la realización del estudio.



3 Objetivos.

Dentro de los objetivos lo que se pretende conseguir es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés.

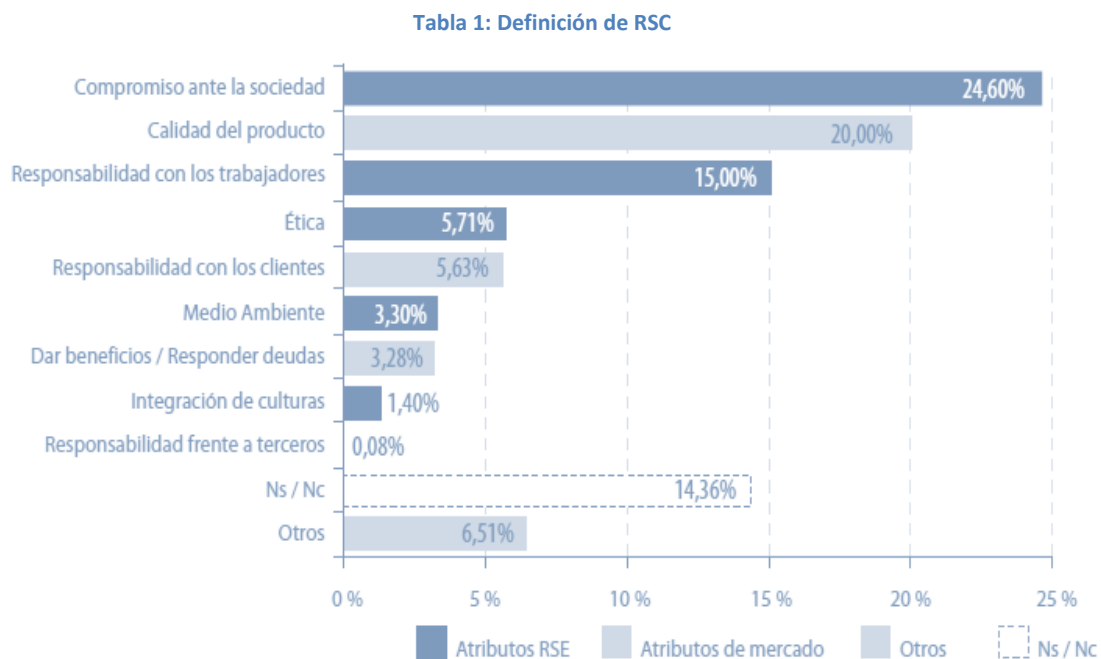
Para lograr estos objetivos la empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y con las necesidades de los grupos de interés.

4 Antecedentes (situación actual).

4.1 Definiciones

Podemos abordar la definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), o Empresarial (RSE) atendiendo a algunas de las muchas definiciones existentes desde que a finales de los años 50 se empezase a hablar de esta idea en los Estados Unidos de América.

¿Qué es la RSC?



Tanto teóricos del tema como organismos, e instituciones de ámbito nacional e internacional han abordado su estudio y elaborado distintos conceptos entre los que ahora reseñamos algunos:

La responsabilidad social empresarial se puede definir como “el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren su relación con sus interlocutores”.

"RSC es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general" Holme,L;Watts,R: Word Business Concuil for Sustainable Development.

"RSC es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio" European Green Paper.

"No existe una definición única de lo que significa la RSC, pues generalmente esta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una talla única, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad" Stigson,B.

- **Según Davis,K la RSC es:**

"Las decisiones y las acciones tomadas por los empresarios que están, al menos en parte, más allá de sus intereses económicos o técnicos."

- **Según Carrol la RSC es:**

"Es la forma en que la empresa da respuesta a las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones."

- **Según el Libro Blanco de la RSE en España aprobado por el Congreso de los Diputados en 2006 :**

"La propia definición de la RSE depende de los contextos legales, culturales y económicos, y sus significados varían sensiblemente de unos actores a otros.

En las comparecencias se hace esta constatación en diversas ocasiones. Y, significativamente, por parte de representantes de todos los grupos de interés convocados.

Es decir, la constatación de la ausencia de un consenso más profundo no parece ir vinculada a la defensa de unos determinados o particulares intereses o puntos de vista, sino que tiene algo de general."

- **Según el Foro de expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales :**

"La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones."

- **Según el documento surgido de la Mesa de Diálogo Social en España sobre RSE :**

"Teniendo en cuenta el carácter global de la RSE y, entendida ésta como una contribución y una oportunidad para el desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la cohesión social, se puede definir la RSE como un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e

instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible”.

- **Según el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial :**

"La RSE es un instrumento de gestión empresarial que permite a las empresas mejorar y reforzar su impacto positivo en la sociedad, integrando responsabilidad, sostenibilidad, competitividad y participación" "La RSE debe llegar no solo a las empresas sino a todas las entidades asentadas en un territorio o comunidad, ya sean públicas o privadas" "La RSE es en sí mismo innovadora, como cultura interna y como modo de gestionar la empresa."

- **Según el Informe sobre la actuación del Gobierno en el fomento de la RSE en España, del MTIN:**

"El concepto RSE viene recogido en distintos ámbitos internacionales, y en todos ellos se establece su relación con el desarrollo sostenible, caso de Naciones Unidas, Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea (UE).

Tomando como referencia la Unión Europea, y más en concreto la Cumbre de Lisboa de marzo de 2000, en la que se aprueba la Estrategia Europea del Crecimiento y el Empleo, entre una de sus conclusiones se hace mención al importante papel que las empresas deben jugar en el modelo económico y social de Europa, de tal forma que en su conclusión 39 recoge que "el Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación a la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible".

- **La Comisión de la Unión Europea en su Libro Verde de RSE COM(2001)366 establece :**

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

- **La Comisión de la Unión Europea en su Comunicación COM(2002) 347, relativa a la Responsabilidad social de las empresas establece:**

"La responsabilidad social consiste también en gestionar los cambios dentro de la empresa de una manera socialmente responsable, lo que ocurre cuando una empresa procura reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todas ellas. Una gestión socialmente responsable de los cambios generará efectos positivos para las empresas a nivel macroeconómico.

La responsabilidad social de las empresas puede, por tanto, ayudar a la consecución del objetivo estratégico establecido en marzo de 2000 en la cumbre de Lisboa, de convertir a la Unión Europea en los años venideros

en «la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social», y puede también contribuir a la estrategia europea de desarrollo sostenible."

- **La Comisión de la Unión Europea en su Comunicación COM(2006) 136 , para 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 por la que se aprueba la estrategia renovada establece:**

"La responsabilidad social de las empresas (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores. Hay empresas que deciden ir más allá de los requisitos jurídicos y obligaciones mínimos presentes en los convenios colectivos para abordar las necesidades de la sociedad. Mediante la RSE, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales."

- **La Comisión de la Unión Europea en su Comunicación COM(2011) 681, por la que se aprueba la estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad social de las empresas establece:**

"La Comisión presenta una nueva definición de la RSE, a saber, «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales,



medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio.
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas."

4.2 Historia

En el siglo XIX algunos empresarios industriales en Europa y en los EE.UU. se preocuparon por la vivienda, el bienestar y la caridad de sus empleados. Al mismo tiempo empezaron las apariciones de movimientos que consideraban poco ético lucrarse con productos perjudiciales para la sociedad, como venta de tabaco, alcohol, etc.

Con el siglo XX y con el desarrollo del Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones; cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos.

Aunque la expresión surge entre los 50-60 en EE.UU., no llega a desarrollarse en Europa hasta los 90, cuando la Comisión Europea para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto. Pues en la sociedad europea había cada vez más problemas en torno al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía. Más tarde en 1999 el secretario general de la ONU durante el Foro Económico Mundial de Davos pidió que se adoptasen valores con rostro humano en el mercado mundial.

Lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

A continuación se muestra de forma resumida como la Unión Europea ha avanzado y contribuido en materia de RSC, organizada por año hasta hoy, institución y documento publicado.

Tabla 2: Ficha Cronológica del Avance de la RSC en Europa

Año	Institución	Documento Publicado
1999-2000	Naciones Unidas	Pacto Mundial
2001	Comisión Europea	LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas
2001	Comisión Europea	Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible
2002	Comisión Europea	La responsabilidad social de las empresas: Una contribución empresarial al desarrollo sostenible
2002	Comisión Europea	Creación Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE
2002/2003	Parlamento Europeo	Resoluciones sobre RSC
2004	Foro Multistakeholder	Informe de resultados finales y recomendaciones. Foro Multistakeholder de RSC (2004)
2005	Comisión Europea	Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo: Relanzamiento de la estrategia de Lisboa
2006	Comisión Europea	Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE
2007	Parlamento Europeo	Informe sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación
2007	Comisión Europea	Oportunidades y Responsabilidad: Cómo ayudar a un mayor número de pequeñas empresas a integrar las cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades
2008	Comisión Europea	COMUNICACIÓN acerca del Informe de 2008 sobre la Competitividad en Europa
2010	Comisión Europea	EUROPA 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador
2010	Comisión Europea	Corporate Responsibility in the field of Pharmaceuticals
2011	Comisión Europea	Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas

Fuente: Universidad de Salamanca

4.3 La RSC en España

El interés por la responsabilidad social corporativa es relativamente reciente en España. Siguiendo la experiencia internacional y el reclamo de una sociedad con mayor preocupación social, surgen en los últimos quince años experiencias de economía social y solidaria que demuestran que es posible compatibilizar rentabilidad económica con beneficios sociales y que se puede producir y comercializar bienes y servicios de forma sostenible económica, social y ecológicamente.

Pero quizás el mayor interés por la RSC viene ligado en nuestro país al lanzamiento a finales de los noventa de productos financieros éticos (fundamentalmente fondos de inversión) promovidos por organizaciones sociales que tratan de fomentar el ahorro responsable en España siguiendo el ejemplo internacional. La necesidad de evaluar el comportamiento socialmente responsable de la empresa española para poder incluir o no determinadas organizaciones en la cartera de los fondos de inversión u otros productos financieros éticos pone en evidencia la necesidad de conocer el mercado español.

Todo ello coincide con la expansión internacional de la empresa española, que obliga a conocer a fondo el comportamiento fuera de nuestras fronteras, especialmente en lo relativo al respeto a los derechos humanos en países en vías de desarrollo, y que sin duda influye en su cotización en los mercados internacionales, donde tiene que competir con empresas ya preocupadas por su comportamiento sostenible y responsable.

Si a todo ello añadimos determinados escándalos internacionales y nacionales con los que comienza el siglo XXI y que reflejan la falta de escrúpulos a la hora de acometer determinadas inversiones por parte del sector privado, el resultado es un clima propicio para la RSC.

Por lo tanto hay que decir que la RSC está despertando enorme interés en nuestro país.



De hecho ya son varias las empresas que cuentan con departamentos dedicados a implantar esta nueva forma de gestión empresarial adoptando políticas y procedimientos dirigidos hacia un modelo de empresa sostenible. En todo caso, falta mucho por hacer y conviene cuidar muy bien los sistemas de normalización y verificación que han de servir para evaluar la responsabilidad de una empresa, evitando caer en la tentación de rebajar los requerimientos para considerar a una empresa como socialmente responsable o ética.

4.4 Evolución del concepto de RSC

La RSC encuentra su origen en la realización de acciones filantrópicas por parte de las empresas, que, en numerosas ocasiones, anticiparon políticas sociales que luego se convertirían en normas de obligado cumplimiento (seguro de desempleo, vacaciones pagadas, limitación de jornada, becas para estudios, etc.).

Con el tiempo, la RSC ha sido considerada como un nicho de mercado más desde el que aumentar la cifra de negocio, llegando allí donde no llegaba el Estado de Bienestar, pero también se ha diluido a favor de un modelo puramente accionarial, para volver a resurgir como una poderosa herramienta de marketing y de mejora de la reputación empresarial.

Tabla 3: Evolución del concepto de RSC



*Stakeholders. Grupos de interés, también llamados stakeholders (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en su conjunto).

Fuente: Pesce D. 2010



En la actualidad se está avanzando en la integración de la RSC en el núcleo duro de la estrategia y de las operaciones de la empresa, como parte de su sistema de innovación.

Esta evolución histórica no se ha producido de forma homogénea y lineal, de manera que conviven fórmulas de RSC correspondientes a etapas ideales distintas, con empresas para quienes la RSC es otro ingrediente más de la creación de beneficios o valor para el accionista.

De hecho, desde una visión utilitarista, la RSC puede ser concebida como un instrumento de gestión puesto al servicio de la mejora de la competitividad empresarial y de creación de valor para la compañía. Es decir, estaríamos hablando de una actuación únicamente orientada a la mejora de la rentabilidad de la firma. En esto se basan multitud de estudios en los que se trata de demostrar que las empresas que aplican modelos de gestión basados en la RSC son más rentables que las que no.

4.5 Principales ventajas y desventajas de la RSC

A continuación se exponen una serie de ventajas y desventajas de la responsabilidad social desde el punto de vista de cinco ámbitos temáticos.

Tabla 4: Ventajas y Desventajas de la RSC

Ambitos	Ventajas	Desventajas
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorece la confianza y buena imagen de la empresa. 2. Corrige las externalidades de las empresas. 3. Aplica recursos y capacidades disponibles sólo por las empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuye la eficiencia, impone costes adicionales. 2. Aplica "impuestos indirectos" a la sociedad quien es la que paga los mayores costes de la empresa. 3. Reduce los beneficios de los accionistas.
Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona autorregulación. 2. Otorga mayor pro actividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crea confusión interna. 2. Los RR.HH. de las empresas no poseen competencias sociales.
Político	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evita la intervención reguladora del Estado. 2. Abre espacios para la cooperación entre el Gobierno y la Empresa. 3. Se anticipa a la creación de la ley. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorga demasiado poder a las empresas. 2. No existen mecanismos que obliguen a rendir cuentas a las empresas de sus acciones sociales. 3. Se abre otro campo de regulaciones estatales.
Socio-cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta la aceptación y legitimación de la empresa frente a la sociedad. 2. Exige a las empresas intervenir en la solución de los problemas sociales y humanos. 3. Obliga a las empresas a vivir de acuerdo con los estándares sociales de cada sociedad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta expectativas excesivas en las empresas. 2. Interpretación de los valores sociales proporciona dominio excesivo a las empresas. 3. Sólo es retórica al servicio de la imagen de la empresa. 4. El pluralismo axiológico genera diversas formas de interpretar a la responsabilidad social.
Ético-moral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve los intereses empresariales de forma más viable, abierta y de largo plazo. 2. Reconoce que los criterios éticos y morales priman sobre los económicos. 3. Incluye mínimos morales irrenunciables. 4. Exige no sólo considerar objetivos, también medios e impactos éticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desplaza la responsabilidad de los individuos hacia la empresa. 2. No hay ni puede haber consenso sobre los valores socialmente deseables.

Fuente: Lozano: Ética y empresa.

4.6 Importancia en la gestión

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surge como respuesta a la búsqueda de nuevas ventajas competitivas y por la exigencia de la sociedad que quiere ver que los derechos sociales, económicos y culturales son respetados

Por tal motivo, en la actualidad es muy importante gestionar la RSC por una serie de razones que se exponen a continuación:

1. Permite mejorar la imagen corporativa de las empresas, por lo que sus productos, servicios y marcas logran una mayor fortaleza ante el mercado, al mismo tiempo que hay una mayor aceptación de los precios por parte de los consumidores.
2. Con actividades de RSC se puede colaborar en la reducción de problemas sociales graves. Es posible lograr un pequeño, pero significativo cambio social.
3. La gestión de la RSC mejora la relación de la empresa con el entorno, por lo que la sociedad está más predispuesta a la recepción de las estrategias de comunicación de las empresas socialmente responsables.
4. La RSC también se relaciona con el cumplimiento de las exigencias legales, que reduce medidas de fiscalización contra la empresa.
5. Cuando hay un compromiso social, también se facilita el reclutamiento de personal y la retención de talentos debido a que los colaboradores se identifican con la misión y visión responsable de la empresa.
6. La RSC puede incidir en la mejora del clima laboral, lo que se traduce en un mayor rendimiento y compromiso por parte de los empleados en las tareas que se emprendan.
7. Con empleados comprometidos por los valores de una empresa, se puede percibir aumento en la productividad de las empresas, así como

también una mayor competitividad y la posibilidad de ingresar a nuevos mercados.

8. Acciones de RSC también llevan al incremento de la confianza de los accionistas y de terceros, facilitando así el acceso a las fuentes de financiación.

9. Las empresas que poseen políticas de sustentabilidad suelen tener una mayor valoración en el mercado. Actualmente cuando los organismos internacionales y bancos evalúan el valor de una compañía, no solamente toman en cuenta su capital y valores económicos, sino también su comportamiento con la comunidad.

10. Por último decir que la RSE tiene un impacto directo en los resultados. Por esto mismo, si se quiere liderar en cualquier sector, sin duda hay que tener una buena gestión social.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) renueva la concepción de la empresa otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora que va más allá de la mera cuestión económica, en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés (stakeholders) son el centro de atención esencial para la gestión.

4.7 Grupos de interés o stakeholders

Con el paso del tiempo, el impacto económico social y medioambiental de las actividades de la organización se ha convertido en un factor importante en la decisión de adquisición de productos y servicios. La influencia de las empresas ha cobrado importancia en el avance o retraso de su entorno y de los grupos sociales afectados por su actuación. Dicho entorno y grupos sociales son denominados stakeholders, y van adquiriendo una mayor amplitud como producto de la globalización, obligando a las empresas a ser un agente de cambio en la generación de valor económico; pero también medioambiental y social.

Los stakeholders son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad. Los stakeholders poseen atributos y los más importantes son: la legitimidad, el poder y la urgencia.

Legitimidad: Es la validez percibida de la demanda de un stakeholder.

Poder: La habilidad o capacidad para producir un efecto en la empresa.

Urgencia: Es el grado de las demandas que exigen la atención inmediata.

Para ello las empresas deben establecer la sensibilización y la comunicación con sus stakeholders, para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo para identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente.

Las empresas y sus stakeholders juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y del reconocimiento de la sociedad; para ello las empresas deben trabajar con responsabilidad social que debe



ser una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de la política que cada empresa adopte.

Un buen liderazgo se puede identificar no solo dentro de la empresa si no también en el entorno externo con cada uno de sus stakeholders. Todos no tendrán el mismo poder de negociación pero a nadie debe sorprender un efecto directo en la empresa. Si analizamos desde una concepción amplia y plural del liderazgo se puede ejercer en diversas formas tanto en una posición formal e informal.

La responsabilidad social empresarial es hacer un cambio en la mentalidad de muchas empresas y para ello se necesita unir esfuerzos entre las empresas involucradas y sus stakeholders para conseguir una armonía entre ambos y así ir consiguiendo al mismo tiempo beneficios económicos, medioambientales y sociales. Es necesario el trabajo en equipo de los líderes para conseguir un cambio efectivo en la sociedad moderna que vivimos.

La responsabilidad social empresarial es crear un valor para los distintos grupos de intereses que concurren en la actividad empresarial, evaluando los resultados en términos de ventas, cuotas de mercado y satisfacción; generando un claro interés en los gestores y accionistas.

Los stakeholders son un enfoque integrador que no solo cumple con sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas, si no también hacia a los empleados, clientes, comunidades locales, medioambientales, proveedores y distribuidores.

En la actualidad han surgido iniciativas mundiales y regionales que han impulsado la incorporación de la responsabilidad social empresarial en la estrategia empresarial con la finalidad de promover la cooperación de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible así como fomentar las actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades que operan.

La práctica de la responsabilidad social empresarial es una pieza clave, en la medida que ello afecte a las estrategias de comunicación de las empresas sobre su compromiso en los consumidores y tener una influencia positiva sobre las actividades hacia la empresa, su imagen y su reputación.

Los consumidores esperan de las empresas que demuestren los valores sociales, así como la evaluación de las alternativas que se ofrecen en el bienestar de la sociedad y la comunidad.

Las dimensiones medioambientales se concretan en la mencionada inversión de I+D para hacer un proceso productivo mas compatible con el medio ambiente; la reducción del despilfarro de recursos, tener un código de ética de conducta, y publicar un informe anual del medio ambiente.

Las dimensiones sociales se centran en las prácticas laborales con respecto a los derechos humanos y cooperación social en la mejora de la calidad de vida en todas las regiones donde opera la empresa. En esta dimensión la empresa debe rechazar la violación de los derechos humanos, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida en toda las regiones donde funciona la empresa, ofreciendo un trabajo justo a todo sus trabajadores independientemente del genero, raza, procedencia y religión; también ayudando a los países en su desarrollo, formación de sus empleados y respetando los derechos humanos.

4.7.1 Grupos de interés internos

Grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización.

Empleados:

Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie. En

función del tipo de trabajo realizado, el sector de actividad y las propias peculiaridades de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales. En términos generales, no obstante, los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos y no directivos. Los Consejeros y Alta Dirección se consideran incluidos en este grupo de interés.

El término trabajador es lo suficientemente genérico como para abarcar tanto a los empleados como a aquellas otras personas que no están acogidas por una organización empleadora, como por ejemplo el trabajador por cuenta propia y el profesional de libre ejercicio, o aquellos otros cuya relación contractual la tienen con una empresa empleadora intermediaria. Los trabajadores o profesionales que facturan sus servicios a la empresa se encuadran en el grupo de interés de los proveedores. Los empleados se encuentran habitualmente representados por los sindicatos de trabajadores.

Accionistas o propietarios:

Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Para las sociedades de capital, en función de la cuantía de la aportación se puede distinguir entre accionistas dominantes y accionistas minoritarios. Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (fondos de inversión y de pensiones). Los empleados, por su parte, pueden ser también accionistas.

El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado en la gestión y en la marcha del negocio.

Por contra, el accionista que busca exclusivamente una rentabilidad económica a su aportación se le asocia con la figura del inversor externo, individual o institucional, considerándole como grupo de interés externo.

4.7.2 Grupos de interés externos

Grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica.

Clientes:

Consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas. Es el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio. Las rentas obtenidas de las ventas de estos productos y servicios deben ser suficientes para cubrir los costes de producción y el margen esperado. Los clientes son, por tanto, componente esencial de la empresa, imprescindibles para la supervivencia de ésta. La captación, conocimiento, satisfacción y fidelización de los clientes son aspectos prioritarios de la gestión empresarial.

Proveedores:

Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente recogida en un contrato que establece los compromisos contraídos tanto por la empresa contratante como por el proveedor externo. Algunas de estas cláusulas más comúnmente explicitadas en estos tipos de contratos son: el precio, el plazo de entrega, las especificaciones del producto o servicio y sus garantías, y la forma de pago.

Los proveedores pueden estar más o menos integrados en la cadena de valor, resultando ser en ocasiones empresas o profesionales que trabajan exclusivamente para una determinada organización, a la que aportan componentes esenciales para sus productos.

Competidores:

Empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos, a los potencialmente mismos clientes o consumidores.

Con el fin de captar nuevos clientes o poder satisfacer las nuevas necesidades de los actuales, surgen, a veces, las alianzas temporales entre competidores, que, por otra parte, hacen posible alcanzar estándares de calidad, no siempre realizables de forma individual.

Agentes sociales:

Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Los agentes sociales pueden ser de muy distinto signo y finalidades, agrupando a veces a un número considerable de individuos y organizaciones que afectan a la empresa, como por ejemplo: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio con la presencia de competidores, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, etc.

Los agentes sociales son grupos de interés más representativos si cabe, ya que representan a otros grupos como los empleados, los consumidores, los proveedores, el medio ambiente, reforzando habitualmente la demanda de sus intereses. Los sindicatos de trabajadores y organizaciones empresariales tienen especial relevancia por la capacidad de negociación otorgada por la legislación.

Los grupos de opinión, especialmente los representados en los informadores y medios de comunicación, los analistas, y las organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos y valores ecológicos son otros de los agentes sociales cuya acción afecta a la empresa. Los mercados financieros pueden también considerarse como agente social de carácter técnico, cuya opinión es determinante para la evolución de las empresas cotizadas.

Los citados medios de comunicación, por su capacidad de llegar e influir en la opinión de prácticamente todos los grupos de interés, pueden ser determinantes en unas relaciones empresa-sociedad más transparentes y en el grado de reputación de las compañías.

Administraciones Públicas:

Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Este marco reconoce derechos e impone deberes a las organizaciones. Las leyes y otras disposiciones oficiales establecen las obligaciones tributarias, los regímenes generales de ordenación y regulación societaria y/negocio, la otorgación de licencias y el escenario sancionador para los casos de incumplimiento de la normativa vigente.

Comunidad Local:

Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente. Destacamos entre ellas: iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONGs, etc.

Sociedad y público en general:

Lo constituyen aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.

La globalización de la sociedad y la economía hacen posible que la repercusión en la empresa de acontecimientos acaecidos en cualquier parte del mundo pueda ser de suma importancia. De la misma manera la actividad de una empresa puede producir sus efectos a miles de kilómetros de donde se ha producido. Las leyes y usos internacionales constituyen un marco inexcusable de referencia para cualquier organización supranacional.



Medio ambiente y generaciones futuras:

El medio ambiente, como parte interesada, es el entorno físico natural incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables –tales como combustibles fósiles y minerales-, así como el patrimonio natural, cultural y artístico. El medio ambiente se encuentra representado también como un grupo de interés en los agentes sociales como las asociaciones de protección de la naturaleza, o las entidades de preservación del patrimonio histórico artístico.

El entorno natural, aunque por su naturaleza no debería ser incluido dentro de los grupos de interés, es importante considerarlo como tal porque, dichos grupos de interés pueden cambiar drásticamente su relación con la empresa en función del trato otorgado por ésta a la naturaleza y el respeto y conservación que se demuestra por ella.

La preocupación por preservar el entorno natural y el modelo de desarrollo sostenible giran alrededor del concepto de legado para las generaciones futuras, considerando a éstas como grupo de interés en el presente.

4.8 Entorno económico, social e institucional

El entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés.

Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa se encuentran los que se enumeran a continuación:

- Globalización
- Desarrollo de la sociedad civil
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o medioambientales
- Nuevas formas de organización del trabajo
- Pérdida de peso del Sector Público e incremento de la influencia de la empresa.
- Protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales
- El desarrollo del modelo de creación de valor (para el accionista/inversor, cliente, etc.)
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red de telecomunicaciones universal.

La globalización de las actividades económicas ha extendido las prácticas de responsabilidad social corporativa de las compañías más avanzadas en la materia. Asimismo, las presiones y reacciones de la sociedad frente a los problemas que provoca la globalización han generado una mayor conciencia social y medioambiental de las corporaciones.

Ante la pérdida de peso del sector público y el creciente protagonismo del sector privado, la presión de organizaciones de la sociedad civil sobre el comportamiento de los gobiernos y las compañías es creciente, especialmente ante la vinculación de algunas corporaciones con escándalos sociales y ambientales. La respuesta de la Sociedad y la cobertura de los medios de comunicación social siguen la misma línea creciente.

La situación actual del mundo dista del ideal en aspectos tales como el acceso a los recursos (agua potable, energía, alimentación, sanidad,...) por parte de la población, el respeto a los derechos humanos, la inseguridad alimentaria o el deterioro del medio ambiente.

La reputación de las empresas se empieza a configurar como un valioso intangible, incluyendo –al menos en algunos *rankings*- parámetros vinculados a su comportamiento social y medioambiental, especialmente por la creación de valor que supone para los propietarios. La presión realizada por los partícipes directos de la empresa –accionistas y empleados- ha supuesto la introducción de mejores prácticas en las áreas social y medioambiental.

Las prácticas comerciales y de gestión han introducido aspectos de responsabilidad social corporativa en las empresas:

- Compromisos voluntarios y autorregulación de determinados sectores como el de la energía y la industria papelera, entre otros.
- Condiciones establecidas por grandes corporaciones a sus proveedores sobre certificaciones y otros aspectos
- Barreras de entrada en determinados mercados por las certificaciones sociales y medioambientales requeridas.
- Compromisos de empresas, organizaciones empresariales, trabajadores y sindicatos



- Por su parte, determinadas regulaciones oficiales obligan también a la implantación e información de aspectos de responsabilidad social corporativa.

Por último la innovación tecnológica como elemento de desarrollo sostenible. El uso de la mejor tecnología disponible es un factor de comportamiento responsable de la compañía.

4.9 Principios básicos de la RSC

Los principios básicos constituyen reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Los principios básicos que se proponen en este proyecto son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

Transparencia:

Es la pieza básica de la responsabilidad social corporativa. Está basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.

Las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la responsabilidad social corporativa. La relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento de la organización.

Un instrumento esencial de la transparencia es la comunicación de los aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa mediante un informe dirigido a sus grupos de interés en el que se refleje el compromiso y la participación de los mismos.

Materialidad:

La materialidad supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la responsabilidad social corporativa, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.

Para lograr un adecuado nivel de conocimiento de lo que es o no material en su comportamiento con respecto a la responsabilidad social corporativa, las organizaciones deben mantener un adecuado flujo de relaciones con los grupos de interés de la misma.

Una organización que se limita a hacer frente a una sola dimensión, como la medioambiental, no asume los objetivos de la responsabilidad social corporativa. Al menos debe diseñar estrategias a medio y largo plazo sobre las áreas no cubiertas.

Una organización debe entender que la responsabilidad social corporativa afecta a todas las actividades de la empresa, así como al concepto más amplio de entidad de la misma. La inaplicación de la responsabilidad social corporativa a alguna entidad sobre la que ejerce influencia o sobre una actividad, implica una inadecuada aplicación del principio de materialidad.

Verificabilidad:

Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La transparencia y verificabilidad son principios necesarios para lograr un adecuado nivel de credibilidad.

La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa. El informe final de un experto independiente puede proporcionarnos indicios sobre la verificabilidad de las actuaciones.

Visión amplia:

La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.

La situación en el contexto de sostenibilidad estará en función de múltiples factores. Los más relevantes son la actividad, la localización y el tamaño de la organización. Generalmente una pequeña empresa se encontrará habitualmente con un impacto local y una corporación multinacional lo estará a nivel global.

El principio de visión amplia supone que las organizaciones determinen su impacto macroeconómico, ampliando la tradicional visión de la empresa a nivel microeconómico.

Mejora continua:

La responsabilidad social corporativa va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización. Una actividad puramente especulativa con el propósito exclusivo de maximizar a corto plazo el beneficio económico, sin considerar la consecución de otro tipo de objetivos a medio y largo plazo, es por definición una actividad carente de responsabilidad social corporativa.

Las estrategias de responsabilidad social corporativa pretenden asegurar la viabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo, promoviendo una relación simbiótica con el entorno social y con el medio ambiente.

Naturaleza social de la organización:

La responsabilidad social corporativa está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

Las estrategias de responsabilidad social corporativa social pretenden asegurar que la organización se estructure sobre la base de su naturaleza social y no sobre valores que tengan características estrictamente técnico-económicas.

5 Desarrollo (metodología y resultados).

5.1 Principales referentes de la Responsabilidad Social Corporativa.

De todos los referentes disponibles para abordar esta temática se han seleccionado los siguientes:

5.1.1 Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En el World Economic Forum (realizado en 1999), Kofi Annan lanzó la idea de este pacto en materia de responsabilidad social de las empresas.

Se trata de una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Su objetivo es promover la creación de una ciudadanía corporativa global que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, así como proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG. Estos valores esenciales son en materia de derechos humanos, valores económicos y medio ambiente.

Adherirse al Pacto Mundial supone el reconocimiento de las necesidades compartidas por todos en un mundo crecientemente globalizado y el inicio de una colaboración mutuamente enriquecedora, que contribuye a la eliminación de los más evidentes y perjudiciales efectos perniciosos de la actual dinámica económica y a la promoción del bienestar y la dignidad humana.

El Pacto no es ni un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que concede normas a aquellas que cumplen con determinados requisitos.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas pretende conseguir dos objetivos básicos que son:

- Incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales de todo el mundo.
- Canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas.

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales y se articulan en cuatro bloques principales:

- **Derechos Humanos:** Son el Principio 1 y el Principio 2. Derivan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos
 - **Normas laborales:** Los Principios 3, 4, 5 y 6 están inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales
 - **Medio Ambiente:** Los Principios 7, 8 y 9 toman como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo
 - **Anticorrupción:** El Principio 10, el último en incorporarse, se basa en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
 2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
 3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Las ventajas de adherirse al Pacto son:

- Pueden formar parte todas las empresas que lo deseen.
- El compromiso voluntario de ir implantado paulatinamente los 10 principios.
- Los principios del Pacto Mundial son especialmente útiles durante la fase de preparación de una memoria de sostenibilidad donde se toman las decisiones sobre qué aspectos se quiere informar. También pueden ser útiles en la fase de diálogo con las partes interesadas.

Y los inconvenientes:

- No es un instrumento regulador que plantea normas de conducta para las entidades, ni un instrumento que concede una certificación.

- No tiene en cuenta el ámbito económico.
- No propone indicadores de evaluación.

De acuerdo con las Naciones Unidas, el Pacto Mundial ha logrado una rápida y numerosa adhesión por parte de los Estados y múltiples organizaciones en cada país, que abarca desde Empresas productivas, Instituciones públicas, entidades bancarias, sindicatos, Partidos Políticos, Universidades y ONGs., demostrando que el declararse socialmente responsable no es algo exclusivo de las Empresas sino que muy por el contrario, debiera transformarse en una práctica habitual para cualquier tipo de organización generada por la sociedad.

5.1.2 RS10

La especificación RS 10 es un documento técnico que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas. Esta desarrollado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y se trata de una herramienta pionera en RSC integrable con otros sistemas de gestión como Calidad ISO 9001 o Gestión Ambiental ISO 14001, e incorpora indicaciones de textos aceptados mundialmente, como la norma ISO 26000.

Este texto nace con el objetivo de convertirse en la herramienta de referencia en la gestión de la RSC y tiene cuatro características que la convierten en una herramienta pionera en RS: Se basa en el ciclo de mejora continua, es compatible con otros sistemas de gestión, contempla a todos los grupos de interés de una organización y es sensible a documentos de RSC sobre los que existe un amplio consenso internacional y nacional.

Este documento establece requisitos para definir, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa con el propósito de lograr la satisfacción de los grupos de interés y el cumplimiento de la política de RSC. La especificación va dirigida a todo tipo de organizaciones, independientemente de su sector o tamaño y se caracteriza por su flexibilidad para adaptarse a las particularidades de cada organización, especialmente en el caso de las pymes.

Para el director General Adjunto de AENOR, Avelino Brito, “la especificación RS 10 nace para dar respuesta a una demanda expresada por las empresas sobre la necesidad de un referencial certificable y respaldado por una entidad ampliamente reconocida entre todos como es AENOR”.

Las ventajas de la especificación RS 10 son:

- Permite la verificación externa.
- Es compatible con otros sistemas de gestión.
- Es voluntaria.
- Es aplicable en cualquier país o sector.
- Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes, tanto del sector público como el privado.

Los inconvenientes de esta especificación son:

- Su certificación se adhiere a un ámbito muy restringido de una única entidad acreditada.
- No propone indicadores de evaluación.

5.1.3 ISO26000

La Organización Internacional de Normalización o ISO, nacida tras la Segunda Guerra Mundial es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas

industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Los estándares internacionales (o normas internacionales) son una forma de sobrepasar las barreras técnicas para el comercio internacional causadas por los diferentes estándares y reglamentos desarrollados separadamente por cada nación, organizaciones de estándares nacionales o compañías. Las barreras técnicas existen cuando diferentes grupos interactúan, cada uno con una gran base de usuarios, haciendo algo bien establecido que entre ellos es mutuamente incompatible. El establecer estándares internacionales es una de las formas de prevenir la aparición de estos problemas.

La ISO 26000 provee una guía con la cual empresas y organizaciones pueden orientarse para operar de forma responsable. Esto significa actuar de forma ética y transparente de manera que puedan contribuir a la salud y bienestar de la sociedad.

La historia de la ISO 26000 se remonta al año 2001, cuando se empieza a estudiar la necesidad de desarrollar una norma de Responsabilidad Social.

En el 2004, se forma el extenso grupo de expertos internacionales que dedicaron voluntariamente su tiempo, conocimientos y experiencia para hacer realidad este proyecto, y finalmente en noviembre de 2010 fue el año en que la norma es finalmente publicada.

El proceso se caracterizó por ser altamente participativo y legítimo, pues la adhesión fue la más grande y amplia que se haya conformado para desarrollar un estándar ISO.

La guía tiene una aplicación voluntaria, y estará destinada a ser empleada por organizaciones de todo tipo y tamaño, tanto del sector público como del privado, en países en cualquier etapa de desarrollo.

No es certificable, sino que ayuda a implementar un sistema de gestión de la RSE en cualquier tipo de organización.

La ISO 26000 cuenta con varios principios fundamentales que toda empresa debe cumplir como son:

- Respeto por los instrumentos internacionalmente reconocidos.
- Cumplimiento de las leyes nacionales e internacionales.
- Reconocimiento de los derechos de los stakeholders.
- Obligatoriedad de redención de cuentas.
- Transparencia.
- Fomentar el desarrollo sostenible.
- Mantener una conducta ética.
- Enfoque preventivo.
- Respeto por la diversidad.
- Respeto por los derechos humanos fundamentales.

Las ventajas o puntos fuertes de la Guía ISO 26000 son los siguientes:

- Esta siendo promovida y elaborada por una organización internacional de reconocido prestigio.
- Elaboración de la Guía por un grupo multi-stakeholder.
- Es voluntaria.
- Es aplicable en cualquier país o sector.
- Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes, tanto del sector público como el privado.
- Condiciona su implementación a cumplir con las recomendaciones de la Organización Mundial del trabajo (OIT), directrices de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), principios del Pacto Mundial, etc. por lo que fortalece las garantías del cumplimiento de ese conjunto de principios universales.

- Tiene elementos similares a la estructura de las Normas ISO 9001 e ISO 14001, que son el Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión de Medioambiental respectivamente.
- Promueve de forma intensa el contacto y participación con los grupos de interés de las organizaciones.

Por otra parte las desventajas son:

- No se audita externamente para dar su conformidad a las partes interesadas del cumplimiento de los diferentes requerimientos. (Considerando que una revisión externa asegura una mayor transparencia de cara a las partes interesadas).
- No propone indicadores de evaluación.

5.1.4 Global Reporting Initiative (GRI)

GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. En el año 2002, GRI trasladó sus oficinas a Ámsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. GRI cuenta con oficinas regionales en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y además, cuenta con una red de más de 30.000 personas en todo el mundo.

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco, que incluye la guía para la elaboración de memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

Para informar sobre la sostenibilidad de una forma clara y abierta, se necesita un marco de trabajo común a nivel mundial, con un lenguaje uniforme y parámetros comunes que sirvan para comunicar de una manera clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. Por eso, la misión del Global Reporting Initiative o GRI es satisfacer esta necesidad proporcionando un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación.

El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo, los cuales se consideran generalmente aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad.

Las memorias de sostenibilidad que se basan en el Marco de elaboración de memorias del GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente período informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Por lo tanto, una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

El principal propósito de las guías es la elaboración de memorias de sustentabilidad, caracterizándose por los siguientes aspectos:

- Ofrece una visión clara del impacto humano y ecológico de la empresa que orienta las decisiones sobre inversiones, compras y alianzas.
- Proporciona datos fiables a los stakeholders para retroalimentar sus necesidades e intereses, promoviendo el diálogo y la investigación.
- Ayuda a las organizaciones a evaluar y mejorar constantemente sus acciones y progresos.

- Presenta la información en un formato de fácil comprensión y comparación con las memorias de sustentabilidad de otras organizaciones.
- Muestran la relación de los aspectos económico, social y medioambiental que se incluyen dentro del amplio concepto de la sostenibilidad.

En la actualidad, el GRI se encuentra asociado directamente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, contemplando como áreas principales de análisis a la visión y estrategia de la organización, perfil, estructura de gobierno y sistemas de gerencia, indicadores de la situación económica, medioambiental y social.

A su vez, estas guías se encuentran orientadas por una serie de principios que buscan consagrar el modelo de la responsabilidad social:

- Marco General de la memoria: transparencia, globalidad y auditabilidad.
- Contenidos de la memoria: exhaustividad, relevancia y contexto de sostenibilidad.
- Los que dan garantía de calidad y veracidad: precisión, neutralidad y comparabilidad.
- Acceso a la memoria: periodicidad y claridad.

Para ayudar en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, GRI ha elaborado una guía en particular: la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad o G3.1. Esta consta de un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los contenidos básicos, que están formados por los indicadores de desempeño y otros apartados, así como una serie de pautas sobre aspectos técnicos relacionados con la elaboración de la memoria. Se considera que estos elementos son equivalentes en cuanto a su importancia y peso específico en las memorias.

La Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad o G3.1 ajusta el enfoque hacia el desarrollo sostenible sobre todo poniendo énfasis en cuatro grandes aspectos: la vinculación del desarrollo sostenible con la estrategia empresarial, el incremento real de la participación de los grupos de interés, la inclusión de los criterios de sostenibilidad en las políticas y en los procesos de gestión y, por último, el incremento de la credibilidad de la información a través de los mecanismos de verificación.

Los beneficios que aporta la elaboración de memorias de sostenibilidad son los siguientes o G3.1:

- Facilita la obtención de datos mediante el establecimiento de indicadores de evaluación.
- Mejora las relaciones con las partes interesadas.
- Favorece la comunicación interna.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mantiene canales de comunicación de calidad.

Y los Inconvenientes:

- La empresa se auto declara o autocalifica en un determinado nivel de implicación.
- La verificación externa es opcional, así como la revisión por parte de GRI.

Siguiendo con la elaboración de guías el 22 de mayo se presentó en Ámsterdam la nueva guía G4, del Global Reporting Initiative (GRI), como resultado de un proceso de trabajo de dos años con la implicación de profesionales de diferentes sectores de todo el mundo.

Con esta guía el GRI ha dado un gran salto, pasando de un enfoque de cumplimiento a poner en el eje central la gestión de la sostenibilidad.

La nueva Guía G4 facilita la elaboración de informes de sostenibilidad haciéndolos más concisos ya que se centra en los asuntos realmente relevantes, y de este modo también contribuye a una mayor

transparencia, compromiso y confianza con los grupos de interés, generando valor. Y por otro lado, hace posible que las memorias en sí mismas puedan contribuir a mejorar la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones.

Para aquellas organizaciones que ya tienen la sostenibilidad integrada en su forma de hacer, probablemente la nueva guía G4 facilite su ejercicio anual de reporting, que significa generar y facilitar el acceso a la información a toda persona que la requiera para el desarrollo de sus funciones. Para aquellas organizaciones cuya gestión de la sostenibilidad no esté tan madura, y acostumbran a seguir la guía G3 o G3.1, la aplicación de la nueva versión G4 puede suponer un reto importante. Sin embargo, las organizaciones van a disponer de dos años para prepararse para el G4 porque hasta finales de 2015 se puede continuar utilizando el G3 o G3.1.

El G4 se presenta en un nuevo formato, que consta de dos partes - Principios y contenidos estándares y Manual de implementación- y da una mayor importancia a los temas relevantes, librando así a las organizaciones de recopilar y proporcionar datos de asuntos de menor importancia, que frecuentemente requerían de una gran dedicación de esfuerzo y recursos.

Requiere para cada asunto relevante una explicación del enfoque de gestión, y así dar a conocer la importancia del asunto, qué impactos hacen que sea relevante y cómo la organización gestiona el asunto y sus impactos.

Por otra parte, el nuevo índice GRI de contenidos requiere que se identifique, punto por punto, aquellos contenidos e indicadores que han sido asegurados, y de esta forma permitir al lector formar su propia opinión sobre la credibilidad de la información presentada, aportando un mayor valor.

Finalmente, entre las novedades se encuentra que el G4 incorpora enlaces rápidos a otros principios y guías como OCDE y el Pacto Mundial y que



hay nuevos indicadores referentes a las áreas de cadena de suministro, gobernanza, ética e integridad, anti-corrupción y emisiones de gases de efecto invernadero y energía.

Aunque el GRI prevé un periodo de transición máximo de dos años, como ya se ha comentado, para aquellas organizaciones que ya tienen la sostenibilidad integrada en su forma de hacer, seguramente la nueva guía G4 va a resultar más fácil, y es de esperar que la utilicen cuanto antes.

El desafío es para las organizaciones cuya gestión de la sostenibilidad no está tan madura y la aplicación del G4 puede exigir un grado de transparencia para el que no están preparadas. No obstante, como uno de los beneficios de la nueva guía es que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión de la sostenibilidad, y es recomendable que las organizaciones continúen publicando sus informes de acuerdo con el G3 o G3.1 mientras avanzan en alinear su reporting a la G4.

Hoy en día son muchas organizaciones españolas que informan siguiendo las directrices del GRI entre las que se destacan las siguientes:

Tabla 5: Organizaciones que siguen directrices del GRI

ORGANIZACIONES	SECTOR
Endesa, SA	Eléctricas
Ericsson España S.A.	Telecomunicaciones
Gas Natural	Eléctricas
Grupo Aguas de Barcelona	Agua
Grupo Ferrovial	Construcción
Iberdrola	Eléctricas
Iberia	Transporte aéreo
Inditex	Textil
Renfe	Transporte ferroviario
Repsol YPF	Petróleo
Santander Central Hispano	Bancas
Telefónica de España(Grupo)	Telecomunicaciones
Telefónica Móviles España	Telecomunicaciones
Telefónica S.A.	Telecomunicaciones
Unión Fenosa	Eléctricas

Fuente: Global Reporting.

5.2 Estrategia

En este apartado se va a considerar la responsabilidad social corporativa (RSC) como un factor estratégico dentro de una empresa. Esto es uno de los pilares fundamentales de la estrategia presente y futura, y está integrada en la estrategia en general a través de la política medioambiental, de calidad y de recursos humanos, y en general, en todos los sistemas de gestión de una compañía. Por ello esta responsabilidad corporativa tiene para la sociedad:

- Una dimensión legal: respeto escrupuloso de la normativa vigente en todas y cada una de las actuaciones de la compañía.
- Una dimensión económica: generación de valor sostenido.
- Una dimensión humana: protección de los derechos humanos.
- Una dimensión social: apoyo al desarrollo de las sociedades en las que la empresa esté presente.
- Una dimensión ambiental: respeto y protección del medioambiente.

El objetivo de la compañía tiene que estar basado en el desarrollo sostenible, en torno al cual deben girar sus actividades y estrategias, por ello la visión, la misión y los valores de una empresa reflejan su firme compromiso con el progreso económico, social, la preservación del medioambiente y el respeto de los derechos fundamentales. A través de este modelo la empresa orienta su actividad hacia:

- La creación de valor a largo plazo para sus accionistas.
- El servicio a sus clientes.
- El desarrollo profesional y humano de sus empleados.
- El crecimiento de las sociedades donde desarrolla sus actividades.

- El desarrollo de soluciones sostenibles para la gestión de residuos industriales con total respeto y cuidado del medioambiente.
- La reintroducción de materias primas secundarias en los ciclos productivos.
- La producción libre de residuos.
- La oferta de nuevos servicios de tratamiento de residuos para la industria.
- La promoción, desarrollo y explotación de plantas de tratamiento de agua.
- Etc.

Todas y cada una de las actividades que desarrolla la empresa se tienen que llevar a cabo teniendo presente el modelo hacia el desarrollo sostenible; con un equilibrio que maximice los beneficios para sus accionistas y para sus grupos de interés, respetando la legalidad vigente con integridad y transparencia.

Para cualquier empresa la responsabilidad social corporativa debe estar perfectamente alineada con la estrategia de la organización y formar parte de ella. Por eso es necesario implementarla de manera sistemática en coherencia con la misión y visión de la compañía, integrarla en el eje de la organización, en sus procesos de gestión y en sus actividades.

Los beneficios de adoptar un enfoque estratégico para impulsar la RSC son múltiples:

- Gestión más adecuada de la reputación.
- Atracción y retención del talento.
- Mayor competitividad y un mejor posicionamiento en el mercado.
- Mayor eficiencia operativa y reducción de costes.
- Mejora de la relación con la cadena de suministros y con la comunidad.
- Acceso a un mayor número de fuentes de capital.

- Generación de oportunidades.
- Etc.

En una empresa tiene mucha importancia desarrollar un plan director de responsabilidad social corporativa , que defina el marco y las directrices a seguir por la organización mediante la definición de acciones estratégicas que integren las expectativas de los grupos de interés y que permitan a la compañía desarrollar sus capacidades distintivas en un entorno de innovación y desarrollo sostenible, de modo que anticipe los nuevos desafíos del negocio relacionados con la sostenibilidad y mitigue los riesgos inherentes a su actividad.

El plan director permite desplegar RSC en toda la compañía de forma vertical, horizontal y transversal mediante el diseño de acciones concretas y multidisciplinares que se adapten a la realidad de las distintas sociedades y geografías en las que esté presente la empresa. Además, permite identificar objetivos concretos para cada una de las acciones y definir indicadores de seguimiento para evaluar su cumplimiento.

El plan director es una de las herramientas más importante que tiene cualquier empresa en materia de RSC, ya que no solo permite alinear las actuaciones de toda la compañía con la estrategia definida, sino que permite seguir la evolución de las acciones y objetivos establecidos en cada una de las áreas.

Además, también es muy interesante desarrollar un sistema integrado de gestión de la sostenibilidad cuyo objetivo es permitir a la compañía conocer el impacto de sus proyectos para, al disponer de datos fiables en todos los ámbitos de su actividad, reducir riesgos y generar oportunidades. Mediante este sistema, que obtiene información fidedigna sobre los aspectos de sostenibilidad más relevantes (social, medioambiental y económica), se posibilita la obtención de datos en tiempo real, lo que favorece la eficiencia en la gestión, mejora la toma de decisiones y permite mitigar los riesgos asociados al impacto de la actividad de la compañía.



Otra opción estratégica es la implantación de una aplicación informática que recoja las herramientas de reporte existentes y que ha sido diseñada para obtener la información de una forma fiable e inmediata.

El objetivo de este sistema es obtener datos consolidados y fiables relativos a indicadores cuantitativos y cualitativos relevantes en materia de sostenibilidad, para su adecuada gestión y para que les sean comunicados de una forma transparente a los grupos de interés de la compañía.

A través de este sistema, la empresa conoce el impacto que tiene en el medioambiente y en las comunidades donde está presente, ya que la aplicación permite la gestión diaria de la información en materia de sostenibilidad mediante la simplificación del proceso de captura de información fiable y su documentación, lo que facilita la revisión y la consolidación de los datos.

Por último otra estrategia a seguir es reforzar el sistema de reporte de RSC, incluyendo mejoras en el sistema integrado de gestión de la sostenibilidad, haciendo más precisa la medición y el control sobre el desempeño de la compañía.

5.3 Sostenibilidad.

La Responsabilidad Social Corporativa es una reflexión ética en torno a la actividad empresarial que se articula en torno a la sostenibilidad como valor fundamental, y una nueva perspectiva transversal desde la que acercarse a todos los elementos de una organización con el fin inspirar un nuevo modelo de gestión que establezca la sostenibilidad como principal criterio de desempeño. La sostenibilidad, considerada tanto en su aspecto de valor ético como de criterio de desempeño, abarca tanto a los aspectos económicos de la actividad empresarial como a sus impactos y repercusiones ambientales y sociales. Ciertamente el primer deber y fundamental criterio de desempeño de una organización es su sostenibilidad económica, pero la Responsabilidad Social introduce la necesidad de mantener esa rentabilidad de manera continuada y nos abre a la consideración de más aspectos que, además, nos sugiere analicemos desde la perspectiva de las legítimas expectativas de todos los colectivos implicados y/o afectados por la actividad de la empresa. En último término, la Responsabilidad Social viene a decirnos que ser competitivo es algo más que ser rentable y a indicarnos los caminos por los que transitar para alcanzar esa competitividad.

Trabajar a favor del desarrollo sostenible no sólo significa compensar parcialmente las externalidades negativas de la empresa a través de los proyectos filantrópicos, considerando aquéllas como efectos perjudiciales colaterales que pueden “compensarse” mediante, por ejemplo, el patrocinio de plantaciones de árboles. La empresa puede ir más allá de la compensación en el terreno ambiental, ya que el modelo de desarrollo sostenible debe respetar también los equilibrios entre la dimensión económica y la social, así como entre ésta y la protección del medio ambiente.

La empresa que obtiene beneficios económicos diseñando productos y servicios que mejoran la calidad de vida de sus clientes, trabajadores, proveedores, comunidades locales, y demás colectivos implicados, trabaja

por un futuro posible aportando valor para la sociedad a la que intenta servir.

Para caminar en esta dirección, la empresa precisa de un sistema de gobierno que posibilite el alineamiento de la organización y de la cadena de valor de sus productos y servicios en esta dirección. Un modelo de negocio nuevo que genere oportunidades increíbles y valor para la empresa que trata de producir y consumir bienes pensando en mañana.

A continuación se expone una tabla en la cual se ven las diferencias entre una empresa convencional, otra socialmente responsable y otra sostenible.

Tabla 6: Diferencias entre empresas

Empresa convencional	Empresa socialmente responsable	Empresa sostenible
Maximizar el beneficio para sus accionistas.	Maximizar el beneficio para los accionistas revertiendo una parte a la sociedad en la que opera con el fin de compensar en parte las externalidades negativas que produce.	Maximizar la creación de riqueza para la sociedad en la que opera, creando productos y servicios.
Cumplir las reglas de juego	Evita los efectos perniciosos que puedan tener los productos y servicios que pone en el mercado	Aprovecha las oportunidades que la mejora de la calidad de vida ofrece para los negocios.
Atender las demandas de información	Mostrar su compromiso social	Favorecer la participación de la sociedad en la compañía para buscar conjuntamente soluciones
Las nuevas responsabilidades deben conllevar nuevas leyes que se deben hacer cumplir para todos.	Las nuevas responsabilidades me favorecen. Necesitamos pocas reglas.	Las nuevas responsabilidades me diferencian. Cuanto menos reglas mejor.
Posición reactiva	Posición proactiva	Liderazgo

Fuente:Blasco, Jose Luis. "LA EMPRESA DEL FUTURO, LA EMPRESA QUE QUEREMOS."

5.3.1 Retos

Para ser sostenibles, las ciudades deberán solventar con éxito los retos que les plantean los cambios demográficos, económicos, ambientales y sociales. Las empresas deben contribuir a la sostenibilidad de las ciudades prestando servicios ciudadanos de calidad y estableciendo canales de comunicación en las comunidades urbanas para que los ciudadanos sean los principales aliados en la promoción de acciones que mejoren el desarrollo sostenible.

Las ciudades son el centro de los retos que plantea la sostenibilidad por lo que se configuran como los lugares donde desarrollar soluciones innovadoras con un impacto significativo y rápido.

Aspectos como la huella de ecológica en la toma de decisiones, edificios inteligentes y rehabilitación, la gestión de riesgos ante el cambio climático, o la accesibilidad urbana están tomando cada vez más relevancia.

La transparencia y la eficiencia en la gestión de recursos públicos, así como la colaboración público-privada serán cruciales para poder prestar servicios ciudadanos de calidad.

La gestión de residuos, por su parte, es un problema latente debido a la creciente urbanización. El empleo de tecnología digital, el empleo de residuos como fuente de energía o el incremento de la eficiencia en la eliminación de residuos ayudarán a enfrentar este reto.

5.3.2 Indicadores de sostenibilidad

En un contexto en el que el cambio climático se ha convertido en uno de los principales retos ambientales, sociales y económicos, desde las empresas hay que apostar por un cambio real e integrado en la gestión de las actividades que desarrollan las mismas.

- El sistema de gestión ambiental es un instrumento básico para la eco-eficiencia de los procesos productivos. Hay que impulsar de manera continua la certificación ambiental de las actividades e instalaciones.
- La estrategia de minimización de emisiones se basa en:
 - La optimización de los procesos productivos.
 - La eficiencia energética.
 - La explotación y el uso de combustibles nuevos y alternativos.
 - El uso y desarrollo de energías renovables.
- El agua es un recurso necesario para la totalidad de las actividades que las empresas desarrollan. En general, la concienciación en el uso responsable del agua es una iniciativa eficaz que si se lleva a cabo por el conjunto de las actividades de las empresas, se conseguirá una reducción importante de consumo de este recurso.
- Otro indicador es promover activamente la optimización ambiental de los procesos productivos como medio para la reducción de su impacto ambiental, consiguiendo así una mayor optimización de los materiales disponibles en la empresa.
- Disponer de planes de gestión de residuos bajo el criterio común de minimizar su generación, es otro indicador claro de sostenibilidad. Los objetivos que deben prevalecer en la decisión de gestión tienen que ser la reutilización, el reciclaje y la valorización, frente a la eliminación o depósito en vertedero.
- Las actividades de la mayoría de las empresas llevan asociado un cierto impacto ambiental que en ocasiones es difícil evitar.
- Para mitigar la afección sobre el medio es necesario desarrollar criterios de gestión integrada para la restauración de los espacios afectados y de fomento de la biodiversidad.



- Por último otro indicador de empresa sostenible es apostar por los vehículos eléctricos-híbridos para las actividades desarrolladas por la empresa. Estos vehículos emiten menos emisiones que los vehículos convencionales y se caracterizan por su gran capacidad de carga (entre 4 ó 5 toneladas) y por sus reducidas dimensiones. Esto último, no sólo permite acceder a zonas muy estrechas, sino realizar maniobras más fácilmente debido al ángulo de giro de sus ruedas delanteras. Además, los vehículos tienen unos niveles muy bajos de ruido.

5.4 Personal.

Las empresas no existirían sin las personas, son éstas las que llevan a la práctica su misión, quienes traducen su estrategia en acciones concretas para lograr los objetivos empresariales y 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 RSC 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.

La necesidad de ser socialmente responsables con las personas que trabajan en las organizaciones se ha incrementado con la crisis. Ésta 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.

Por todo esto es cuando más se debe prestar 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 mediante sistemas de información y consulta abiertos. Esto puede permitir generar nuevas alternativas e incorporar medidas innovadoras en las que ganen todos y se garantice el empleo del personal y la viabilidad de la empresa.

A continuación se muestran distintas responsabilidades que tiene la empresa con el personal de la empresa:



- Se respetarán los derechos de los trabajadores (huelga, asociación sindical, expresión, honor, intimidad y propia imagen etc.). En los casos en que el derecho a la asociación sindical esté restringido por la legislación del país, se asegurarán medios paralelos para la efectiva representación y negociación de los trabajadores con los directivos.
- Se mantendrán relaciones de cooperación y lealtad en las relaciones con asociaciones laborales y sindicales.
- No se recurrirá a la mano de obra infantil y ni al trabajo forzado. No se contratará a niños para que trabajen durante el horario escolar ni haciendo que la suma de horas de asistencia escolar, trabajo y transporte superen las 12 horas al día.
- Se asegurará a los empleados un medio de trabajo seguro e higiénico, tomando las medidas necesarias para evitar accidentes laborales, formando a los trabajadores en seguridad en el trabajo, estableciendo sistemas para detectar y subsanar amenazas potenciales para la salud y la seguridad del personal.
- No se establecerán diferencias en la contratación por razón de sexo, nacionalidad, etnia o raza, religión, orientación sexual, filiación sindical o política, minusvalía física. Así mismo, no se obstaculizará el ejercicio de derechos del personal para observar prácticas derivadas de su nacionalidad, credo, raza, género etc. La contratación y promoción del personal se basará en pruebas objetivas. No se impedirá y se fomentará el acceso a puestos de responsabilidad de colectivos tradicionalmente desfavorecidos.
- Se impedirán conductas de acoso sexual o amenaza, o, en general, comportamientos abusivos y de explotación.



- No se recurrirá al castigo corporal, la coerción física o mental o el abuso verbal.
- Se respetará la jornada laboral: no se excederá de las 48 horas semanales, con un día libre cada seis trabajados. Las horas que excedan de esas 48 tendrán la consideración de extras y deberán ser adecuadamente remuneradas.
- Los salarios deben ser, por lo menos iguales, al mínimo interprofesional y suficiente para sostener las necesidades básicas y proporcionar algún ingreso discrecional. Los beneficios y salarios deben ser detallados clara y regularmente. La empresa asegurará la seguridad de los trabajadores y en caso de enfermedad, estando al corriente de pago con la Seguridad Social o facilitando a sus empleados la contratación de seguros y planes de pensiones privados. No se utilizará la subcontratación externa ni de los empleados temporales como medio para evitar los pagos a la Seguridad Social. Se promoverá la participación económica del trabajador en los resultados de la empresa.
- Se promoverá la responsabilidad y libertad de los empleados, la información sobre los procesos empresariales, la autorrealización en el puesto de trabajo, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores - en la medida de lo posible - en las decisiones de la empresa, la humanización en las condiciones y procesos, la creatividad y la formación continua de los empleados. Se evitará la burocracia, se promoverá la descentralización, el diseño de tareas y organigramas con sentido.
- Se garantizará en la medida de lo posible la seguridad del empleo. Pero, dado que el entorno cambiante impide garantizar a largo plazo el nivel de empleo, la empresa se comprometerá y desarrollará medidas para garantizar la aptitud de los empleados,



manteniendo y aumentando su empleabilidad con la inversión en la formación y en el desarrollo.

También existen responsabilidades de directivos hacia la empresa que son:

- Los directivos se comprometerán activamente en definir y mantener el tono moral de la compañía y sus empleados. Esto puede suponer la creación de códigos éticos o comités éticos. Se articulará un proceso para recibir información sobre cambios en el entorno y demandas sociales.
- Los directivos deberán ser conscientes de sus limitaciones, buscando las ayudas necesarias fuera y dentro de la empresa, mejorando su preparación y competencia profesional y, al mismo tiempo, preparando su relevo.

5.5 Ética e integridad.

Existen dos mecanismos básicos que hacen efectivo el compromiso con la ética y la integridad en una organización. Uno, es el Código ético, norma de mayor rango dentro de una empresa, que establece las pautas de conducta a seguir por todos los miembros de la organización. Y el otro es el Canal de comunicación interna, a través del cual se denuncia cualquier incumplimiento del Código Ético. Este canal es una herramienta que permite reportar de manera anónima y confidencial, todas aquellas infracciones del Código Ético detectadas en el ámbito laboral.

El Código Ético tiene como objetivo establecer los principios que deben guiar el comportamiento en dentro de la empresa, consolidando una cultura y pautas de actuar compartidas, aceptadas y respetadas por todos sus empleados.

Este Código pretende orientar las relaciones entre los empleados y la de éstos con el resto de sus grupos de interés, traduciendo a comportamientos esperados los principios de la empresa.

El Código Ético es de obligado cumplimiento. Todos los empleados están obligados a cumplir con el Código Ético y a comunicar, las prácticas contrarias al Código y a las normas en las que está basado que pudieran observar.

Este Código Ético va dirigido a todos los administradores, directivos y empleados de la empresa, con independencia de la modalidad contractual que determine su relación laboral, posición que ocupen o del ámbito geográfico en el que desempeñen su trabajo.

Adicionalmente, la aplicación del Código podrá hacerse extensiva a cualquier persona u organización vinculada con la organización cuando las circunstancias lo aconsejen y sea posible por la naturaleza de la relación.

Todos los empleados son responsables de conocer y cumplir las leyes relevantes a su función, responsabilidad y lugar de trabajo. En cualquier



caso, la empresa pondrá a su disposición los medios necesarios para que conozcan y comprendan la legislación local que les es relevante para el desempeño de sus funciones profesionales.

Los empleados de la empresa se asegurarán de que sus decisiones son adoptadas de conformidad con las normas internas y externas que les sean de aplicación y, siempre que sea posible, se generará evidencia sobre el cumplimiento de los procedimientos así como de las prácticas exigidas. La evidencia debe permitir que un tercero independiente pueda verificar el funcionamiento del control interno, especialmente el aplicable a la elaboración de la información financiera de la sociedad.

Las actividades de la empresa se deben desarrollar bajo un absoluto respeto hacia los Derechos Humanos y las libertades públicas, de acuerdo a las leyes y prácticas internacionalmente aceptadas. Entre los instrumentos que sirven de referencia a la conducta se encuentran la Declaración Universal de Derechos Humanos, las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Ningún empleado debe colaborar conscientemente con terceros en la violación de ninguna ley, ni colaborará con ellos en acciones que comprometan el principio de legalidad o que puedan, de ser conocidas, dañar la reputación de la empresa o perjudicar la percepción de los mercados, los clientes, los proveedores, o los reguladores, entre otros.

Dentro de la empresa, la gestión de los recursos humanos y las relaciones entre los empleados parten siempre del respeto escrupuloso a la dignidad de las personas, y están basadas en los principios de confianza y respeto mutuos.

Se debe prohibir expresamente el abuso de autoridad y cualquier tipo de acoso, ya sea de tipo físico, psicológico o moral, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno de trabajo intimidatorio, ofensivo u hostil para las personas.



Todos los empleados deben tratarse de forma respetuosa, profesional y amable, para propiciar un entorno de trabajo agradable, gratificante y seguro que anime a las personas a dar lo mejor de sí mismas.

De la misma forma, las relaciones entre los empleados y los de las empresas colaboradoras estarán basadas en los criterios anteriores, en el respeto profesional y en la colaboración mutua.

La compañía debe prohibir expresamente a sus empleados el consumo de alcohol y sustancias ilegales que puedan dificultar el cumplimiento de las responsabilidades profesionales que tienen asignadas.

Los empleados ejercerán la debida diligencia y control para evitar casos en los que estuvieran colaborando con la compañía trabajadores de manera irregular, así como para prevenir el empleo ilegal de trabajadores extranjeros. Asimismo, en la medida en que el Código Ético se les haga extensivo, también los proveedores, contratistas y otras empresas colaboradoras quedarán obligados a evitar las malas prácticas anteriores.

Otro aspecto muy importante es que, la empresa no debe tolerar ningún tipo de discriminación por motivos de género, raza, orientación sexual, creencias religiosas, opiniones políticas, nacionalidad, origen social, discapacidad o cualquier otra circunstancia susceptible de ser fuente de discriminación.

La empresa se tiene que comprometer a implantar y desarrollar aquellas políticas públicas cuyo objetivo sea promover una mayor igualdad de oportunidades y el fomento de una cultura de recompensa al mérito.

Las decisiones de selección y promoción estarán siempre basadas en el mérito y en circunstancias y valoraciones de carácter objetivo y transparente. Los empleados conocerán las metodologías y procedimientos utilizados para el desarrollo y avance profesional en la empresa.

Asimismo, hay que entender la importancia del equilibrio entre la vida



personal y profesional para el desarrollo integral de la persona, por lo que hay que fomentar medidas y desarrollar acciones que ayuden a los empleados a alcanzar dicho equilibrio.

También es muy importante dedicar los medios necesarios para que, partiendo del respeto escrupuloso a la normativa aplicable, se proporcione a los empleados un entorno laboral saludable y seguro. Por lo tanto la empresa se debe comprometer a mejorar continuamente las medidas de prevención de riesgos laborales y de fomento de la salud en el trabajo en cada uno de los sectores y lugares donde el empleado desarrolla su actividad.

Del mismo modo, se debe promover y estimular también la adopción de prácticas avanzadas en materia de seguridad y salud entre sus proveedores, contratistas y, en general, empresas colaboradoras.

Todos los empleados son responsables de observar un cumplimiento riguroso de las normas de salud y seguridad en el trabajo, velando por su propia seguridad y, en general, por la de todas las personas que pudieran verse afectadas por sus actividades. Asimismo, los empleados deberán hacer un uso responsable del equipamiento que tengan asignado cuando desarrollen actividades de riesgo, y divulgarán entre sus compañeros y subordinados los conocimientos y las prácticas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos.

Por otra parte la falsificación, manipulación o utilización deliberada de información falsa constituye un fraude.

La empresa debe asumir como principio de comportamiento la transparencia informativa; entendida como el compromiso de transmitir información fiable a los mercados y a la sociedad, que les permita formarse una imagen fiel de las estrategias y actividades económicas, sociales y ambientales de la empresa. Los empleados deberán transmitir dicha información de forma veraz, completa y comprensible. En ningún caso proporcionarán, a sabiendas, información incorrecta, inexacta o imprecisa que pueda inducir a error a quien la recibe.



Los empleados deben preservar la confidencialidad de la información obtenida en el curso de sus deberes y no deben utilizar o revelar dicha información sin autorización adecuada y específica o a menos que exista un requerimiento legal o profesional para hacerlo.

Los empleados deben velar para que ninguna de sus actividades pueda interpretarse como un intento de alterar la percepción de la compañía por parte de terceros. En cualquier caso, sólo portavoces autorizados de la empresa podrán comentar públicamente sus actividades o resultados.

Los empleados reflejarán con claridad y precisión las transacciones, hechos y eventos en los registros de la organización y pondrán especial cuidado respecto a la fiabilidad de la información financiera introducida en los sistemas de compañía, que reflejará, a la fecha correspondiente, los derechos y obligaciones de conformidad con la normativa aplicable.

Si los empleados de la organización observaran circunstancias que, de acuerdo a su legal saber y entender, suponen un quebranto de los principios de conducta anteriores, deberán ponerlo de inmediato en conocimiento de la compañía.

Otro aspecto del Código Ético es que está prohibida la divulgación de secretos comerciales o información confidencial sobre la empresa, sus empleados, sus clientes o proveedores.

Los recursos de la empresa deben ser usados, a menos que explícitamente se permita lo contrario, única y exclusivamente para el desempeño de las funciones profesionales de los empleados y no podrán ser utilizados en beneficio propio o en el de terceros ajenos al propósito empresarial de la organización.

Los empleados no harán uso de los equipos que la compañía pone a su disposición para instalar programas o aplicaciones cuya utilización sea ilegal o que puedan dañar la imagen o perjudicar la reputación de la compañía. Tampoco harán uso de los mencionados equipos para acceder, descargar o distribuir contenidos que puedan resultar ofensivos o ilegales.



A este respecto, toda la información contenida en los sistemas y equipos de la empresa podrá estar sujeta a revisión por parte de las unidades competentes de la compañía.

Del mismo modo, los empleados tampoco harán uso de fondos o tarjetas de la compañía para sufragar prácticas socialmente inaceptables o que no sean objeto de la actividad profesional.

Todos los empleados deben respetar la intimidad personal de todas aquellas personas, sean empleados o terceros a cuyos datos tengan acceso y a cumplir la legislación vigente en materia de protección de datos, y solicitar y utilizar exclusivamente aquellos datos que fueran necesarios para la gestión eficaz de las actividades de la empresa. Todas las autorizaciones de utilización de datos deben responder a solicitudes concretas y justificadas.

Asimismo, los empleados se deben comprometer a mantener la confidencialidad y a hacer un uso discreto, y acorde con la normativa interna en la materia, de la información a la que tengan acceso en el desempeño de sus responsabilidades profesionales. De este modo, los empleados se abstendrán de utilizar en su propio beneficio y de comunicar información, datos o documentos obtenidos en el transcurso de su actividad profesional en la empresa.

Dentro de la organización se debe proteger la información relativa a empleados y terceros. Los empleados seguirán, sin excepciones, los procedimientos que la compañía haya establecido para velar por el buen trato de dicha información.

Los empleados de la empresa también tienen que estar comprometidos con la protección de la propiedad intelectual propia y ajena que incluye, entre otros, derechos de patentes, marcas, nombres de dominios, derechos de reproducción (incluso los derechos de reproducción de software), derechos de diseños, de extracción de bases de datos o sobre conocimientos técnicos especializados.

En su relación con terceros, los empleados seguirán escrupulosamente las normas y procedimientos en lo que se refiere a la protección de la propiedad intelectual e industrial para evitar infringir los derechos de terceros.

Un aspecto que hay que tener muy en cuenta es la corrupción entendida como el uso de prácticas no éticas para la obtención de algún beneficio. La corrupción constituye una de las categorías de fraude.

En ningún caso las personas de la empresa deben recurrir a prácticas no éticas para influir en la voluntad de personas ajenas a la compañía con el objetivo de obtener algún beneficio para la empresa, o para ellas mismas. También permanecerán alerta para que no se produzcan casos en los que otras personas u organizaciones hagan uso de estas prácticas en su relación con la compañía.

Los empleados que mantengan relaciones con las administraciones públicas deberán documentar las decisiones tomadas y cerciorarse de que cumplen con la normativa que la compañía tenga establecida al efecto. Todo ello con el objeto de facilitar, en su caso, la revisión de sus decisiones por parte de terceros.

Se debe prohibir expresamente los pagos no contractuales o ilícitos a cualquier persona o entidad, pública o privada, con la intención de obtener o mantener negocios u otros beneficios o ventajas.

También se debe prohibir beneficiarse de la existencia de relaciones personales con funcionarios públicos para obtener ventajas indebidas.

Los empleados no podrán realizar, ofrecer ni recibir, de forma directa o indirecta, ningún pago en especie o cualquier otro beneficio que, por su valor, sus características o sus circunstancias, pueda alterar razonablemente el desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en las que intervengan. Los obsequios en metálico o equivalente están expresamente prohibidos.

De este modo, los obsequios y atenciones deberán ser razonables, transparentes y legítimos, y recibidos o entregados exclusivamente con motivo de intereses legítimos de la organización. Del mismo modo, deberán ser esporádicos, para evitar que la regularidad pudiera generar sospechas sobre su fin último.

Adicionalmente, los obsequios y atenciones deberían ser socialmente aceptables, de tal manera que su conocimiento público no generara incomodidad al receptor o quien los entrega.

Por otra parte, y uno de los elementos básicos de la imagen y reputación de la empresa es el establecimiento de relaciones de ciudadanía responsable en aquellas comunidades en las que desarrolla su actividad. La empresa debe considerar la confianza social y la reputación uno de sus activos más valiosos.

Todos los empleados deben poner el máximo cuidado en preservar la imagen y la reputación de la compañía en todas sus actividades profesionales, incluyendo intervenciones públicas. Igualmente, vigilarán el respeto a la imagen y reputación de la empresa por parte de contratistas y proveedores y, en general, empresas colaboradoras.

Otro aspecto del Código Ético es estar comprometido con el desarrollo sostenible. Se debe afrontar el compromiso ambiental desde el estricto cumplimiento de la legislación aplicable en la materia en todos sus ámbitos de operación.

La empresa debe asumir el compromiso de desarrollar sus actividades con el mayor respeto al medio ambiente y minimizando los efectos negativos que, eventualmente, éstas pudieran ocasionar.

Del mismo modo, la empresa debe contribuir a la conservación de los recursos naturales y de aquéllos espacios que tengan interés ecológico, paisajístico, científico o cultural. A tal efecto, se establecerán las mejores prácticas y promoverá entre sus empleados la formación necesaria para preservar el medio ambiente.

En sus relaciones con contratistas, proveedores o empresas colaboradoras externas, la empresa debe transmitir estos principios y exigirá el cumplimiento de los procedimientos y requisitos medioambientales que fueran aplicables en cada caso.

Por último hay que comentar que todas las personas de la empresa deben de cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Entender y cumplir con las leyes, reglamentos y normas que se apliquen a su puesto de trabajo.
- Cumplir con los principios y normas descritos en el Código Ético.
- Solicitar consejo y pedir asesoramiento en caso de duda a su superior jerárquico o a quien la empresa asigne la responsabilidad de salvaguardar la difusión y el cumplimiento de su Código de Conducta.
- Participar en las actividades de formación ofrecidas por la compañía.
- Informar de cualquier incumplimiento o vulneración de las conductas recogidas en el Código.
- Colaborar, de buena fe, en el desarrollo de los controles y las auditorías internas que pudieran ser realizadas con el fin de ayudar a identificar y corregir deficiencias o debilidades en la empresa.

De otro modo aquellas personas que supervisan y dirigen el trabajo de otros tienen una serie de responsabilidades adicionales que son:

- Liderar con el ejemplo. Su comportamiento debe ser un modelo de actuación con integridad.



- Asegurarse de que las personas bajo su responsabilidad comprenden los requerimientos del Código y cuentan con los recursos necesarios para poder cumplirlos.
- Supervisar el cumplimiento de los principios que se recogen en el Código por parte de las personas a las que supervisan y dirigen.
- Prestar atención a la conducta de terceros que representan a la empresa, para garantizar un comportamiento coherente con el de la organización.
- Hacer cumplir el Código Ético.
- Prestar apoyo a los empleados que, de buena fe, les hagan llegar sus consultas e inquietudes.
- Prestar su colaboración para que aquellos que, de buena fe, transmiten sus dudas o inquietudes no sufran represalias.

5.6 Innovación.

“La innovación se encuentra íntimamente relacionada con la sostenibilidad y la responsabilidad social en tanto en cuanto se centra en extraer el mayor valor económico y social con el menor uso de recursos”, según Germán Granda, director general de Forética. Una innovación es responsable “cuando aporta una contribución neta positiva en los ámbitos económico, social y ambiental”.

La innovación responsable no es sólo creatividad, tecnología o procesos, afecta tanto a grandes empresas como a PYMES, y es voluntaria siempre y cuando se ajuste a la ley y demás normas que se le apliquen. Además, supone innovar en cualquier área de una organización de una forma ética, ajustándose a los principios básicos de la RSC. Por otro lado, la innovación responsable obedece a un proceso y sistema de gestión que incluye a todos los departamentos de la organización, y es una palanca de generación de valor añadido y de mejora de la productividad y competitividad de las empresas. Al evolucionar el concepto, la innovación denominada como abierta, envuelve a grupos de interés tanto externos como internos a la organización.

La innovación tecnológica, en su sentido más amplio, incluye cambios e innovaciones sociales, e incluso, en muchas ocasiones, la competitividad no se logra por la adquisición de nuevas máquinas o tecnología, sino por los cambios sociales y culturales que se producen en la organización. Los cambios sociales dan lugar a redes de comunicación que juntan esfuerzos y sinergias para aumentar la calidad de prestaciones de los productos, para producir incrementos en la productividad, dinamizar el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes propicios y estimulantes y para satisfacer continuamente los cambios en las necesidades de la demanda.

Además de la innovación tradicional o tecnológica, se puede también hablar de innovación social, que es una solución a un problema social que

es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares.

Una innovación social puede ser un producto, proceso de producción o la tecnología, como la innovación en general. También puede ser un principio, una idea, una pieza de legislación, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos. Una innovación es verdaderamente social sólo si la balanza se inclina hacia el valor social, es decir, beneficios para la sociedad (o reducción de costes para la sociedad), en lugar de ganancias para las empresas (generar algo más que valor financiero).

Existen factores de éxito que contribuyen a la innovación social, los cuales están determinados por:

- La innovación planificada y aplicada a los modelos de negocio y productos.
- La habilidad de las empresas privadas para resolver de manera más eficaz, los problemas sociales y medioambientales.
- La innovación colaborativa como ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación.
- La ayuda de la tecnología (comunicaciones, internet) para facilitar la innovación colaborativa.

De igual forma, se considera el desempeño de la innovación en diferentes aspectos:

- La disminución de la pobreza (emprendedores sociales y negocios inclusivos).

- La preservación del medioambiente (tecnologías limpias y crear conciencia ambiental).
- la cohesión social (inserción laboral de grupos excluidos, la mujer en el mercado de trabajo).
- la cooperación y los modelos de negocios innovadores que apuesten a la salud y la educación.

La innovación social, en su forma más básica, se relaciona con nuevos procesos (formas de organización y relaciones) y resultados que respondan a las demandas sociales de los grupos más vulnerables no atendidos por las instituciones públicas o el mercado. Un siguiente nivel de evolución de la innovación social, disiparía la frontera entre lo económico y lo social pues lo social se convierte en una oportunidad para generar valor. La innovación es vista como un proceso que se debe enfrentar a los retos de la sociedad a través de nuevas formas de relaciones entre las personas.

En esencia, la innovación no puede considerarse solamente un mecanismo económico o un proceso técnico, pues antes es un fenómeno social a través del cual se expresan las necesidades, la creatividad, la historia, la cultura, la educación y la política institucional y económica de una sociedad.

A continuación se muestra una tabla en la cual se exponen algunos criterios que pueden considerarse como características de una innovación con carácter social.

Tabla 7: Características de la innovación social

Propuesta	Características
Alburquerque (2003)	Aumentar la calidad de prestaciones, producto de los incrementos en la productividad; dinamizar el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes propicios y estimulantes; satisfacer los cambios en las necesidades de la demanda.
Comunidad Europea (2011)	Proceso y resultados que respondan a las demandas sociales de los grupos más vulnerables no atendidos por las instituciones públicas o el mercado. Imbricación de lo económico y social. Proceso participativo de empoderamiento, aprendizaje y bienestar; implica cambios en las actitudes, valores fundamentales, estrategias, políticas, estructuras organizativas y procesos, sistemas de entrega y servicios, métodos y formas de trabajo, responsabilidades y tareas de las instituciones y los vínculos entre los diferentes actores.
Comisión Europea (1995)	Calidad de vida de las comunidades a cualquier nivel, salud, seguridad, transporte, comunicaciones, seguridad en del trabajo y medio ambiente, entre muchos otros beneficios.

Phills, Deiglmeier y Miller (2008)	Mejora de productos, procesos de producción, tecnologías, ideas, legislaciones, movimiento social, una intervención en la comunidad, o alguna combinación. Solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes y el valor creado se acumula principalmente en la sociedad (beneficios o reducción de costos). Intervienen gobiernos y organizaciones con o sin fines del lucro.
Harris y Albury (2009)	La innovación social está orientada por el bien social, público y necesidades sociales mal servidas u obviadas por el mercado o el estado y provista por el sector público, privado o de terceros y necesariamente deben abordar los principales desafíos sociales.
Westall (2007)	Centrada en objetivos sociales, productos de calidad, nuevos métodos de organización y/o de producción, gobernabilidad, nuevas relaciones de mercado y nuevas formas jurídicas.
NESTA (2008)	Nuevos productos, servicios o modelos para cumplir con necesidades básicas insatisfechas. Puede ser transmitida a través de una profesión o sector (educación o salud) o geográficamente de un lugar a otro.
OCDE (2010)	Satisfacer problemas sociales no provistas por el mercado a través de productos y servicios, procesos de integración laboral y formas de participación. Se trata del bienestar de individuos, comunidades, consumidores y productores.

Fuente: Fórum Empresarial

Como se observa, la mayoría coinciden en los aspectos que prestan atención a una innovación social, quedando claro el consenso en cuanto a la atención de las necesidades sociales y ambientales no cubiertas por gobierno o el mercado y su contribución a mejorar la calidad de vida de los grupos más vulnerables. Se trata de innovaciones que solucionan problemas sociales de forma novedosa, eficaz, eficiente, sostenible y participativa, lo cual está en sintonía con la filosofía de ser socialmente responsable. Sin embargo, también se observa en estos enfoques posturas opuestas. En un extremo, los que consideran que sólo es innovación social aquella que plantea únicamente beneficios para la sociedad y excluye el beneficio económico para la empresa. En el otro extremo, están las posturas que plantean la generación de valor económico tanto para la sociedad como para el productor. En medio, los planteamientos que ven a la innovación social como un proceso de evolución o que simplemente consideran que no hay problema social que no implique un valor económico.

Para concluir hay que comentar que la innovación responsable es, por tanto, una de las principales herramientas de crecimiento futuro para cualquier sector de actividad. España se caracteriza por un desarrollo enormemente heterogéneo, destacando especialmente las comunidades de Aragón, Cataluña, Madrid, Navarra y País Vasco en el ámbito de la innovación.

En general, nuestro país tiene una buena base y potencial innovador, gracias al elevado porcentaje de población de entre 30 y 34 años con estudios superiores o a la importante participación en artículos científicos internacionales, entre otros puntos fuertes a destacar. No obstante, hay pendientes grandes retos vinculados fundamentalmente a la comercialización de las innovaciones y a la productividad de la I+D en términos de generación de nuevas patentes.

5.7 Ciudadanía corporativa.

De la Responsabilidad Social Corporativa, surge el concepto de Ciudadanía Corporativa (CC), el cual en términos sencillos busca el que las empresas tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, ambientales, de desarrollo y de género.

En otras palabras, la Ciudadanía Corporativa es la forma como se concreta o se lleva a la práctica la Responsabilidad Social Empresarial, teniendo como principio básico el que la empresa no es una entidad aislada, sino que es parte de la misma sociedad en donde se encuentra, y que requiere ser un “buen ciudadano” en cuanto a la trascendencia de todos sus actos, ya sea en la parte social, productiva y ecológica.

Abundando en la definición del término, el World Economic Forum la describe como la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas.” O bien, “La manera en que una compañía coordina sus relaciones económicas, sociales y ambientales, y cómo se compromete con sus colaboradores (accionistas, empleados, clientes, socios de negocio, gobiernos y comunidades), teniendo un impacto en su éxito a largo plazo”.

La Empresa Socialmente Responsable es un Ciudadano Corporativo que trasciende sus obligaciones legales, fundamenta su gestión en políticas y programas que inciden positivamente en la gente, el entorno y las comunidades en que opera. Lo cual implica involucrarse con la sociedad en todos los sentidos.

Existen tres principios esenciales para diseñar programas de Ciudadanía Corporativa, que son: reducir daños, maximizar beneficios y rendición de cuentas.

- Reducir daños: minimizar las consecuencias negativas de las actividades y decisiones del negocio en sus grupos de interés.
- Maximizar beneficios: contribuir social y económicamente al bien común, invirtiendo recursos en actividades que beneficien a los accionistas y los distintos grupos de interés de la organización.
- Rendición de cuentas a grupos de interés clave: construir relaciones de confianza que involucran transparencia y apertura de las operaciones de la empresa. La Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre 4 aspectos generales:

Tabla 8: Aspectos generales de la Ciudadanía Corporativa

Comportamiento Corporativo	Acción Económica	El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.
Comportamiento Corporativo	Acción Social	Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.
Comportamiento Corporativo	Acción Medioambiental	Implicación de la compañía en temas medioambientales.
Ética Corporativa	Gobierno Corporativo	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.
Ética Corporativa	Ética de Negocio	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
Relaciones Corporativas		Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.
Política de Ciudadanía Corporativa		Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los 3 aspectos anteriores.

Fuente: Inter-Fórum

De esta manera, la Ciudadanía Corporativa no es una actividad agregada a la gestión empresarial o comunicativa de la empresa, sino que es parte integrante de la filosofía de la misma, basada en el comportamiento socialmente responsable a la hora de realizar su negocio. La Ciudadanía Corporativa no es un conjunto de actividades planificadas por la organización para devolver a la sociedad parte del beneficio, posicionar a la compañía socialmente, o incluso ayudar filantrópicamente a la sociedad, sino que es un compromiso ético y filosófico a nivel corporativo de desarrollar su negocio de forma socialmente responsable.

Otro aspecto interesante que hay que destacar son las nuevas formas de Ciudadanía Corporativa que existen. Entre las más destacadas se encuentran el Voluntariado Corporativo y las alianzas empresa-ONG. Las empresas que lanzan iniciativas de Voluntariado Corporativo no suelen implicarse en ellas mismas directamente sino que más bien fomentan que sean sus empleados quienes se impliquen en el entorno social y cultural de la empresa. En cualquier caso, es importante tener clara la diferencia entre el Voluntariado Corporativo y las donaciones corporativas: estas últimas consisten en aportar fondos a organizaciones no lucrativas en nombre de la empresa o por medio de sus empleados, mientras que el Voluntariado Corporativo promueve la dedicación del personal de la empresa a favor de su contexto social y medioambiental. Puede limitarse a la dedicación de una jornada o de una semana, pero también puede consistir incluso en traslados (cesiones de largo plazo de profesionales) de la empresa a las ONG.

La concepción del Voluntariado Corporativo en Europa difiere bastante del planteamiento original en Estados Unidos, donde lo que se busca es más bien apoyar iniciativas ciudadanas ya existentes o fomentar que los empleados se impliquen en las mismas. La larga tradición histórica de ciudadanía en Estados Unidos, la amplia difusión de actividades cívicas y la implicación colectiva de los estadounidenses en sus comunidades son los factores subyacentes en este tipo de voluntariado. Estos son factores menos presentes en Europa, razón por la cual fue necesario, a lo largo de

los noventa, ir convenciendo a las empresas europeas de los beneficios económicos que aporta esta práctica.

El debate sobre los beneficios del Voluntariado Corporativo sigue abierto y avanza en dos direcciones. Por un lado, parece claro que el Voluntariado Corporativo fomenta la formación y habilidades sociales de los empleados; por otro lado, refuerza sus lazos comunes y su capacidad de cooperación y de trabajo en equipo. Vista desde esta perspectiva, esta práctica se convierte en un instrumento para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa. De hecho, en numerosos países europeos muchas empresas apenas se preocupan por la cuestión de hasta qué punto este Voluntariado Corporativo beneficia realmente a la sociedad, lo que puede derivar en consecuencias indeseables. No se suele meditar suficientemente si estas iniciativas están en consonancia con la imagen general de la empresa, sino que se recurre a contratar programas preestablecidos, o bien se llevan a cabo de forma indiscriminada. A menudo, los empleados se sienten obligados a participar en actos de esta naturaleza, dándose un falso voluntariado. Finalmente, si el Voluntariado Corporativo es únicamente valorado en términos de sus beneficios para la empresa, se corre el riesgo de ampliar la distancia social entre las empresas y las ONG.

Las alianzas empresa-ONG suelen ser iniciativas de la propia empresa y no de los empleados o de las ONG. Se pueden distinguir las siguientes tres formas de alianzas empresa-ONG:

Tabla 9: Alianzas Empresas-ONG

ALIANZAS EMPRESAS-ONG			
	TIPOS	ACTUACIÓN	OBJETIVO
1	Orientadas hacia los beneficios	Reparto de tareas y beneficios	Crear situaciones de "todos ganamos"
2	Filantrópicas	Donaciones	Apoyar a grupos sociales
3	Orientadas hacia la imagen	Mayor visibilidad	Llamar la atención del público

Fuente: Miss, 2006

El tipo de alianzas empresa-ONG orientadas hacia los beneficios busca situaciones de "todos ganamos", es decir, se trataría de buscar una cooperación equilibrada de la que ambas partes se beneficiaran. Otras formas de alianzas, basadas en la filantropía, entienden en cambio la implicación como una donación de tiempo por parte de la empresa con el objetivo de abordar un determinado problema social o de apoyar a un grupo social específico. De esta manera, se crea una relación de solidaridad entre las personas implicadas, aunque sigue siendo una iniciativa unilateral.

Las alianzas empresa-ONG orientadas hacia la imagen, como su propio nombre indica, suelen centrarse en la creación de una imagen positiva, pero no solo para la empresa, sino también para los temas abordados por la ONG, que logran así a menudo una mayor proyección y visibilidad en el ámbito público.

Esta clasificación de los tipos de alianzas empresa-ONG resulta estática, pues en realidad los objetivos y motivaciones suelen difuminarse y entremezclarse. Aún así, se puede afirmar que en la mayoría de los países europeos predomina el tipo de alianzas orientadas hacia los beneficios, mientras que el tipo de alianzas filantrópicas es más común en Estados



Unidos. Dicha motivación filantrópica suele orientarse hacia el desarrollo comunitario, y la Ciudadanía Corporativa pasa a formar parte de las estrategias generales de implicación comunitaria de la empresa. En cuanto al tipo de alianzas orientadas hacia la imagen, están de actualidad en todo el mundo.

A modo de conclusión de este apartado hay que comentar que durante los últimos 50 años, las empresas han ido asumiendo progresivamente responsabilidades dentro del ámbito social, más allá de su propia actividad económica, en una creciente tendencia de búsqueda de legitimación social. La Ciudadanía Corporativa se ha constituido como una de las manifestaciones más claras de la asunción de tales responsabilidades por parte de las empresas frente a la sociedad. Por su parte, diversos estudios revelan que también es una actividad cada vez más valorada y demandada por los públicos de las compañías, que observan en dichas actividades el comportamiento cívico de las empresas.

En la actualidad, un número creciente de compañías contribuyen a mantener y desarrollar su entorno social, por medio de sus políticas y actividades de Responsabilidad Corporativa. El desarrollo de una adecuada política de Ciudadanía Corporativa contribuirá a ampliar la concepción que los públicos tienen de las compañías, desde una perspectiva de sujeto económico hacia una visión de las empresas como sujetos sociales implicados en el desarrollo y cuidado de la sociedad y el entorno natural. Para ello, la comunicación juega un papel fundamental. La Comunicación Corporativa se transforma en el instrumento esencial para establecer relaciones duraderas con las personas, que permita a la empresa no sólo comunicar la Ciudadanía Corporativa, sino fundamentalmente establecer un diálogo permanente para analizar, favorecer y mejorar conjuntamente el comportamiento corporativo responsable.

Así, la Ciudadanía Corporativa no sólo se convierte en una obligación ética y moral de las empresas, sino también en una respuesta estratégica de las organizaciones ante los cambios en el entorno global, que contribuye a la



adaptación de las compañías a la nueva realidad social, y se implanta en la organización no ya como una actividad promocional más, sino como parte fundamental de la filosofía y de la estrategia corporativa de las organizaciones.

5.8 Gobierno corporativo.

Se entiende por gobierno corporativo la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. La responsabilidad social corporativa aplicada al gobierno corporativo implica la presencia e influencia de los principios de la responsabilidad social y medioambiental en los órganos que ejercen dicha dirección y control de las organizaciones.

El gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial.

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Por ejemplo sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden llevar al mercado mejor y sus ventas crecen. De otro lado, uno de los beneficios más probable en esta lógica es que más accionistas estén dispuestos a invertir en la empresa, o más bancos manifiesten su interés en conceder a la empresa préstamos en condiciones financieras más favorables, esto es a menor tasa de interés o plazos más cómodos. Una empresa en esa condición podrá financiarse ventajosamente no sólo para sostener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones iniciando nuevos proyectos o alianzas estratégicas. Asimismo, esta empresa resulta un imán de atracción para profesionales más calificados que se incorporan al directorio o a la gerencia de la misma.

De igual manera, una mejor conducción del Gobierno Corporativo por sí mismo implica que la empresa está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. En resumen se vuelve más sólida y competitiva.



Por el contrario, una empresa con marcadas deficiencias en su Gobierno Corporativo tendrá serias dificultades para interactuar con sus grupos de interés externos en los distintos mercados. Sus proveedores o sus potenciales financistas mantendrán desconfianza sobre las operaciones de dicha empresa y como tal la percibirán como una situación de riesgo, ante lo cual se abstendrán de realizar transacciones con ella, o de hacerlo plantearán condiciones financieras muy severas (inmediata distribución de dividendos, pago inmediato o plazos muy cortos; tasas de interés elevadas, exigencias de garantías, etc.). Empresas en estas circunstancias se mantendrán presionadas en el día a día, y sus posibilidades de crecimiento serán casi nulas.

Aún cuando las empresas actúan buscando su propio beneficio, su comportamiento conjunto a través de sus prácticas de Gobierno Corporativo, influyen en el “clima de negocios” de la economía como un todo; lo que a su vez impacta en el proceso de crecimiento y desarrollo de un país. En efecto, cuando existe un ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas los inversionistas y entidades de financiamiento del exterior están más proclives a surtirlos de recursos, y de esta forma se accede en mejores condiciones del sistema financiero y los mercados de capitales internacionales. Estos mercados usualmente brindan condiciones de financiamiento más idóneas. Los mercados internacionales moldean reglas que, al ser referentes exigidos por los que participan en tales mercados, terminan reflejándose en el desempeño del Gobierno Corporativo de las empresas. Este es el caso de las pautas sobre transparencia y sobre el cumplimiento de contratos, que si son observadas por las empresas de un país, alienta los negocios hacia éste. En efecto, a través de la transparencia los accionistas y demás proveedores de recursos se sentirán mejor informados para adoptar mejores decisiones; mientras que una mayor seguridad en cuanto al cumplimiento de los contratos disminuirá la percepción de riesgos en los negocios.

Asimismo, un contexto empresarial de buenas prácticas de gobierno corporativo significa la presencia de empresas financiera y

económicamente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio que las crisis económicas pueden provocar (cuando una empresa en problemas complica a las demás), y por tanto se previene el efecto de las eventuales crisis bancarias, las que cuando ocurren nos afectan a todos al desmejorar la solvencia de los bancos, perjudicar los servicios que prestan y poner en riesgo los depósitos que mantenemos en ellas.

En una empresa existen algunos principios básicos que se tienen que dar para que haya un buen Gobierno Corporativo como son:

- Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
- Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos que asisten a los participantes internos y externos de la empresa.
- Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.

Como conclusión el Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce una empresa. Revela por tanto la forma como se observan o no los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento y transparencia. Refleja un estándar de comportamiento tal como también lo proyectamos las personas. Nuestro sentido común, nuestro buen criterio, y nuestras escalas de valores tienen mucho que decir aquí.



Al entender el sentido e importancia que el Gobierno Corporativo tiene para cualquier empresa, mejora la actitud para procurar su continua mejora. La forma práctica de plasmar esa actitud en realidad es revisar la propia situación, de acuerdo a las características particulares de cada empresa, y luego encaminarse siguiendo las medidas necesarias para llegar a un buen Gobierno Corporativo. El instrumental principal para implementar el cambio son los documentos donde la empresa define sus reglas internas y aquellos donde registra información sobre su desempeño. Así pues, conociendo el camino, los medios para desplazarse y la meta, lo único que hace falta es la motivación y las ganas de conseguir el mejor Gobierno Corporativo posible y así beneficiarse de todo lo que esto conlleva.



6 Propuestas de actuación y/o conclusiones.

El proyecto realizado se ha centrado en sensibilizar a las pequeñas y medianas empresas sobre la importancia de incorporar la RSC a su estrategia y hacerles ver los beneficios que ello tiene. Asimismo, ha servido para que las personas responsables de la empresa sean conscientes de las acciones que estaban llevando a cabo en materia de RSE, y darle valor a éstas a través de un uso adecuado de las herramientas de comunicación disponibles. También ha servido para que la empresa conozca su potencial para acometer nuevos retos en materia de RSC, adoptando nuevas prácticas dirigidas a los grupos de interés de mayor prioridad para la empresa.

El plan de actuación a seguir por la empresa consta de una serie de fases que son:

6.1 Diagnóstico

La primera fase Diagnóstico tiene por objetivo analizar la situación en que se halla la organización en base a una serie de compromisos. Este análisis individualizado hará que la organización sea consciente de los comportamientos responsables que ya tienen incorporados en el seno de su modelo de gestión empresarial, los cuales será importante potenciar y permitirá identificar aquellos aspectos a mejorar, sobre los que será necesario aplicar medidas correctoras.

En esta etapa hay que realizar un par de tareas fundamentales que permitan determinar qué compromisos son relevantes o importantes para la organización, es decir, aquellos en los que la empresa debe centrarse para disponer de la información necesaria para saber qué es lo que le hace falta a empresa para mejorar en materia de RSC.

Las dos tareas son:

- Identificación de compromisos relacionados con la estrategia: a partir de la estrategia y objetivos de la organización identificar qué posibles impactos puede causar la organización en los ámbitos económico, ambiental y social.
- Identificación de compromisos relacionados con los grupos de interés: a partir de la identificación y clasificación de los grupos de interés de la organización, la empresa contactará con los grupos de interés (en función de su clasificación) para obtener información sobre aquellos compromisos que éstos consideren relevantes para la organización.

6.2 Plan de Mejora

La segunda fase Plan de mejora tiene por objetivo establecer una estrategia de mejora para la organización en el ámbito de la RSE. De este modo, se pretende que la organización disponga de un listado de medidas que le permitan mejorar o potenciar aquellos compromisos que así se determinen en el diagnóstico efectuado, para incorporar o mejorar su modelo de gestión empresarial basado en los principios de la RSE.

A partir del informe del diagnóstico de la fase anterior, hay que estructurar el plan de mejora en base a los indicadores relevantes para la organización, ya sean procedentes de compromisos relevantes o por estar asociados a normativa y/o legislación. Para cada uno de estos indicadores relevantes debería establecerse un objetivo que debe desarrollarse en acciones responsables y con plazos para su consecución.

6.3 Implantación del Plan de mejora

La tercera fase Implantación de un plan de mejora tiene por objetivo desarrollar la totalidad de las acciones de mejora acordadas dentro del periodo de duración previsto y acordado en la fase anterior, para incorporar o potenciar la RSE en el modelo de gestión de la organización.

Durante la implantación del Plan de Mejora se va a ir recopilando la información necesaria para realizar una memoria en la siguiente fase. Por eso es necesario que se compruebe que ésta información es de calidad evitando así posibles dificultades y ambigüedades en la elaboración de dicha memoria.

Para garantizar la calidad de la información se deberían aplicar los 6 criterios de calidad establecidos por el GRI:

- Equilibrio: la memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.
- Comparabilidad: Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.
- Precisión: la información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la misma.



- Periodicidad: la información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.
- Claridad: la información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.
- Fiabilidad: la información y los procedimientos seguidos en la preparación de la memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

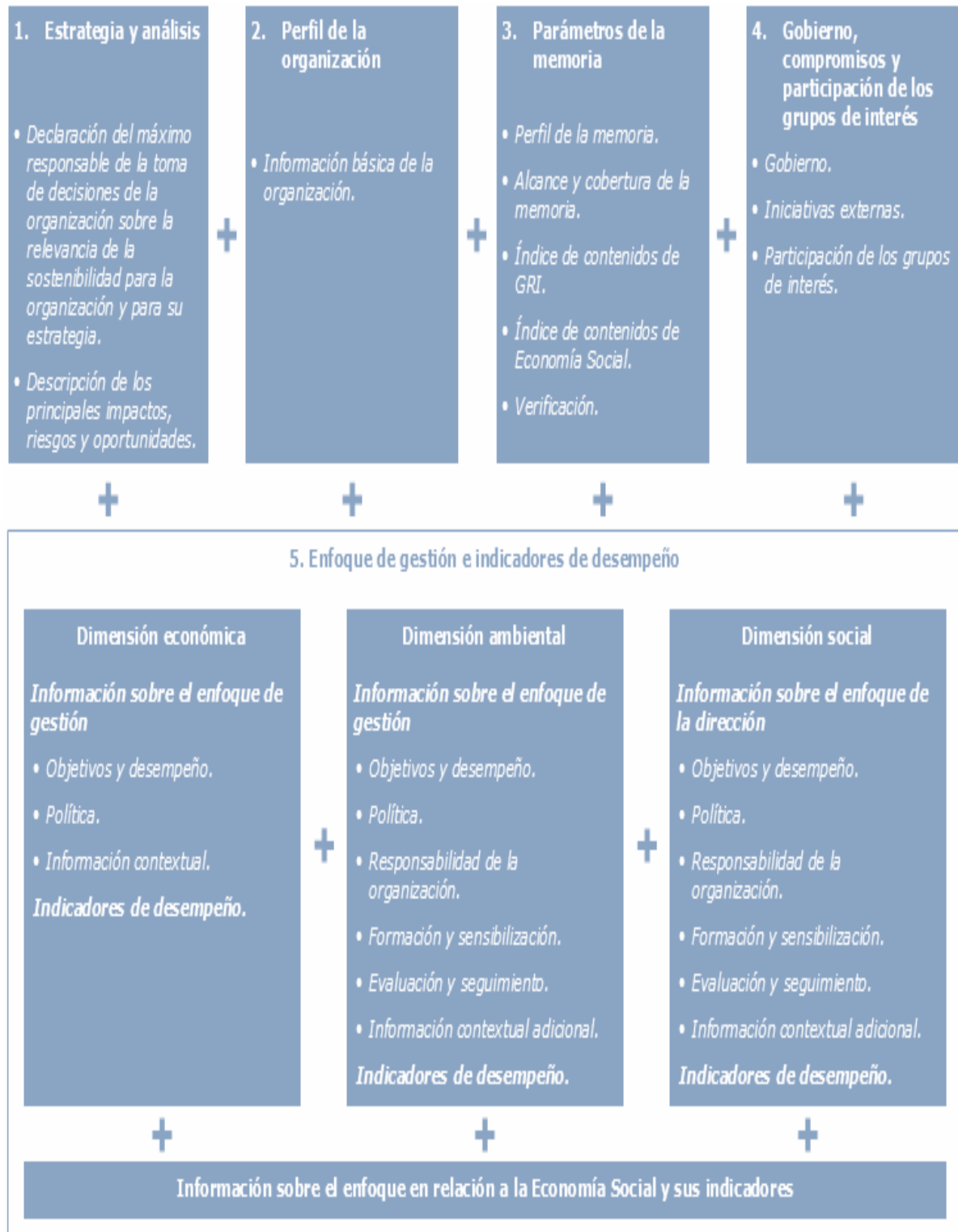


6.4 Memoria de Sostenibilidad

La cuarta fase Memoria de Sostenibilidad tiene por objetivo elaborar la Memoria de la organización, permitiéndole medirse y compararse con cualquier otra actividad mediante las premisas establecidas en GRI, a la vez que pondrá en valor su particular forma de gestionar la organización en los ámbitos económico, ambiental y social, constituyendo un motor de mejora continuada de la misma.

El contenido de la memoria se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10: Contenido de la memoria de sostenibilidad



Fuente: COCETA

6.5 Seguimiento y Medición de resultados

Esta última etapa se dedica al análisis de todas las acciones realizadas, dificultades encontradas, avances conseguidos y nuevos retos para el futuro.

A modo de conclusión se deduce que la Responsabilidad Social Corporativa es un reto para las organizaciones del futuro. Cada vez son más las empresas que desean asumir plenamente su responsabilidad social puesto que son más conscientes de que en la economía actual de mercado, la legitimidad para poder operar ha de venir concedida por todos aquellos agentes o grupos de interés con los que se relaciona la organización (*stakeholders*).

Conviene insistir que la RSC afecta a todo tipo de organizaciones independientemente de su propiedad o naturaleza societaria y debe ser extendida desde las empresas a sus subcontratistas, proveedores, clientes y socios de cualquier tipo.

La RSC debe basarse en que el desarrollo de una actividad empresarial como negocio es inseparable de la seguridad, la salud y el desarrollo de los empleados, así como de la protección del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades en que las compañías operan.

La preocupación empresarial a este respecto ha surgido de las influencias y presiones de la sociedad sobre las organizaciones empresariales. Por ello, su consideración como algo meramente voluntario es insuficiente y se hace necesario establecer una regulación mínima que marque las conductas esenciales a respetar por la comunidad empresarial.

El que la empresa asuma una responsabilidad social, más allá de la maximización del beneficio para el accionista, conlleva una mejora de los resultados económicos a largo plazo. Por lo tanto, sólo se puede conseguir esta primera responsabilidad respecto al accionista, asumiendo la



responsabilidad frente a los demás agentes sociales implicados en la gestión de la empresa.

En conclusión, para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos, que integre en su gestión y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan.

Ahora bien para estimular y promover este comportamiento de la empresa, es preciso que las propias empresas y las autoridades públicas, nacionales e internacionales, intensifiquen el desarrollo efectivo de la RSC para que los compromisos asumidos al adherirse a las diferentes iniciativas analizadas (Pacto Mundial, declaraciones internacionales, códigos de buen gobierno...) no queden en simples declaraciones de intenciones y pueda ser exigido su cumplimiento.



Bibliografía.

LIBROS

- García Reche, Andrés; G. Perdiguero, Tomás; Encabo Balbín, Ana. (2005): La responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Universitat de València D.L. Valencia.
- García de la Torre, Consuelo; Raufflet, Emmanuel; Barrera, Ernesto; Félix Lozano, José. (2012): Responsabilidad social empresarial. Pearson Educación de México. México.
- Garmendia, José A.; Almagro, Juan José; de la Torre, Isabel; Jáuregui, Ramón. (2010): Responsabilidad Social: una reflexión global sobre la RSE. FT Prentice Hall cop. Madrid.
- Navarro García, Fernando. (2008): Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica. ESIC EDITORIAL. Madrid.
- Navarro García, Fernando. (2012): Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica (2ª ED). ESIC EDITORIAL. Madrid.
- Serra Yoldi, Inmaculada; Sajardo Moreno Antonia. (2008): La responsabilidad de las empresas y la ciudadanía corporativa en la Comunitat Valenciana. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Urcelay, Jaime. (2007): La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes. Fundación EOI D.L. Madrid.

PÁGINAS WEBS

- AECA- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. [En línea]. Disponible en:
<http://www.aeca.es/>
- Coca-Cola. *Código de Conducta Empresarial*. [En línea]. Disponible en:
http://www.thecocacola.com/ourcompany/pdf/COBC_Spanish.pdf
- Codespa-. *Notas técnicas para el desarrollo*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/wp-content/uploads/sites/2/2013/06/02.-VC-2012-La-capacidad-de-evaluaci%C3%B3n-y-aprendizaje-factores-claves-para-el-%C3%A9xito-del-Voluntariado-Corporativo-para-el-Desarrollo.pdf>
- FCC-Fomento de Construcción y Contratas. [En línea]. Disponible en:
<http://www.fcc.es/fccweb/index.html>
- Fieira Vilariño, Alba. *IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN UNA EMPRESA (PYME) DE INGENIERÍA*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/4c24fa5a96df3.pdf>
- Forética. *Memoria Forética 2012*. [En línea]. Disponible en:
http://www.foretica.org/biblioteca/memorias/doc_details/720-memoria-2012?lang=es
- FORUM EMPRESARIAL. [En línea]. Disponible en:
<http://forum-empresarial.uprrp.edu/>
- GENCAT-Generalitat de Catalunya. [En línea]. Disponible en:
<http://www.gencat.cat/>

- HEGOA-Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. [En línea]. Disponible en:
<http://www.hegoa.ehu.es/>
- Proyecto IMPULSA RSE-PYME. *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa*. [En línea]. Disponible en:
http://www.councilconsultores.com/uploads/documentos_adjunto/documentos_adjunto287.pdf
- RECERCAT – Dipòsit de la Recerca de Catalunya. *La gestión de la Reputación Corporativa* [En línea]. Disponible en:
<http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/5198/TFC-I%20C3%91IGO-2008.pdf?sequence=1>
- Revista INTER-FORUM. *Responsabilidad social de las empresas: Alcance y cuestionamientos sobre el tema*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/061001mujer.html>
- Toro, Daniela. *El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: revisión de la literatura académica*. [En línea]. Disponible en:
<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/2942/1/Enfoque%20estrat%C3%A9gico%20de%20la%20responsabilidad%20social%20corporativa.pdf>
- UVaDOC-Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid. [En línea]. Disponible en:
<http://uvadoc.uva.es/>



Glosario de abreviaturas.

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación.

CC: Ciudadanía Corporativa

CERES: Certificación Española.

CODESPA-Fundación Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales

EE.UU: Estados Unidos de América

GRI: Global Reporting Initiative.

I+D: Investigación y Desarrollo.

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización).

OCDE: Organización para la cooperación y el desarrollo económico.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONG: Organización no Gubernamental

ONU: Organización de Naciones Unidas.

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

PYME: Pequeña y Mediana empresa

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

TFC: Trabajo Final de Carrera.

UE: Unión Europea.