

Guía para la implantación de la RSE en la empresa

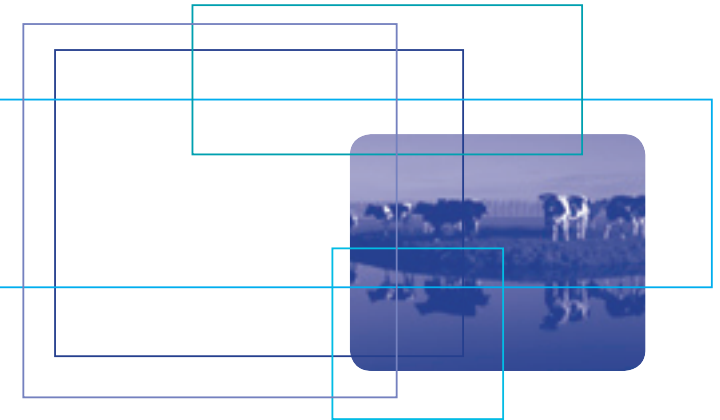


Índice



0. PRESENTACIÓN	5
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	8
1.1. Introducción	8
1.2. RSE. Definición, Explicaciones, Esquema, Dimensión interna/externa	8
1.3. Beneficios de la RSE	11
2. IMPLANTACIÓN DE LA RSE EN LA EMPRESA	12
2.1. Introducción	12
2.2. Reflexiones sobre el alcance e impacto de la RSE en la empresa	13
2.3. Elaborar una estrategia RSE	13
2.4. Desarrollo de programas	16
2.5. Comunicación de los resultados	16
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Fases de un proyecto RSE	19
3.2. Reflexiones sobre RSE	20
3.3. Herramientas para elaborar una estrategia de RSE.	20
3.4. Programas/Indicadores/Seguimiento	25
3.5. Comunicación: GRI y otros	26
3.6. Anexos varios	27

0. Presentación



La Responsabilidad Social Empresarial (o Corporativa) es uno de los desafíos más importantes que deberán afrontar las organizaciones en los próximos años. La creciente sensibilización de la sociedad, consumidores, clientes, gobiernos, etc., y el desarrollo económico basado en la generación de riqueza, el respeto por el medio ambiente y la influencia positiva en la sociedad, propicia que cada vez más las organizaciones deban tener en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de tomar sus decisiones estratégicas. El problema que se plantea ante esta situación en unos casos es cómo afrontar e implantar la RSE dentro de las organizaciones, ya que muchas no tienen claro si ya lo están haciendo, si lo que hacen está bien encaminado y otras que realmente tienen inquietudes pero que se encuentran a la espera para ver cómo evoluciona y si podría encajar dentro de su organización, en otros casos, es sensibilizar a las organizaciones para que inicien el proceso.

Por estas razones, para ayudar a este desarrollo de la RSE en las organizaciones empresariales **IZAITE** ha querido hacer su aportación, realizando la "Guía para la implantación de la RSE en las empresas". Esta Guía pretende ser un referente a la hora de desarrollar e implantar la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones, independientemente de su tamaño o tipología. También intenta resolver las dudas que puedan plantearse las organizaciones y dar unas pautas sobre cómo implantar la RSE, incluyendo diferentes modelos

existentes, en función de las características de las empresas, que puedan ayudar en esta implantación.

La Guía se divide en 3 partes:

- En la primera se dan unas nociones sobre qué es la RSE, sus dimensiones, y los beneficios que produce en las organizaciones que integran la RSE en su estrategia global.
- La segunda parte se centra en los procesos de implantación de la RSE a través de 4 fases, que van desde las reflexiones sobre el alcance de la RSE dentro de la empresa hasta una vez elaborada una estrategia y desarrollado un programa acorde con la RSE, comunicar los resultados y los logros a través de diferentes medios.
- La tercera y última parte, propone diferentes modelos según el tipo de empresa de que se trate, adecuándolos a sus necesidades.

¿QUÉ ES IZAITE?

IZAITE es una asociación sin ánimo de lucro formada por una agrupación de empresas privadas comprometidas con el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial. Los elementos de alto nivel que rigen la estrategia de Izaite son: la misión, la visión y los valores.

0. Presentación



MISIÓN

- Constituir un **foro de diálogo** para el aprendizaje, el **intercambio** de experiencias sobre iniciativas y prácticas responsables y el **impulso** de la Sostenibilidad Empresarial,
- para **contribuir** desde la iniciativa privada empresarial a la excelencia de las empresas, al progreso de la Sociedad y al Desarrollo Sostenible,
- en permanente **coordinación** con la Estrategia Vasca de Desarrollo Sostenible y la Estrategia de Excelencia en la Gestión, apoyando desde el mundo empresarial las iniciativas de la Administración,
- todo ello con un enfoque de **globalidad** alineado con las iniciativas internacionales en este campo.

VISIÓN

Ser reconocidos, a nivel autonómico, como una asociación de referencia en el fomento del **desarrollo sostenible**.

VALORES

- Coherencia en la actuación y credibilidad.
- Diversidad aglutinando diferentes tipos de organizaciones.
- Compartir trabajo, información y responsabilidades.
- Accesibilidad a la información más relevante (transparencia).
- Ejemplaridad local.
- Efecto multiplicador.

Para desplegar esta Estrategia Izaite lleva a cabo las siguientes actividades:

1. Compartir experiencias en materia de sostenibilidad.
2. Promover la formación y difusión, realizar publicaciones y organizar eventos.
3. Establecer alianzas, desarrollar proyectos y colaborar con todos los Agentes (Administraciones e instituciones, fundaciones, asociaciones, Universidades, empresas...) en materia de desarrollo sostenible.
4. Impulsar el reconocimiento público de empresas destacadas en la gestión en este ámbito.
5. Discutir, analizar y formular recomendaciones en relación con normas referidas al desarrollo sostenible.



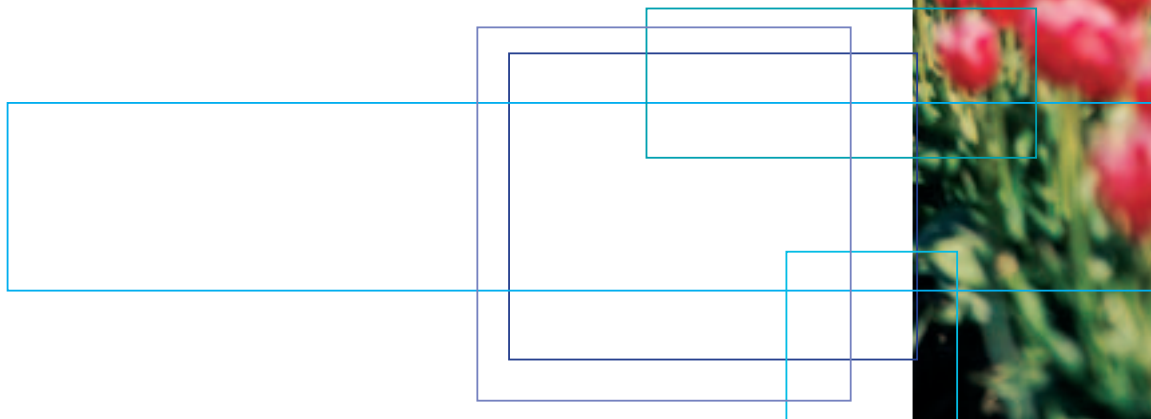
Sus miembros son:

a) Socios fundadores:

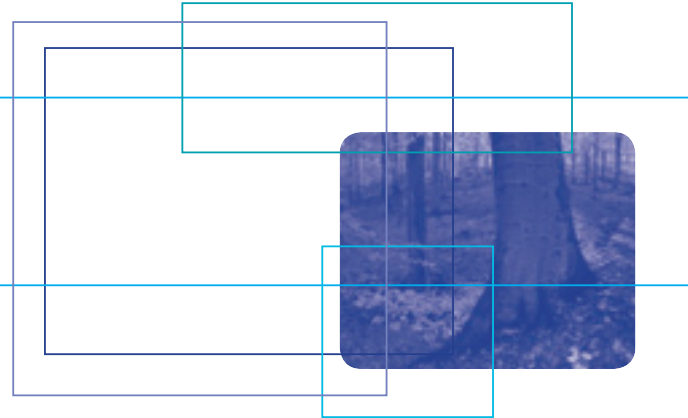
- Acería Compacta de Bizkaia ACB, S.A.
- Bilbao Bizkaia Kutxa - BBK
- Energía Portátil, S.A.
- Euskaltel, S.A.
- Fagor Electrodomésticos S. Coop.
- Grupo Eroski, S. Coop.
- Iberdrola, S.A.
- Industria de Turbo Propulsores ITP, S.A.
- Ofita, S.A. – M.M.

b) Colaboradores Fundacionales:

EUSKALIT Fundación Vasca para la Calidad
 IHOBE, S.A. - Sociedad Pública de Gestión Ambiental



1. Responsabilidad Social Empresarial



1.1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, empresas de cualquier tamaño y mercado tienen que ganar y mantener el beneplácito de la sociedad en general para permanecer en funcionamiento y esa aprobación sólo será dada si las colectividades creen que su actuación aporta una contribución beneficiosa en la sociedad, entorno y personas.

La RSE es un aspecto esencial para la subsistencia de cualquier organización. La RSE se está convirtiendo en una cuestión inevitable, independientemente del tamaño o sector de la compañía.

1.2. RSE: DEFINICIÓN, EXPLICACIONES, ESQUEMA, DIMENSIÓN INTERNA/EXTERNA

¿QUÉ ES RSE? DEFINICIÓN

Siguiendo a la Unión Europea en su libro verde, se define como "la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".

- Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones legales, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.
- La RSE es esencialmente un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.
- El planteamiento de RSE es un enfoque de negocio donde las expectativas de las partes interesadas están en el núcleo de la estrategia empresarial. La RSE no es algo que se añade a la actividad principal de la empresa, sino que es algo intrínseco a la misma y debe estar integrada en la estrategia y gestión de la misma.

LA RSE Y LAS PYMES

A pesar de que, hasta ahora, el fomento de la RSE ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y en todos los sectores de actividad, desde las pymes a las empresas multinacionales.

El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental porque son éstas las que más contribuyen a la prosperidad económica y a la creación de empleo.

Las empresas que prestan atención a los aspectos ambientales y sociales, indican que esas actividades les pueden generar crecimientos y una mejora en sus resultados.

Es preciso, no obstante, mejorar nuestros conocimientos sobre la incidencia de la responsabilidad social de las empresas en sus resultados económicos y realizar estudios adicionales al respecto.

DIMENSIÓN INTERNA/EXTERNA DE LA RSE

La RSE tiene dos vertientes. La interna, que contempla la empresa desde el interés social y por lo tanto tiene que ver con aspectos clave de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad laboral, la formación y desarrollo de los trabajadores, la gestión de la calidad y del medio ambiente.

La dimensión externa está referida a las relaciones de la empresa con sus agentes externos y entorno social. Lejos de circunscribirse al mundo propio de la empresa, la RSE abarca a un amplio abanico de interlocutores donde estarían sus clientes y proveedores, administraciones, comunidades locales, etc.

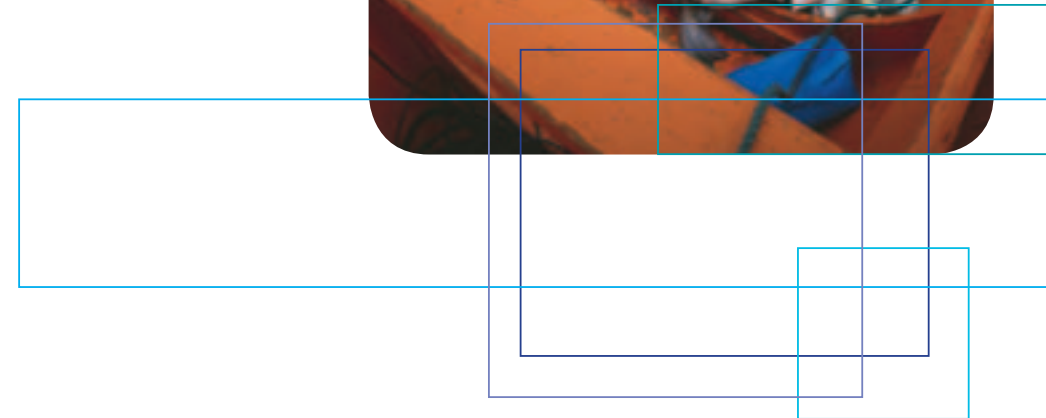
DIMENSIÓN INTERNA

Las prácticas de RSE afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad. Las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción:

a) Gestión de recursos humanos

Actualmente uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a los trabajadores cualificados y lograr que permanezcan en su organización, por ello, en este contexto las medidas pertinentes en este campo podrían incluir:

- Aprendizaje permanente, mejora de la información/comunicación.
- Equilibrio entre vida familiar y profesional.



- Equidad retributiva y de desarrollo profesional.
- Prácticas responsables de contratación (tratan de aumentar la tasa de empleo y luchan contra la exclusión social).

b) Salud y seguridad en el trabajo

Tradicionalmente los aspectos de salud y seguridad en el trabajo se han abordado mediante instrumentos legislativos. Sin embargo hoy debiéramos gestionar este aspecto mediante acciones tales como:

- Promover comportamientos que favorezcan la salud y seguridad en el trabajo, tanto de sus propios trabajadores, como de aquellos otros subcontratados.
- Mayor control de los contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad.

c) Gestión de impacto ambiental

Las políticas ambientales de las empresas deben incluir actuaciones que redunden en:

- Reducir el consumo de recursos energéticos y disminuir la emisión de vertidos y residuos.
- Políticas integrales de producto basadas en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de su ciclo de vida.

DIMENSIÓN EXTERNA

La RSE de las empresas abarca a las relaciones de la empresa con su entorno social y ambiental en el sentido más amplio, tales como la comunidad, los clientes y proveedores, administración y autoridades públicas, ONG's, etc.:

a) Comunidad

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades donde se ubican proporcionando empleos, prestaciones y servicios, así como beneficios adicionales revertiendo éstos a la sociedad a través de, entre otros, los ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas realizan sus contrataciones en el mercado

de trabajo local, por lo que están muy interesadas en que en su ubicación existan personas con las competencias que necesitan.

Así mismo, cada vez más la imagen y reputación de las empresas influye sin duda en su competitividad.

Entre las diferentes formas en que la empresa, en el ámbito de la RSE, puede hacerse visible en la Comunidad podemos incluir:

- Mejorar el entorno físico local.
- Ofrecimiento de formación profesional.
- Actividades culturales y deportivas a nivel local.
- Donaciones y obras de beneficencia.

b) Clientes, proveedores, consumidores

Cada vez más los consumidores tienen en cuenta las políticas de RSE aplicadas por las empresas.

La colaboración estrecha de las empresas con sus socios comerciales puede redundar en mejora de costes y aumento de la calidad.

De igual forma, los clientes valoran de forma muy positiva la interacción de la empresa con su entorno, como se constata en encuestas de opinión sobre RSE.

Las grandes empresas son, a veces, al mismo tiempo socios comerciales de las más pequeñas, por ello, deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de valor:

- Subcontratación de servicio.
- Sistemas de tutoría y apoyo a empresas locales. Asistencia en general.
- Ofrecer productos y servicios con calidad, fiabilidad y servicio.
- Productos diseñados para ser utilizados por el mayor número posible de usuarios (discapacitados, etc.).

c) Derechos humanos

Una de las dimensiones de la RSE en las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos, sobre todo por lo que respecta a las condiciones de trabajo de las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales. Aspectos a considerar son los relacionados con la lucha contra la corrupción y dentro de ésta el aspecto concreto de los sobornos. Así, bajo estos

parámetros, las empresas adoptan “códigos de conducta” que de alguna forma corrijan o eliminen este tipo de actuaciones o conductas.

1.3. BENEFICIOS DE LA RSE

- a) *Factores que impulsan el desarrollo de la RSE en las empresas:*
- Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas y de las instituciones.
 - La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro ambiental provocado por la actividad económica.
 - Las nuevas expectativas e inquietudes de los consumidores, instituciones, inversores.
- b) *La RSE como elemento diferenciador de la empresa frente a la competencia:*
- Mejora de la imagen corporativa, de su reputación pública. Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva de la empresa en la sociedad.
 - Los clientes actuales toman conciencia de su empresa proveedora y consecuentemente incrementan su atractivo por la empresa socialmente responsable y son más fácilmente fidelizables.
 - Mejora de la relación de la empresa con el entorno. La actuación de la empresa sobre conceptos de RSE, le permiten una mejor estrategia de comunicación, la sociedad en general está más predispuesta a los mensajes de empresas con políticas socialmente reconocidas.
- c) *La RSE como factor de mejora del clima laboral:*
- Se puede derivar resultados positivos de un mejor entorno de trabajo, que genere un mayor compromiso de los trabajadores y de ello se mejore la productividad.
 - Se fomenta una cultura corporativa, que redundo fundamentalmente en la gestión de los recursos utilizados en la actividad empresarial, abriendo así una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

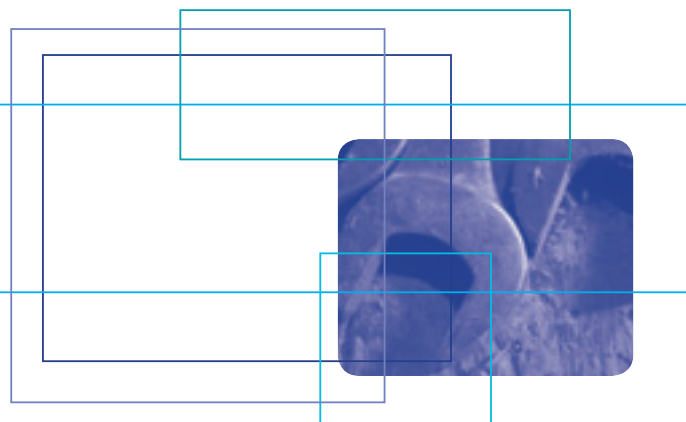
CONCLUSIÓN

La RSE tiene una influencia positiva en las empresas, que se puede traducir en mejores ventas, una mayor motivación de los empleados, el fomento de la innovación, una mayor confianza del ciudadano y una mejora en la reputación corporativa y en el posicionamiento en el mercado.

En resumen, la adopción de prácticas de RSE por parte de las empresas es un factor que contribuye a aumentar su competitividad.

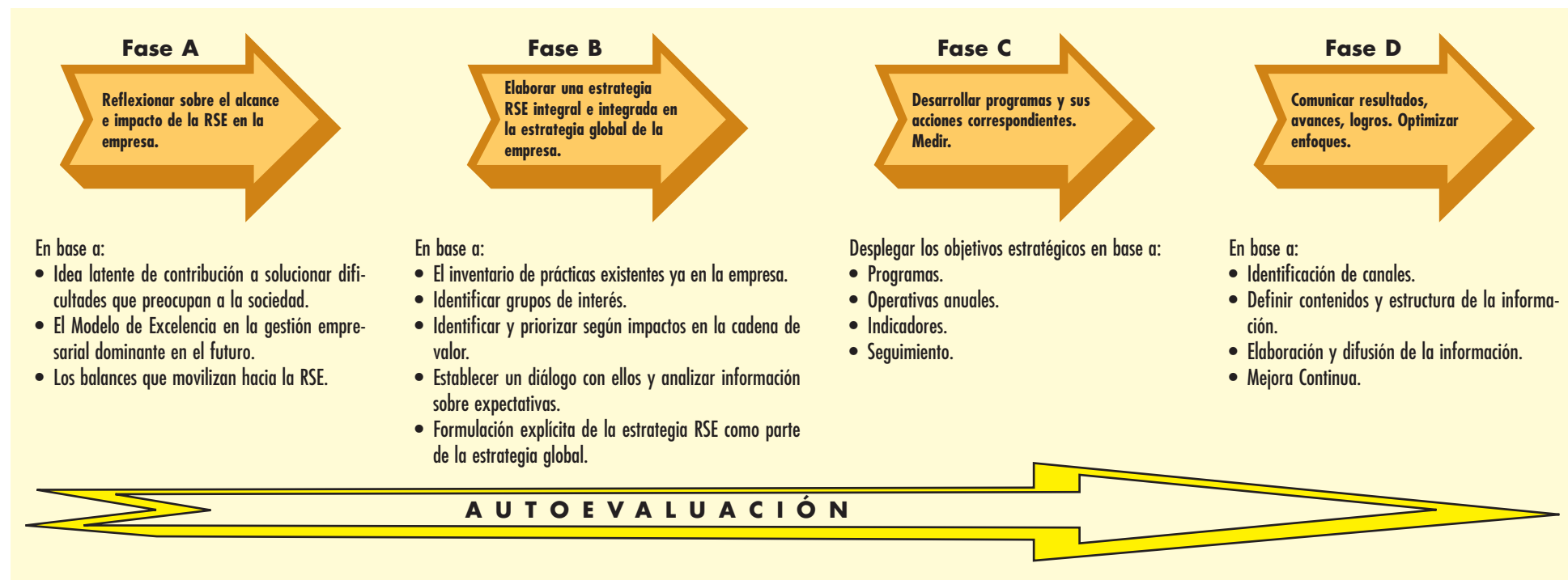


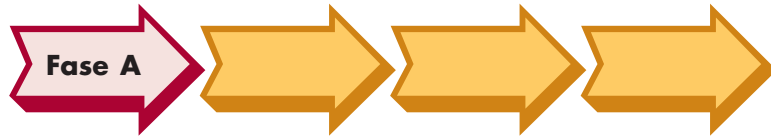
2. Implantación de la RSE en la Empresa



2.1 INTRODUCCIÓN

Para la implantación de la RSE en la empresa, se debería abordar un proceso como el siguiente:





2.2. FASE A: REFLEXIONAR SOBRE EL ALCANCE E IMPACTO DE LA RSE EN LA EMPRESA

En esta fase la empresa decidirá cuál es el alcance de la RSE dentro de su organización, en base a las 2 ideas a continuación expuestas y a través del conocimiento de las prácticas empresariales más avanzadas en RSE y de sus propias actividades.

2 IDEAS

1 Una idea latente... clave del origen de la RSE

“Las empresas tienen gran relevancia en la vida social y no pueden rehuir su contribución a la **solución de las dificultades que preocupan a la sociedad**. La historia demuestra que cuando existe un vacío, alguien lo llena... y si las empresas se mantienen inactivas antes de estos problemas, **otras fuerzas, probablemente menos cualificadas y tal vez hostiles, tomarán la iniciativa**”.

2 Conciencia generalizada sobre gestión empresarial

“El **modelo de gestión** empresarial que será dominante en el próximo futuro, será aquel que, demostrando su eficiencia económica, disponga de mayor legitimidad moral y logre la máxima **aceptación social**”.

2 PALANCAS

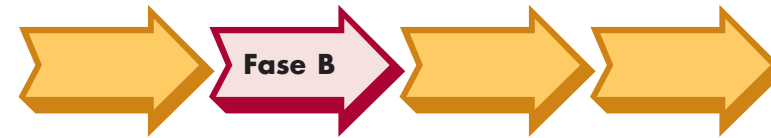
1 Una **Visión** empresarial a más largo plazo, vinculada más a la generación de riqueza que a la obtención de beneficio.

2 Un **nuevo** escenario competitivo requiere un **nuevo** modelo de gestión, y una **nueva** forma de gestionar las organizaciones requiere una cuenta de resultados **diferente**... un **nuevo** balance empresarial.

Antes de la aplicación de la RSE en las organizaciones, hay que contar con una “tierra fértil”. Esta expresión se puede desarrollar en tres ideas, tales como:

1. Compromiso por parte de la Dirección.
2. Apoyo por parte de las personas.
3. Recursos dedicados, incluyendo la formación.

Las conclusiones derivadas de la fase de reflexión por las que debe pasar la implantación de una política de RSE deben servir para conocer qué es la RSE y qué es lo que quiere la empresa.



2.3. FASE B: ELABORAR UNA ESTRATEGIA RSE

B1) Identificar dónde estamos

Se hará mediante el análisis de la situación inicial de la empresa en políticas de RSE y la realización de un inventario que ponga a la empresa en el punto de salida para la aplicación/implantación de políticas RSE. También será necesario conocer las expectativas de los grupos de interés. Los factores a considerar siempre serán: qué hace la empresa y cuáles son los intereses de los grupos de interés y trabajar en la conjunción de ambos.

La mejor herramienta para llevarlo a cabo será mediante una autoevaluación, que será más profunda en función del tipo de organización. Se utilizarán modelos tales como los ejemplos descritos en la figura A (Matriz ejemplos para autoevaluación). Además existen otras guías de evaluación de RSE.

B2) Identificar grupos de interés o stakeholders

Grupos de interés son aquellas **terceras partes interesadas** (personas físicas, jurídicas o colectivos) que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de la empresa, o tienen incidencia sobre ella.

2. Implantación de la RSE en la Empresa



- **Ejemplos** típicos son Clientes, Accionistas, Socios, Empleados, Reguladores, Analistas, ONG's o Comunidades.
- Estos grupos de interés **influyen en el logro de los objetivos** corporativos y expresan su interés y expectativas sobre la empresa concretando

demandas específicas, lo que puede influir, tanto en la definición y obtención de dichos objetivos, como en la **conducta** de la compañía.

- Es necesario conocer tanto la estrategia como los intereses de los grupos de interés.

Figura A: MATRIZ EJEMPLOS PARA AUTOEVALUACIÓN

MODELO/GUÍA	EMISOR	CARACTERÍSTICAS	TIPO EMPRESA
Modelo EFQM para RSE.	EFQM (European Foundation for Quality Management)	Es un marco que proporciona una serie de directrices sobre RSE y se divide en los mismos nueve criterios que el modelo de Excelencia. Su objetivo es realizar una autoevaluación de las prácticas de la empresa en el ámbito de la RSE, identificando sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.	Este modelo se aconseja a empresas avanzadas en temas de gestión y/o que utilizan modelos de Excelencia.
Guía y Cuestionario de autoevaluación para la mejora de la gestión de la RSE de las empresas de Bizkaia.	Fundación Ecología y Desarrollo/Diputación Foral de Bizkaia. (Dpto. de Innovación y Promoción Económica)	Es una autoevaluación que toma como base las recomendaciones de distintas iniciativas aceptadas internacionalmente cuya misión es promover la RSE. El marco del diagnóstico se ha definido según el Modelo de Gestión PREMIE (versión del modelo EFQM simplificada).	Esta guía se aconseja para empresas que quieran una primera toma de contacto con la RSE y para pymes y micropymes que quieran desarrollar la RSE de manera simplificada.
Empresas Responsables. Cuestionario de concienciación.	Comisión Europea. Dirección General de Empresa.	Es un cuestionario que ayuda a reflexionar sobre los esfuerzos que hace la empresa para fomentar la RSE. También ayuda a identificar unas primeras acciones para iniciar la gestión de la RSE.	Se aconseja a empresas que no tienen muy claro los conceptos de RSE y quieran hacer un pre-diagnóstico para conocer su situación.
OTROS MODELOS			
Modelo AES.		IZAITE (Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad).	
Guía para la implantación del desarrollo sostenible en la empresa.		CES (Club de Excelencia en Sostenibilidad).	
Cuestionario para la autoevaluación de la situación de la organización respecto a la RSE.		Clúster del Conocimiento.	
Guía sobre la RSE en las Pymes.		CECOT (Patronal Catalana).	

B3) Priorización de los grupos de interés. Medir

A continuación se priorizan los grupos de interés en base a diferentes criterios.

Existen varias herramientas para hacer esta priorización. Por ejemplo se puede evaluar teniendo en cuenta:

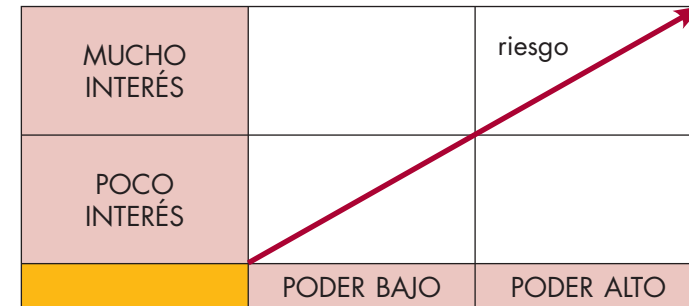
- **Potencia:** Valoración de la capacidad que tiene un determinado colectivo de imponer exigencias a la organización.
- **Legitimidad:** Valoración de la posibilidad de la que dispone un determinado colectivo para incidir en los resultados de la organización.
- **Criticidad:** Valoración de la urgencia en la que se requiere atención.

Estos tres factores se pueden valorar en una escala numérica de 1 a 10 o según tres niveles (alto, medio y bajo). A continuación, en función de los valores obtenidos, se calculará la **Prioridad de Riesgo (PR)**.

Grupos de interés	Potencia	Legitimidad	Criticidad	PR

Otro posible método es considerar:

- **Interés** que el stakeholder tiene en la organización.
- **Poder** del stakeholder en influenciar en la organización.



Esta metodología está descrita con más detalle en el punto 3C.

B4) Definir diálogo con los representantes de los grupos de interés

Con el objetivo de conocer la opinión que los grupos de interés tienen sobre nosotros, se les formulará preguntas referidas a:

- ¿Qué temas (económicos, sociales, ambientales) le parecen importantes en cuanto a las actividades de la empresa?
- ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al desempeño de la empresa en el futuro?
- ¿Cómo evalúa el desempeño actual de la empresa en estos campos?

La muestra de grupos de interés debe ser elegida por la empresa (clientes, población aleatoria, empleados, etc.) efectuándose las preguntas a los mismos sobre cuestiones relacionadas con la RSE en dos aspectos:

- Grado de importancia/expectativas.
- Cómo es su grado de percepción en esos aspectos.

B5) Formulación de la estrategia RSE a través de:

Una vez conocidos los aspectos previamente descritos, se hará una formulación explícita de la RSE en los elementos clave de la estrategia de la empresa, tales como:

- Visión
- Misión
- Objetivos estratégicos
- Código de conducta
- Valores
- Políticas de empresa
- Etc.



2.4. FASE C: DESARROLLO DE PROGRAMAS

Partiendo de la estrategia y teniendo en cuenta los puntos de atención identificados en el análisis de los grupos de interés, junto con el inventario de las principales amenazas y oportunidades de cada momento, se debe definir el programa de actuación con sus correspondientes actividades, responsables, indicadores, medios, etc.

Este programa debe estar integrado en la propia gestión de las organizaciones y puede contemplar aspectos tales como:

A. Dimensión Económica

Aparte de los aspectos habituales gestionados por las empresas como:

- Facturación (ventas, cuota de mercado, etc.).
- Rentabilidad (EBITDA, beneficio, dividendos, etc.).

Se deberán integrar aspectos relacionados con:

- Innovación (Inversión en I+D, lanzamiento nuevos productos, etc.).
- Eficiencia (Costos, lead-time, etc.).
- Clientes (satisfacción, fidelidad, rechazos, garantías, etc.).
- Etc.

B. Dimensión Ambiental

- Gestión (Implantación de sistemas).
- Consumos de recursos (energía, agua, etc.).
- Vertidos, residuos, emisiones.
- Consumo de materias primas.
- Consideración de aspectos ambientales en el diseño de productos y servicios.
- Etc.

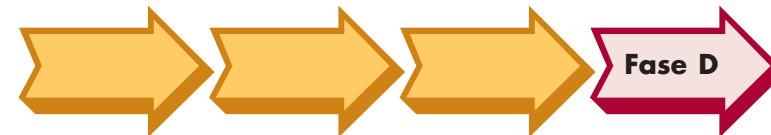
C. Dimensión Social

- Satisfacción del personal.
- Salud (Enfermedad, accidentes, absentismo, etc.).
- Implicación con la Sociedad en general.
- Educación.
- Patrocinios, mecenazgo.
- Etc.

Todos estos programas deben ir acompañados de diferentes indicadores que vayan mostrando la realidad de cada momento y permitirán corregir nuestras actuaciones en el futuro, priorizando en base a resultados presentes y previsiones futuras.

Al mismo tiempo se fijarán los momentos en los cuales la organización, mediante los equipos constituidos al efecto, harán el seguimiento de los programas y de sus correspondientes indicadores.

En base al análisis de estos resultados y de acuerdo al ciclo de mejora se deberían establecer nuevos objetivos que permitan a la empresa avanzar.



2.5. FASE D: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es importante comunicar las actividades y resultados en RSE desarrolladas por la empresa. Está claro que una comunicación regular y eficaz puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales y especialmente sobre nuevas oportunidades de negocio.

Entre las ventajas de una eficaz comunicación podemos citar:

- Mejora de la marca y producto.
- Satisfacción de los empleados.
- Mejores relaciones con la comunidad.
- Lealtad y satisfacción de los clientes.

Si comunica lo que están haciendo en el área de RSE, las empresas están facilitando información sobre los valores de la empresa, sobre los productos y servicios que ofrece al mercado, sin olvidarse de que indirectamente está estableciendo un ejemplo positivo que otras empresas querrán seguir.

Qué mensajes deben comunicarse

La comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios (clientes, empleados, comunidad, etc.), de manera que sea válido para su empresa y para los objetivos de dichos grupos.

Para tener una idea de herramientas de comunicación que sobre RSE se utilizan frecuentemente se pueden encontrar: etiquetas de los productos, embalajes, carteles, hojas informativas, guías informativas, sitios web, etc. La comunicación eficaz requiere los esfuerzos necesarios para garantizar que los destinatarios finales reciben realmente el mensaje.

De qué debemos hablar

Existen herramientas en el mercado que estructuran la forma en que la información sobre RSE debe comunicarse a las partes interesadas.

La herramienta que en estos momentos goza de un mayor prestigio internacional, sin ser la única, es el GRI (Global Reporting Initiative). El GRI es una institución independiente cuya misión es el desarrollo y realización de guías que faciliten la confección de Informes de Sostenibilidad.

El GRI comenzó en el año 1997, y es un centro colaborador oficial del Programa Medioambiental de las Naciones Unidas (PNUMA) y trabaja en colaboración con la Secretaría de las Naciones Unidas en el Global Compact.

Estas guías son utilizadas de forma **voluntaria** por las organizaciones para informar sobre aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

No obstante, hay otro tipo de organizaciones que consideran no tener los recursos necesarios para abordar una comunicación como la contemplada en la Memoria GRI. En ese caso existen herramientas más elementales que nos pueden ayudar en la comunicación. En este sentido, el GRI ha editado una Guía especial dedicada a PYMEs, denominada "En cinco pasos".

A continuación se citan algunos ejemplos que pueden ser útiles para diferenciar a la empresa socialmente responsable:

Empleados

La información a los empleados debería centrarse en aspectos relacionados con el desarrollo personal, la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud. Los medios pueden ser: revista de empresa, intranet, reuniones periódicas con toda la plantilla, en el momento de la contratación.

De esta manera se conseguirá que empleados bien informados de las políticas de RSE de su empresa, puedan trasladar esta información a los clientes, proporcionando a la empresa una ventaja sobre sus competidores. Si los trabajadores comprueban la actitud empresarial responsable se sentirán mejor en el lugar donde trabajan y serán embajadores naturales de la empresa.

Mercado

En este apartado se debe informar de cómo la empresa ha integrado el espíritu empresarial responsable.

Se hablará de ética en la publicidad y el marketing. Etiquetado y embalaje. Inclusión de información en nuestros productos, esfuerzos de la empresa para mejorar el apoyo de los proveedores locales.

Se utilizarán hojas publicitarias, reuniones con clientes y distribuidores, guías de los productos y servicios, etc.

Comunidad

La información debe estar relacionada con los esfuerzos de la empresa para proteger el medio ambiente, apoyo a la educación en la comunidad, calidad de vida (deporte, cultura).

La comunicación de los resultados, tanto interna como externamente los avances y los logros (página web, carta, tabloneros de anuncios, prensa, etc.) se podrá realizar mediante reuniones con los dirigentes de la comunidad, presencia en actos sociales, guías informativas de empresa, sitios web, etc.

CONCLUSIONES

1

ACTUACIONES PREVIAS A LA APLICACIÓN DE LA RSE

Tener la tierra fértil.
Compromiso por parte de la dirección.
Apoyo por parte del personal.
Tiempo y recursos dedicados.
Estrategias/políticas/objetivos.
Sensibilización.

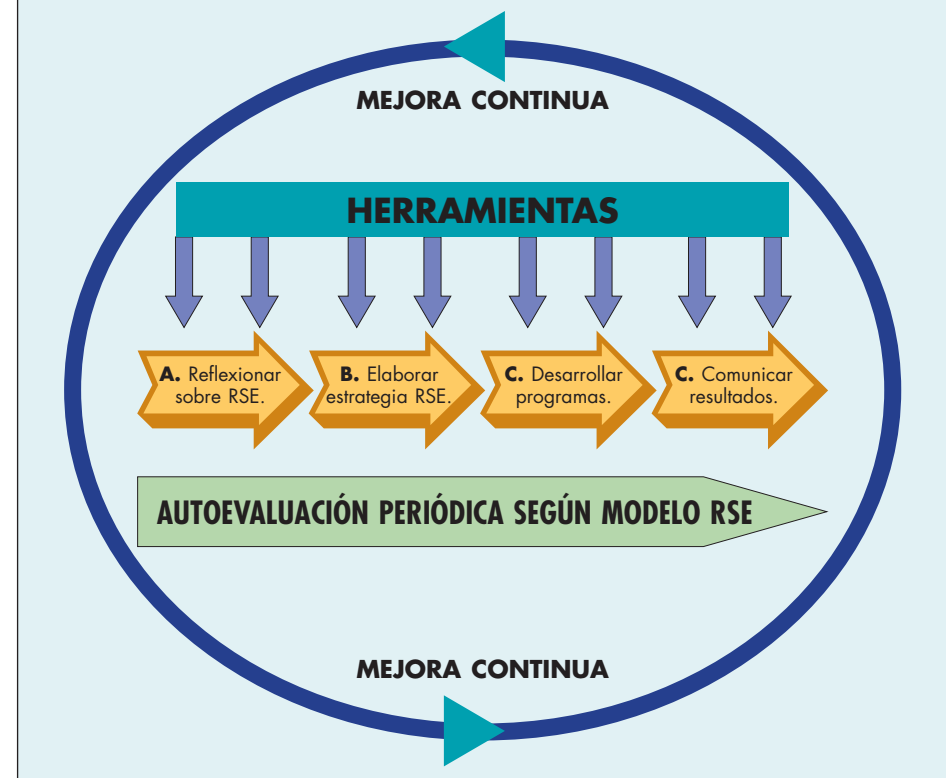
2

PASOS PARA LA APLICACIÓN DE LA RSE

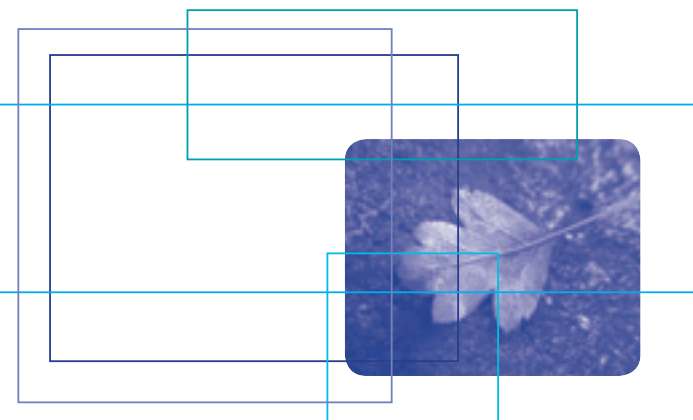
Análisis de la situación inicial de la empresa.
Conocer las expectativas de los grupos de interés:
– Quiénes son los grupos de interés.
– Importancia de cada uno de ellos.
Formulación de una visión y el nivel de ambición en cuanto a RSE.
Adopción de códigos de conducta.
Desarrollo de una estrategia y la ejecución de un plan de acción.
Incorporación de la RSE en los sistemas de gestión.
Establecer una comunicación interna y externa sobre los resultados obtenidos.

3

ESQUEMA GENERAL DE IMPLANTACIÓN



3. Metodología



La metodología a seguir se plantea como un proyecto con diferentes fases. Cada una de las fases del proyecto trata de responder a cada uno de los apartados descritos en el capítulo 2, “Implantación de la RSE en la empresa”, de esta Guía.

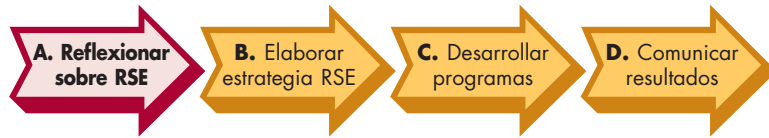
Independientemente de la existencia de reflexiones que sean realizadas en otros ámbitos de la empresa, es conveniente la existencia de un equipo más o menos permanente que lidere la implantación de la RSE en la empresa. Los

procesos de reflexión, establecimiento de estrategias, desarrollo de programas y comunicación se plantean en su conjunto dentro de un único proyecto.

Las fases y cronograma que se explican a continuación obedecen a la idea de integrar los conceptos de RSE en la estrategia y gestión de la empresa. Es, por tanto, una fase inicial que deberá tener continuidad a lo largo de la vida de la empresa, estando sometida a procesos de revisión y mejora.

FASES DEL PROYECTO: En el cuadro adjunto, se pueden visualizar los pasos para llevar a cabo un proyecto de integración de RSE en la empresa.

	FASES DEL PROYECTO	SEMANAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fase A	1. APROBACIÓN DEL PROYECTO POR EL COMITÉ DE DIRECCIÓN	x									
	2. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN	x									
	3. FORMACIÓN		x								
Fase B	4. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS			x							
	5. AUTOEVALUACIÓN				x	x	x	x	x		
	6. INFORME FINAL									x	
	7. PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES AL COMITÉ DE DIRECCIÓN										x
Fase C	8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA										x
Fase C	DESARROLLAR PROGRAMAS										→
Fase D	COMUNICAR RESULTADOS										→



A. REFLEXIONES SOBRE RSE

A1. Aprobación del proyecto por el Comité de Dirección

Se presentará este proyecto al Comité de Dirección, preferentemente durante la celebración de una de sus reuniones periódicas. El Comité de Dirección dará el visto bueno al proyecto y a su calendario.

En esta primera reunión se debatirán los beneficios de la RSE para la empresa, la conveniencia de su implantación así como primeros alcances en políticas y actuaciones de RSE.

A2. Constitución del equipo de RSE así como de autoevaluación

Como paso previo a las reflexiones que sobre RSE se hagan en la empresa es necesario que se constituya un equipo de RSE. En este equipo deben participar personas especialistas en los tres ámbitos que configuran la RSE: medio ambiente, personas y desarrollo económico, así como especialistas en el Modelo EFQM de Excelencia. Es recomendable que sean entre 5 y 8 personas para trabajar con eficiencia, que participe, al menos, un miembro del Comité de Dirección y que una persona asuma las labores de coordinación del equipo.

Cada persona deberá dedicar a este proyecto según la dimensión de la organización, entre 30 y 50 horas y el coordinador, entre 20 y 30 horas más. Se estima una duración del proyecto de entre 5 y 10 semanas, si el equipo se reúne semanalmente.

Los datos de personas y horas son indicativos, sólo a los efectos de evaluar unos recursos necesarios, y éstos dependerán mucho del tamaño y tipo de organización, del grado de implantación tanto presente como futura y la importancia que tenga la RSE para la empresa.

A3. Formación

- El equipo recibirá entre 3 y 4 horas de formación para:
- Aclarar conceptos sobre el significado y alcance de la RSE;

- Familiarizarse con la sistemática de autoevaluación.
- Revisar los hitos del proyecto y detallar su plan de trabajo.

Una vez constituido el equipo y formado en conceptos de RSE, deberá ampliar sus conocimientos mediante: lecturas especializadas, acudiendo a conferencias y foros donde sean debatidos aspectos relacionados con la RSE, mejores prácticas, etc., quedando en condiciones de presentar un documento base o de partida para incorporar la RSE en la Misión de la empresa.

En esta fase, que hemos denominado “Reflexiones sobre RSE”, y derivado del diagnóstico inicial realizado que ha permitido conocer qué nivel de RSE tiene la empresa, los órganos rectores de la organización determinarán, en un primer momento, el alcance y el impacto que la RSE deberá tener en nuestra Misión y Visión, así como en los valores de la empresa, explicitándose todo ello en un documento.

En organizaciones más avanzadas en estos temas, el equipo de RSE dispondrá de un mayor conocimiento de las políticas de RSE de la empresa así como de las expectativas de los grupos de interés y podrán entonces realizar el ciclo de mejora. Esta fase les servirá para replantearse el alcance y explicitación de la estrategia en RSE, así como las modificaciones que puedan ser introducidas tanto en su Misión y Visión, como en sus Valores.



B. ELABORAR ESTRATEGIA RSE

Para la elaboración de una estrategia RSE integral e integrada en la estrategia general de la empresa, es básico conocer cuales son los grupos de interés y sus expectativas. Para ello disponemos de herramientas que nos permiten alcanzar un conocimiento más estructurado de ellos y sus expectativas. En esta fase realizaremos también actuaciones que cubrirán aspectos relacionados con:

- a) Cómo se percibe la implantación de la RSE en la empresa (Análisis interno).

- b) Realizar una comparativa entre ambos aspectos (organización/grupos de interés).
- c) Proceder a un proceso de autoevaluación.

B1. Identificación de grupos de interés

En un primer momento la empresa identificará los grandes grupos de interés así como realizará una primera aproximación a las expectativas de los mismos. Para ello el equipo cumplimentará el formato siguiente (Figura B: Análisis de los grupos de interés) que contiene:

- Grupos de interés.

- Expectativas. Se recogerán cuáles son sus necesidades y expectativas en cada uno de los tres ámbitos (social, ambiental y económico) que configuran la RSE. Esta información se puede obtener de investigaciones, análisis de mercado, entrevistas, grupos focales, encuestas, etc., realizadas previamente o mediante una "tormenta de ideas" entre los miembros del equipo.
- Medición. En este apartado se recogerá la fuente de información utilizada
- Posibles acciones de mejora a realizar. En este punto también se incluirá si les estamos dando respuesta satisfactoria haciendo un inventario de las prácticas realizadas.

Se estima necesaria una dedicación de 4 horas.

FIGURA B: ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

GRUPOS DE INTERÉS	CUÁLES SON SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CÓMO LAS MEDIMOS	POSIBLES ACCIONES A REALIZAR
Clientes	Suministrar productos y servicios de buena calidad que sean ambiental y socialmente responsables y a buen precio.		
Personas	Facilitar un ambiente de trabajo saludable y seguro y ofrecer beneficios y servicios que, como mínimo, reúnan los requisitos legales.		
Sociedad (local/gobierno internacional, ONG's)	Proteger el medio ambiente, contribuir activamente a las necesidades locales.		
Proveedores	Fomentar relaciones a largo plazo con proveedores que compartan similares valores en RSE.		
Socios	Fomentar relaciones de éxito con socios que compartan similares valores en RSE.		
Accionistas y "propietarios"	Procurar buenos resultados financieros que demuestren el valor de tener un enfoque en RSE. Reducir el riesgo en inversión.		
...	...		

3. Metodología



La herramienta anterior facilita un acercamiento al conocimiento de las expectativas de los grupos de interés, no obstante, si se quiere profundizar en las expectativas de los grupos de interés, en el Anexo 1, se describe una herramienta específica para mejor conocer las expectativas de los mencionados grupos de interés que Izaite denomina **Análisis de la Estrategia de Sostenibilidad (AES)**.

Este método permite aclarar las oportunidades y los riesgos en el área de la RSE de las empresas. ¿En qué áreas las empresas están bien y qué temas merecen más atención? ¿Qué temas no han sido abordados todavía? ¿En dónde se deben fijar las prioridades? Para definir estos puntos, hay que llevar a cabo una medición de base y un análisis de la opinión de los grupos de interés alrededor de la empresa. El resultado final de este análisis es un programa de RSE, que incluye una lista de las prioridades de la empresa en el área de RSE.

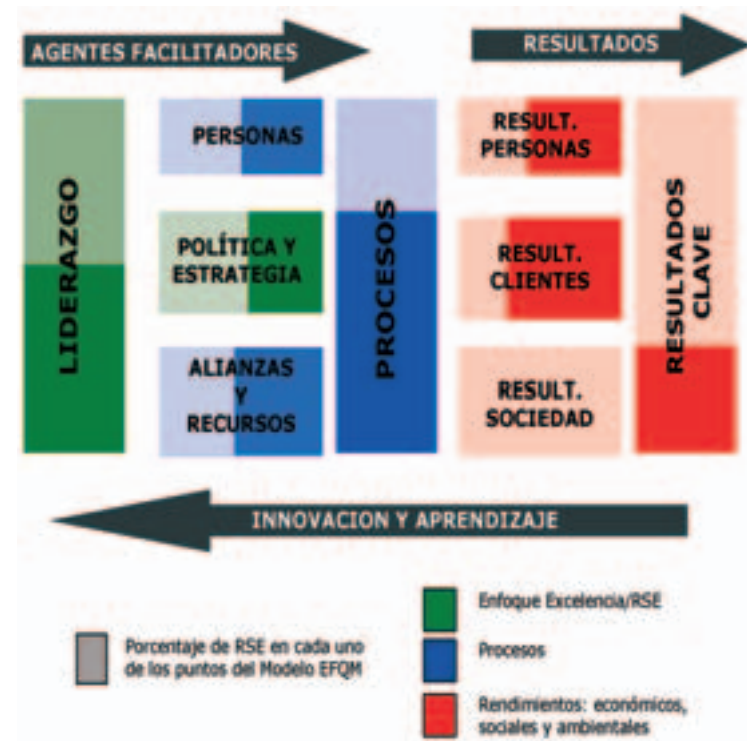
B2. Autoevaluación

La autoevaluación para RSE es la revisión exhaustiva y sistemática que realiza una organización de sus actividades y resultados contrastados con el Marco de la EFQM para la RSE.

También pueden ser utilizados otros modelos de autoevaluación diferentes al del Modelo EFQM. En la Figura A (matriz ejemplos para Autoevaluación) se relacionan otros modelos de autoevaluación y se da una referencia para qué tipo de empresa pueden ser aplicados. El proceso de autoevaluación permite a la organización distinguir claramente sus puntos fuertes y las áreas en que pueden hacerse mejoras culminando con un plan de acciones de mejora.

Para empresas avanzadas, IZAITE considera que el modelo EFQM es el que mejor se adapta a las actuaciones de RSE. (Ver Figura C: Coherencia, compatibilidad, excelencia y RSE). No obstante, para empresas que no han integrado el Modelo EFQM de Excelencia en su gestión, IZAITE aconseja el Análisis de la Estrategia de la Sostenibilidad (AES) como un primer paso en el camino de la RSE.

Figura C: COHERENCIA, COMPATIBILIDAD, EXCELENCIA Y RSC



El avance en el conocimiento y práctica del Modelo de Excelencia EFQM, desemboca en el desarrollo de la RSC como algo natural, puesto que la excelencia la integran sus propuestas

La Fundación EFQM ha editado una documentación para realizar la autoevaluación desde el prisma de la RSE. Varios miembros de Izaite ya han realizado su autoevaluación utilizando el citado modelo. Cada uno de los nueve criterios del Modelo EFQM/RSE se halla dividido en varios subcriterios, cada uno de los cuales se compone de diversas áreas a tratar. Estas áreas no son prescriptivas o de obligado cumplimiento, sino que su propósito es ayudar a comprender el significado del subcriterio y servir de ejemplo o de fuente de inspiración para que el equipo identifique cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Para cada subcriterio de agentes se deben seguir estos pasos:

- Leer con detalle las áreas a tratar.
- Recopilar las evidencias de prácticas de gestión que se llevan a cabo, relacionadas con este subcriterio.
- Evaluar el rigor con que se llevan a cabo estas prácticas, analizando cómo se realiza su “enfoque, despliegue, evaluación y revisión” de acuerdo

con los elementos recogidos en la tabla que está al final de cada página (estos elementos son semejantes a los que figuran en la matriz REDER del Modelo EFQM de Excelencia, ver Figura D).

- Redactar los puntos fuertes y áreas de mejora (ver Figura D).

Figura D: EJEMPLO DE AUTOEVALUACIÓN, SUBCRITERIO 1.A MODELO EFQM/RSE

1. A) REFLEJO DE LA CULTURA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ÉTICA		
<p>PUEDE INCLUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar en toda la organización una cultura de total responsabilidad para las acciones, productos y servicios de las organizaciones. • Reflejo en la misión, visión y principios de negocio de una cultura de responsabilidad social, ambiental y económica. • Desarrollo de códigos específicos de conducta. • Motivar y capacitar al personal para comprometerse con la misión y la visión. <p>PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uno de los valores es la “contribución al desarrollo integral de nuestro entorno”. - Existe código de conducta aprobado por el consejo de administración y difundido a toda la organización. - Presentación de la estrategia de la RSE en el marco del plan estratégico general a toda la plantilla. - Proyecto tractor como liderazgo en la cadena de suministro local. <p>ÁREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estos valores se están revisando y se reformularán de manera más explícita. - Involucrar a los mandos intermedios en las iniciativas y programas. - Establecer indicadores de medida que permitan evaluar el grado de progreso. - Visitas del equipo directivo a empresas avanzadas en RSE para conocer sus experiencias. 		
AGENTES		
ENFOQUE	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
<p>ES EL ENFOQUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOLIDAMENTE FUNDAMENTADO? • CENTRADO EN LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS? • APOYA LA POLÍTICA Y LA ESTRATEGIA? • INTEGRADO CON OTROS ENFOQUES? • SOSTENIBLE? • INNOVADOR? • FLEXIBLE? • MEDIBLE? 	<p>ES EL DESPLIEGUE DEL ENFOQUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EJECUTADO EN TODAS LAS ÁREAS POTENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN? • LLEVADO A CABO EN SU COMPLETO POTENCIAL/ CAPACIDAD? • ALCANZA TODOS LOS BENEFICIOS PREVISTOS? • SISTEMÁTICO? • COMPRENDIDO Y ACEPTADO POR TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS? • MEDIBLE? 	<p>EL ENFOQUE Y SU DESPLIEGUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SE MIDE SU EFICACIA CON REGULARIDAD? • FACILITA OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE? • SE HACEN COMPARATIVAS CON OTROS, POR EJ. CON COMPETIDORES, ESTUDIOS PROMEDIOS O “EL MEJOR DE LA CLASE”? • SE HA MEJORADO EN BASE AL RESULTADO DE LAS MEDIDAS DE APRENDIZAJE Y EJECUCIÓN?

Para cada subcriterio de resultados se deben seguir estos pasos:

- Leer con detalle las áreas a tratar.
- Recopilar las evidencias relacionadas con este subcriterio (en general serán indicadores y formatos de encuestas).
- Listar en el documento la denominación de cada uno de los indicadores existentes.
- Analizar los resultados que se están logrando, teniendo en cuenta las tendencias, objetivos y comparaciones.
- Redactar los puntos fuertes y áreas de mejora.

En el momento de realizar la evaluación es conveniente que las personas del equipo tengan al alcance de la mano toda la documentación significativa que guarde relación con la misma, para poderla consultar.

Podría realizarse la autoevaluación mediante reuniones plenarias del equipo en que se fuera reflexionando abiertamente sobre los diferentes subcriterios, pero es recomendable que haya una labor previa de análisis e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Para ello, se pueden asignar uno o dos de los 9 criterios a cada miembro del equipo o bien a parejas de personas, para que los elaboren conjuntamente. Estas personas o parejas de ellas presentarán sus propuestas escritas al resto del equipo y todos juntos las debatirán y consensuarán.

Es conveniente que las reuniones del equipo se realicen en una sala que disponga de ordenador y cañón proyector para que se vayan realizando “in situ” las modificaciones.

Pueden ser necesarias del orden de 5 reuniones de consenso de media jornada del equipo (20 horas) y otras 10 horas de trabajo personal o por parejas.

BENEFICIOS DE UNA AUTOEVALUACIÓN RSE

- Educar en la organización en el concepto de RSE.
- Involucrar al personal en todos los niveles de la organización, en programas y acciones de RSE.
- Integrar la RSE en la Estrategia y Políticas de la organización.
- Facilitar las comparativas con otras organizaciones.
- Preparar a la organización para informar a sus grupos de interés de una manera sistemática e integrada.

B3. Informe final

Teniendo en cuenta tanto la ficha de grupos de interés y sus expectativas como la autoevaluación de los 9 criterios, o bien del modelo que se haya utilizado en la autoevaluación, el equipo elaborará un informe final de puntos fuertes y áreas de mejora. Para ello, es necesario realizar una labor de priorización y de síntesis de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados.

El informe estará estructurado siguiendo los 9 criterios del Modelo EFQM, o bien el que se considere más conveniente en la organización, y se evitará, especialmente, repetir el mismo concepto o idea en varios de los criterios. Este informe se debería contemplar como una entrada o “input” en el momento de realizar en la empresa la próxima autoevaluación según el modelo elegido.

En caso de que el equipo lo considere apropiado, también podría elaborar una parte complementaria con su propuesta de acciones concretas a realizar, bien para consolidar y reforzar los puntos fuertes, bien para actuar sobre las áreas de mejora. En este caso se podría nombrar responsables y fechas de finalización y lanzar directamente planes de mejora sin necesidad de esperar a la siguiente autoevaluación. La realización y revisión de este informe podría requerir entre 2 y 4 horas de cada miembro del equipo.

B4. Presentación de conclusiones al Comité de Dirección

El equipo debería presentar sus conclusiones al Comité de Dirección, para lo que se consideran necesarias entre 2 y 4 horas.

De ese informe se puede desprender el grado de madurez de la organización en cuanto a RSE. Pueden existir varias dimensiones en la estrategia y valores de una organización, y cada organización puede estar a un diferente nivel de madurez.

- **Comienzo:** La organización reúne todos los requisitos legales y reglamentarios.
- **Compromiso:** Diálogo con los grupos de interés, se tienen algunas actividades de RSE.
- **Madurez:** Las expectativas de los grupos de interés están equilibradas, se miden y hacen programas. La RSE se encuentra integrada en la política y estrategia, así como en el trabajo diario hacia la Excelencia.
- **Excelencia:** Integración completa de la RSE en la Política y Estrategia, así como en las operaciones y negocios de cada día.



C. DESARROLLAR PROGRAMAS

Para el desarrollo de programas se deben tener en cuenta los:

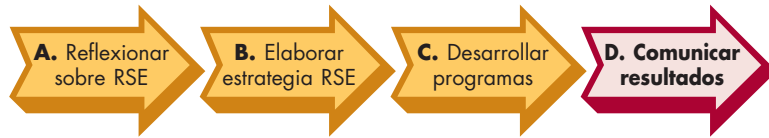
- a) Puntos de atención identificados en el análisis interno empresarial.

- b) Punto de atención identificado en el análisis de los grupos de interés.
- c) Inventario de las principales oportunidades y amenazas en cada aspecto anteriormente analizado.

A modo de ejemplo orientativo se incluye un cuadro (Figura E) sobre posibles temas que pueden ser objeto de programas en cada ámbito de actuación: económico, social, ambiental. Así mismo, contiene indicadores que pueden ser utilizados.

Figura E: EJEMPLO DE TEMAS OBJETO DE PROGRAMAS

	Económico	Social		Medioambiental
	Mercado	Lugar de trabajo	Comunidad	Medio ambiente
Principal(es) grupo(s) interesado(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Cientes/consumidores. • Subcontratistas/proveedores y socios comerciales. • Inversores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asalariados. • Comunidad local. • Organizaciones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades públicas. • ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG. • Comunidad local. • Ciudadanos/consumidores. • Personal. • Autoridades públicas.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable de la cadena de suministro (desde la localización de fuentes de abastecimiento hasta el pago final). • Innovación. • Seguridad de los productos. • Satisfacción de los clientes y de las expectativas de los consumidores. • Publicidad ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades. • Equilibrio entre vida profesional y vida privada. • Salud y seguridad. • Formación y desarrollo profesional. • Salario y prestaciones. • Creación/mantenimiento de puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación. • Calidad de vida (deportes/cultura). • Regeneración y desarrollo económicos/empleo. 	<p>Significativos en relación con los productos/procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de los recursos <ul style="list-style-type: none"> • Materiales: agotamiento de recursos. • Consumo de agua: impacto sobre los hábitats, sequía. • Energía: cambio climático, acidificación. 2. Residuos <ul style="list-style-type: none"> • Vertederos controlados: uso del suelo, contaminación del suelo, aguas subterráneas. 3. Contaminación <ul style="list-style-type: none"> • Contaminación atmosférica (cambio climático, disminución de la capa de ozono, acidificación, smog, salud). • Contaminación del agua (eutrofización, alteración de los hábitats). • Contaminación del suelo (acumulación de contaminadores en el ecosistema).
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de derechos del cliente. • Comunicación externa. • Normas (por ejemplo, ISO 9000, SA 8000, etiquetas sociales). • Sistemas de gestión de la calidad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones en especie. • Préstamo de recursos de la empresa. • Participación del empresario. <p>Modos de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones puntuales. • Acuerdos de cooperación (públicos y privados). • Acciones comerciales/patrocinio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión medioambiental: formales e informales (EMAS, ISO 14000). • Diseño atento al medio ambiente. • Análisis del ciclo de vida. • Etiquetas ecológicas: a escala nacional y de la URrio. • Declaración medioambiental de los productos: validada y autodeclaración. • Investigación y desarrollo tecnológico. • Acuerdos voluntarios.



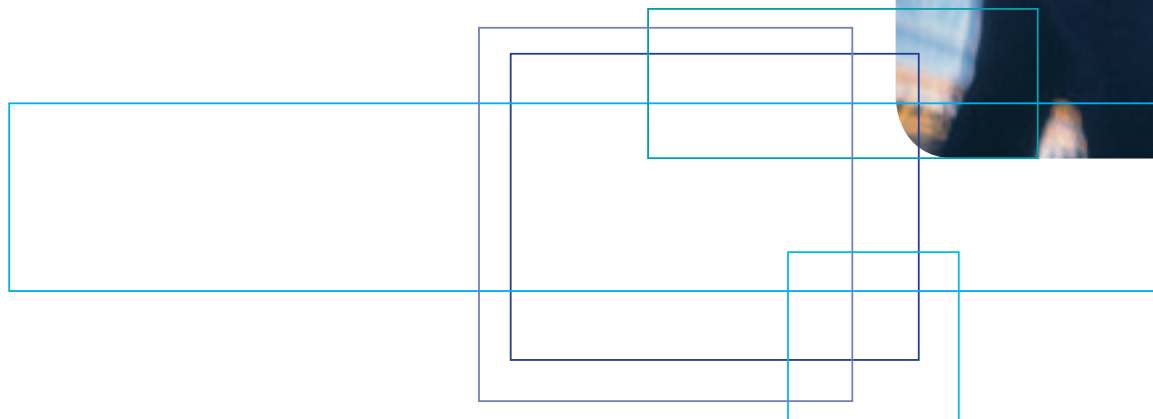
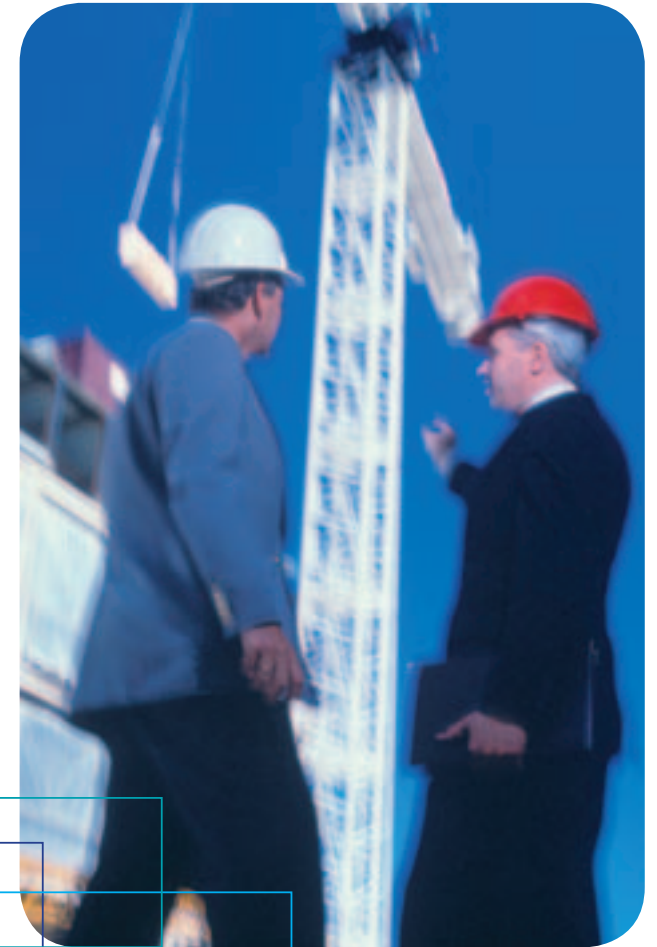
D. COMUNICAR RESULTADOS

Al igual que hay diferentes formas de ofrecer productos y servicios a los clientes, hay muchas maneras de ofrecer mensajes relacionados con la empresa. La elección de la mejor vía depende de las personas a las que se quiera llegar, de sus aptitudes y recursos y, con frecuencia, del tema que se quiera dar a conocer.

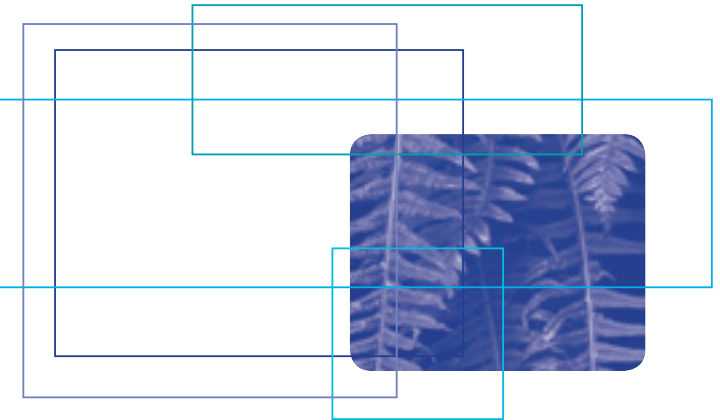
Se ha hablado del GRI como el módulo que está siendo utilizado por las empresas para dar a conocer sus actuaciones en RSE y, al mismo tiempo, poder ser comparados con otras organizaciones.

En base a los resultados se analizará la estrategia y se revisará con filosofía de mejora continua.

Para abundar en estas herramientas, se debe acudir a lo comentado en el punto 2.5 Fase D "Comunicación de los resultados".



Anexos



Anexo 1: MANUAL DE ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD - AES

1. Introducción

El AES ha sido estructurado según las funciones empresariales más importantes. También se podría estructurar el AES siguiendo los nueve criterios establecidos en el Modelo EFQM. Esta práctica puede ser utilizada por empresas que hayan trabajado con anterioridad con el Modelo EFQM y siendo ágiles en su manejo puedan ser capaces de llevar las funciones empresariales a criterios del Modelo EFQM.

Para estructurar el AES por funciones, se ha utilizado la clasificación de competitividad empresarial definida por Michel Porter y que se detalla a continuación:

- Estrategia y gestión.
- Productos y servicios/ I+D+i.
- Comunicación.
- Compras.
- Ventas y marketing.

- Gestión de los RRHH.
- Finanzas.
- Procesos y gestión de las operaciones.

Pueden, así mismo, añadirse o eliminarse aquellas funciones que se consideren más relevantes para las organizaciones.

Para cada función arriba indicada, se desarrolla un cuestionario que contiene aspectos relacionados con el desempeño de la empresa en el área de la RSE.

Pero no solamente se analizan las acciones tomadas y las medidas aplicadas, sino también la existencia de políticas, objetivos y seguimiento de los resultados. Así, en el análisis se ha incluido el ciclo de Deming (Planear – Hacer – Revisar – Actuar).

Un punto clave de la metodología es la integración del factor de RSE en los procesos existentes de la empresa. ¿Qué significa por ejemplo la Responsabilidad Social Empresarial para la estrategia y las actividades de comunicación de la empresa? ¿De qué manera un empresario puede asegurar que sus compras sean sostenibles? ¿Cuál es la influencia de la empresa en su entorno, tanto a nivel nacional como a nivel internacional? Y muy importante: ¿Cómo trata el empresario a sus propios empleados? Por supuesto también se presta mucha atención al producto y a los procesos de producción.

2. Confección de los cuestionarios

Se deberán adaptar cuestionarios específicos para cada grupo de interés teniendo en cuenta el análisis de expectativas interno previamente realizado. En el Anexo 2 se presentan ejemplos de cuestionarios por módulos para grupos de interés (cuestionario por módulos).

2.1. Sistema de las listas de preguntas

Cada módulo del AES contiene una serie de preguntas que en su conjunto determinan el grado de RSE de la empresa en la función correspondiente. Por ejemplo, el módulo *estrategia y gestión* contiene preguntas acerca de la visión y la misión de la empresa, la gobernabilidad, ética e integridad, etc.

El sistema de la lista de preguntas es el siguiente:

1. En cada aspecto se hacen seis preguntas para evaluar hasta qué nivel la empresa ha incorporado el tema:
 - a. *Conocer la situación.* ¿Conoce Vd. las posibilidades y oportunidades así como los riesgos y amenazas relacionados con este tema para su empresa? ¿Han sido investigados estos aspectos, sea por la empresa misma o por otra entidad como una organización sectorial?
 - b. *Políticas.* ¿Se ha definido políticas acerca de este tema? ¿Están por escrito? ¿Se han comunicado?
 - c. *Objetivos.* Hay que preguntar si se han formulado objetivos que sean específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo (SMART). ¿Se han escrito y comunicado los objetivos?
 - d. *Medidas.* ¿Se han desarrollado medidas y actividades concretas en este campo?
 - e. *Organización.* ¿Existe un responsable en su organización para este tema?
 - f. *Seguimiento y mejora.* ¿Se está haciendo un seguimiento y mejora de los resultados de las políticas y en base a los mismos, se plantean actuaciones de mejora?
2. Cada tema incorpora 6 preguntas, para cada una de ellas la puntuación máxima es de 1 punto, de modo que la puntuación máxima por tema es de seis puntos. En caso de que se opine que la empresa no obtiene la puntuación máxima en una determinada pregunta, también se puede asignar parte de un punto.

La empresa del ejemplo (Figura F) ha evaluado su desempeño en las diferentes preguntas del tema visión y misión con 0,75 de punto. Esto se debe a lo siguiente: en las áreas de medio ambiente y personal, todo está bien y completamente incorporada en la visión y misión. Sin embargo, los aspectos sociales no se han contemplado en la visión y misión y, por tanto, no se han definido políticas para incorporar este aspecto. Por lo tanto, la empresa se asigna 0,75 en cada una de estas preguntas.

2.2. Cálculo de la puntuación de la empresa

En el momento en el que se hayan contestado todas las preguntas, se puede calcular la puntuación total para la empresa. Para ello, primero hay que sumar todos los puntos por pregunta utilizando la columna final para reflejar el resultado. Luego, se suman los puntos en cada módulo y se divide el resultado obtenido por la cantidad máxima de puntos.

Cada módulo tiene su propia puntuación máxima, cifra que está incluida en el formulario. Al final, se calcula el porcentaje para cada módulo y para el global (Figura F).

La tela de araña permite una representación de la RSE en los diferentes módulos. Cada eje (que corresponde con uno de los módulos) tiene una escala de 0% a 100%. Hay que poner un punto en el nivel correspondiente para luego conectar los puntos con rayas. Cuanto más grande es la superficie, más sostenible es la empresa. La tela de araña muestra si el desempeño en el área de la RSE es distribuido en forma equilibrada en las diferentes funciones de la empresa.

La formulación de los programas de RSE de la empresa se debe basar en los resultados de este análisis y en los deseos, requerimientos y expectativas de los grupos de interés.

En el Anexo 3 se detallan los resultados de una hipotética empresa utilizando para ello la representación en tela de araña.

Figura F: EJEMPLO DE UNA LISTA DE PREGUNTAS
Módulo: Estrategia y gestión

Nº	Tema/pregunta	Ejemplo y Especificación							Puntos
			Conocer la situación	Políticas	Objetivos	Medidas	Organización	Monitoreo y ajuste	
1	Estrategia RSE (en toda la organización)	Involucramiento del personal y la alta gerencia en la formulación de la estrategia RSE, los temas, los recursos necesarios y la capacidad asignada.	0,5	0	0	0,75	0	0	1,25
2	Visión y misión	Prestando atención a temas de seguridad, salud, medio ambiente, calidad y aspectos sociales (también fuera de la empresa).	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	4,5
3	Ética e integridad	Tome en cuenta: La existencia de una comisión de ética o una persona encargada de cuestiones éticas; competencia leal; prevención de fraude interno; prevención de una mala gestión empresarial; garantías de oportunidades iguales para todos; no discriminación; evitar sobornos; etc.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3
	Total								8,75
									8,75/18 x 100 = 48,6%

(*) La puntuación máxima por pregunta es 1 punto.

2.3. Quién contesta las preguntas

En la Figura G que se presenta a continuación se contempla una propuesta de las diferentes áreas, junto con las personas consideradas más idóneas para contestar las preguntas. Previa a la realización de la encuesta será conveniente realizar una sesión informativa sobre los principios de la RSE y los objetivos de la encuesta al equipo a entrevistar.

Figura G: RESPONSABLE DE CONTESTAR LAS PREGUNTAS

Áreas	Responsable recomendado	Nombre del entrevistado
Estrategia y gestión.	Director general, y/o gerente.	
Productos y servicios I+D+i.	Responsable de I+D+i. Responsable del desarrollo de producto, Jefe de producto.	
Comunicación.	Responsable de comunicaciones o de relaciones externas.	
Compras.	Responsable de compras.	
Ventas y marketing.	Responsable de ventas, Responsable de productos, Responsable de marketing.	
Gestión de los RRHH.	Responsable de recursos humanos.	
Finanzas.	Responsable de finanzas.	
Procesos y gestión de las operaciones.	Responsable de infraestructura, Responsable del Dpto. técnico.	

3. Análisis de los grupos de interés

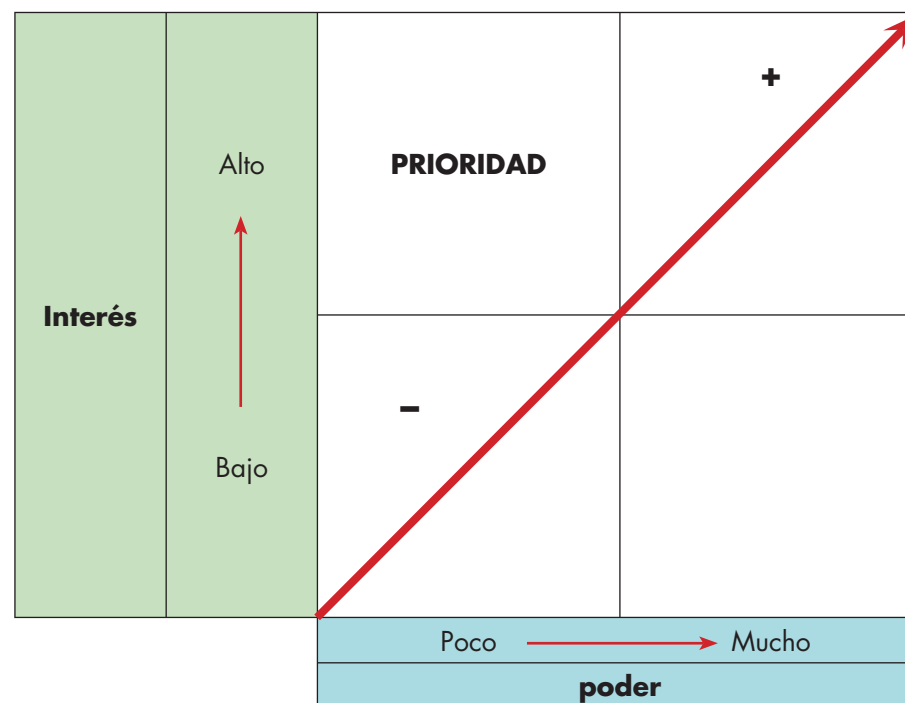
Los grupos de interés son los grupos u organizaciones que tienen influencia sobre la organización o son influidos por las decisiones que ella toma. En primer

lugar la empresa definirá cuáles son sus principales grupos de interés. Los grandes grupos de interés suelen ser los accionistas, clientes, empleados, proveedores, administraciones, instituciones financieras, organizaciones de ámbito social, etc.

A través de los siguientes pasos se pueden priorizar los principales grupos de interés de la organización o empresa:

- Hacer una lista de los concretos grupos de interés que interactúan con la empresa.
- Determinar el poder de cada grupo de influenciar las decisiones.
- Determinar el nivel de interés en RSE de cada grupo.

En base a los datos reunidos, se posicionan en el siguiente gráfico:



Para los grupos prioritarios se elaborará un cuestionario específico con los temas de interés. Para ello, se puede usar como base los cuestionarios recogidos en el Anexo 4 (Análisis de opinión de diferentes grupos de opinión).

Es recomendable comenzar con alguna pregunta abierta sobre qué temas le parecen importantes al entrevistado en el área de la RSE, tanto en la actualidad como en el futuro.

Seguidamente se continúa la entrevista siguiendo el cuestionario elaborado, que incluye la importancia y la valoración del comportamiento.

4. Comparativa entre organización y los grupos de interés

El siguiente paso es una comparación entre los resultados del análisis de la opinión de los grupos de interés y el análisis interno de la empresa. Hay que averiguar si la valoración interna de la empresa concuerda con la opinión de los grupos de interés, especialmente para aquellos temas considerados importantes para éstos. Existen diferentes posibilidades:

1. En un tema considerado importante por el grupo de interés y el comportamiento que percibe de la empresa es satisfactorio y coincide con el análisis interno, no es necesario poner en marcha nuevas iniciativas, basta continuar con las ya existentes.

2. El grupo de interés opina que su comportamiento es satisfactorio en un tema considerado importante. Sin embargo, el análisis interno difiere de esta percepción. Esta situación requiere un análisis.
3. El grupo de interés opina un deficiente comportamiento. Sin embargo, el análisis interno muestra actuaciones positivas. En este caso, el problema puede ser una falta de información hacia el grupo de interés o una serie de expectativas equivocadas. Ambas posibilidades merecen atención.
4. El grupo de de interés considera que el comportamiento en un área de su empresa considerada importante es deficiente, y la valoración de la empresa es coincidente. Esta situación será la prioritaria a abordar.
5. Si la empresa valora adecuado su comportamiento en un área y el grupo de interés no lo considera importante. No se deberán dedicar más recursos.
6. Si la empresa no valora adecuado su comportamiento en un área y el grupo de interés no lo considera importante. Habrá que analizar si es prioritario trabajar en este área.

Esta comparación se representa gráficamente en la Figura H.

Figura H: TABLA COMPARATIVA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

OPINIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		ANÁLISIS INTERNO	ACCIONES
¿Se trata de un tema Importante?	¿Cómo es el comportamiento percibido?	¿Cómo es el comportamiento percibido internamente?	
Sí	Satisfactorio	Satisfactorio	No son necesarias nuevas iniciativas.
Sí	Satisfactorio	Deficiente	Realización de un análisis.
Sí	Deficiente	Satisfactorio	Falta de información o expectativas equivocadas.
Sí	Deficiente	Deficiente	Situación prioritaria a abordar.
No		Satisfactorio	No dedicar más recursos.
No		Deficiente	Analizar si es prioritario trabajar en este área.

En el Anexo 5 se representa un ejemplo de un grupo de interés donde se aprecia el gap existente entre la importancia de cada tema tratado para el grupo de interés y la puntuación que le concede a lo ejecutado por la empresa.

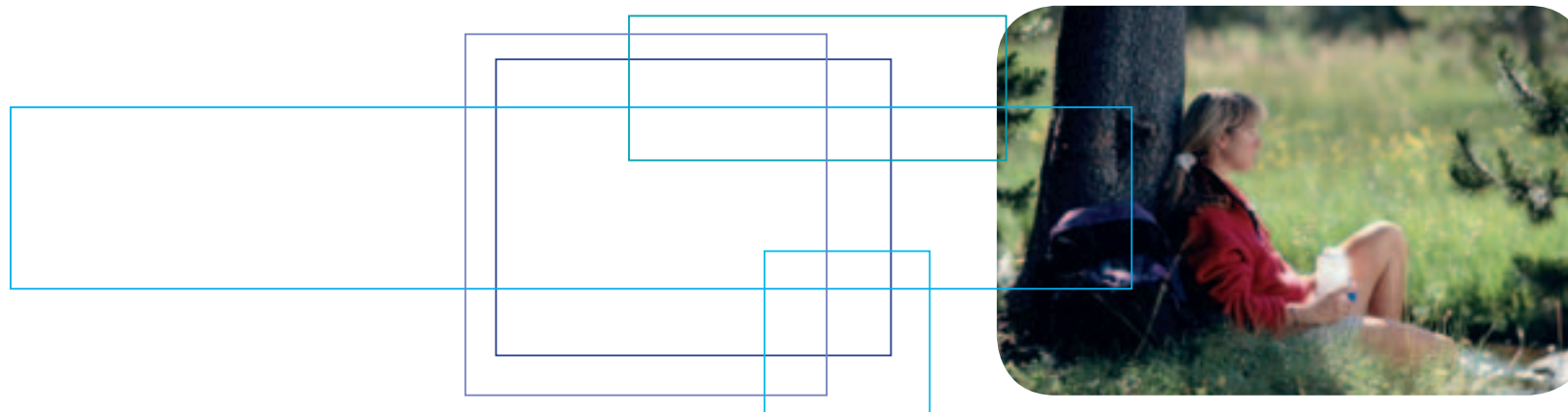
Anexo 2. CUESTIONARIO POR MÓDULOS

Módulo: Estrategia y gestión

	Tema	Especificación (puntos de atención)	Inventario	Política	Objetivos	Medidas	Organización	Seguimiento y ajustes	Puntos	
1	Estrategia y desarrollo de políticas.	Compromiso de la Dirección con temas de RSE; disponibilidad de recursos para realizar los objetivos RSE; involucración del personal en la formulación de políticas RSE.								
2	Visión y misión.	En la visión de la empresa, se presta atención a largo plazo a los aspectos de calidad, medio ambiente y los temas sociales.								
3	Códigos de conducta.	Se ha identificado los valores básicos de la empresa. En las políticas y los códigos de conducta, se toma en cuenta los factores medioambientales, las normas, la calidad y los aspectos sociales. La Dirección es consciente de las responsabilidades hacia los grupos de interés y los empleados están al tanto del contenido del código de conducta.								
4	Ética e integridad.	La empresa dispone de una comisión que vela por el cumplimiento del Código de Conducta; previene el fraude interno; trata de crear oportunidades iguales y previene la discriminación; evita los sobornos (en dinero, regalos o diversión); evita los modales no deseados y pone énfasis en temas socio-éticos.								
5	Transparencia (interna y externa).	Las estructuras de decisión son transparentes; existe una transparencia y honestidad sobre todas las operaciones de la empresa.								
6	Tendencias en la sociedad.	Innovaciones tecnológicas y avances científicos; nuevas tendencias en el área de condiciones laborales y el medio ambiente; cambios en los requerimientos y los deseos por parte de los clientes.								
7	Competitividad.	Por lo menos una vez por año se hace un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); se conoce las capacidades claves y los factores de éxito críticos de la empresa; se investiga con regularidad los requerimientos en el área de la RSE.								
8	Cooperación en la cadena de valor.	La empresa conoce las necesidades, las oportunidades y las amenazas en la cadena de valor. Además colabora con proveedores, clientes, otras empresas, centros de excelencia, las autoridades y las ONG's.								
9	Compromiso con la sociedad.	La empresa patrocina eventos sociales; promueve el trabajo voluntario por parte del personal (incluso en horas de trabajo); está involucrada en la educación u otros sectores de la sociedad; organiza eventos de RSE.								
10	Gestión de los conocimientos y la experiencia.	La empresa activamente recopila conocimientos y los pone a la disposición de sus empleados, divulga los conocimientos; asegura que los conocimientos se mantengan; desarrolla nuevos conocimientos y usa los conocimientos de manera fructífera.								
									/60 x 100 =	%

Módulo: Productos e I&D

	Tema	Especificación (puntos de atención)	Inventario	Política	Objetivos	Medidas	Organización	Seguimiento y ajustes	Puntos	
1	Integración de la RSE en productos y servicios.	Políticas para la integración de la RSE en los productos y servicios. Tomar en cuenta los factores medio ambiente; derechos humanos; trabajo de menores; anticorrupción.								
2	Mecanismo de control.	Existencia de una comisión RSE; evaluación de clientes existentes y nuevos en cuanto a implantación y seguimiento de políticas de RSE.								
3	Productos y servicios sostenibles.	Existencia de productos que contemplen los aspectos sociales y/o ambientales; fondos de sostenibilidad; seguros sostenibles u otros productos.								
4	Desarrollo de nuevos productos y servicios sostenibles.	Programa de investigación acerca de productos y servicios sostenibles; presupuesto disponible para el desarrollo de productos sostenibles; investigación del nivel de interés de los clientes en los productos sostenibles.								
5	Innovación de productos.	Atención continua para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios; la capacidad en general de la empresa para innovar.								
6	Efectos sociales de los productos y servicios.	Contribución de los productos y servicios a efectos positivos en el área de la salud, seguridad, medio ambiente y en temas sociales. ¿Conoce la empresa los posibles efectos negativos de sus productos y/o servicios?								
									/36 x 100 =	%



Módulo: Comunicación y diálogo

	Tema	Especificación (puntos de atención)	Inventario	Política	Objetivos	Medidas	Organización	Seguimiento y ajustes	Puntos	
1	Comunicación sobre temas financiero-económicos.	Informe anual financiero; certificación del informe anual por parte de un profesional independiente; divulgación periódica de información al personal.								
2	Comunicación sobre la gestión medioambiental.	Informe anual (público) sobre el medio ambiente; certificación del informe anual ambiental por un profesional independiente; divulgación de información ambiental específica a grupos como los empleados, los clientes, etc.								
3	Comunicación sobre los aspectos sociales.	Informe anual (público) sobre los aspectos sociales; divulgación de información sobre condiciones laborales y sobre las actividades sociales de la empresa.								
4	Diálogo con los grupos de interés externos.	Conocimiento de los principales grupos de interés; conocimiento de los temas más importantes para los grupos de interés; consultas anuales de los grupos de interés; tomar en cuenta los deseos y expectativas de los grupos de interés.								
5	Relación con los medios de comunicación.	Divulgación pro-activa de información a los medios de comunicación (por ejemplo, a través de comunicaciones de prensa); gestión de la relación con los medios; cartas y artículos en revistas y periódicos.								
6	Comunicación con los clientes.	Comunicar sobre la calidad, el servicio, el precio y el nivel de conocimientos de la empresa. Divulgar información sobre los aspectos medioambientales y sociales de los productos, incluso los puntos negativos.								
7	Comunicación con el personal.	Una revista por y para el personal; reuniones de información/comunicación de la Dirección con el personal; acceso fácil de la Dirección para el personal; decisiones estratégicas importantes comunicadas interna, antes de externamente; participación por parte del personal en las decisiones estratégicas; retroalimentación del personal sobre los resultados de la empresa; eventos informales / fiestas, etc.								
									/42 x 100 =	%

Módulo: Ventas

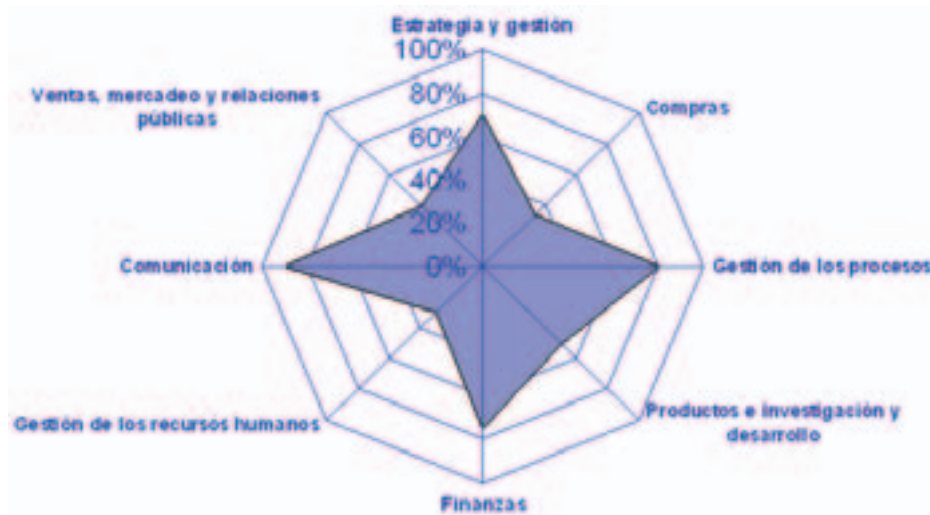
	Tema	Especificación (puntos de atención)	Inventario	Política	Objetivos	Medidas	Organización	Seguimiento y ajustes	Puntos	
1	Relación con el cliente.	Mantenimiento de una cartera de clientes; traducción de las expectativas de los clientes en las especificaciones de la prestación de servicios; garantía; soluciones innovadoras para el cliente; tomar en cuenta los requerimientos de cada cliente específico; tratamiento de morosos; contacto periódico con clientes; honestidad en las ventas.								
2	Conocimientos sobre los clientes (potenciales).	Perfiles de los clientes potenciales; expectativas en cuanto a ventas y servicio; expectativas en cuanto a los aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial y los productos y servicios.								
3	Posibilidad de rechazo de clientes.	Rechazar clientes con base en las políticas, las normas y los valores en el ámbito social y ético. Rechazar clientes con base en las políticas medioambientales o en el área de la biodiversidad. Evaluación de clientes existentes y nuevos con base en criterios RSE.								
4	La manera de anunciarse.	Honestidad en las comunicaciones; evitar o reducir el uso de correo no deseado; evitar el uso de e-mail o fax no deseados; uso de materiales de comunicación sostenibles (por ejemplo, papel que satisface requerimientos medioambientales, tinta sostenible, etc.).								
5	Manejo de las quejas.	Un sistema efectivo para manejar las quejas; la posibilidad de devolver los productos en caso de no satisfacción por parte del cliente; mejorar los procesos, productos y/o servicios con base en las quejas.								
									/30 x 100 =	%

Módulo: Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

	Tema	Especificación (puntos de atención)	Inventario	Política	Objetivos	Medidas	Organización	Seguimiento y ajustes	Puntos	
1	Desarrollo de la carrera profesional.	Deseos y ambiciones de los empleados; desarrollo de los conocimientos de los empleados; capacitación y cursos; evaluaciones anuales de cada empleado; vinculación entre los objetivos de la organización y los objetivos personales.								
2	Reclutamiento y selección.	Proceso de reclutamiento profesional; atención para las minorías; ponerse en contacto con las personas de referencia; chequeo de los diplomas, títulos y certificaciones.								
3	Recepción de nuevos profesionales.	Procedimientos para orientar a las nuevas incorporaciones. Manuales y reuniones de acogida; asignación de un "entrenador personal" a las personas de nueva incorporación.								
4	Recepción de estudiantes en prácticas.	Procedimiento para orientar a nuevos estudiantes; una descripción adecuada de las actividades por desarrollar; entrenamiento y evaluación.								
5	Salida de los empleados.	En caso de una salida involuntaria: mediación en la búsqueda de un empleo nuevo; reunión de salida; gestión de las razones de las rotaciones.								
6	Condiciones de trabajo.	Salarios compatibles con el mercado; contratación justa; igualdad de oportunidades.								
7	Seguridad laboral y condiciones laborales.	Cumplimiento de las leyes en cuanto a las condiciones laborales; capacitación del personal en el área de salud y seguridad en el trabajo; atención para la higiene en el lugar de trabajo; apoyo en situaciones de estrés; certificación OHSAS o similares.								
8	Satisfacción por parte de los empleados.	Realización de encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los empleados y aplicación de planes de mejora.								
9	Igualdad de trato de hombres y mujeres.	Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres; mujeres en puestos directivos; facilidades que permiten que las mujeres trabajen en la empresa (por ejemplo, guarderías).								
10	Responsabilidad hacia las personas más débiles en el mercado laboral.	Políticas en cuanto a la participación de minorías; oportunidades de trabajo para personas que han estado fuera del proceso laboral por un tiempo; oportunidades para personas minusválidas.								
11	Conocimientos, actitud y comportamiento de los empleados en relación con los aspectos RSE.	Inclusión de los aspectos ambientales y sociales en la descripción del puesto de trabajo; evaluación del desempeño de cada empleado en cuanto a los aspectos medioambientales y sociales de sus labores; incentivar al personal a generar ideas para mejoras de calidad, ambientales y sociales en las operaciones de la empresa.								
12	La Dirección.	Acceso fácil de la Dirección para los empleados; permitir que los empleados participen en la toma de decisiones de la empresa.								
13	Ambiente, cultura y modales dentro de la empresa.	Evitar prácticas de discriminación, el acoso sexual; fomentar el respeto mutuo.								
									/78 x 100 =	%

Anexo 3. EJEMPLO DE UN AES (Análisis de la Estrategia de Sostenibilidad)

Ejemplo: Empresa X



Anexo 4. CUESTIONARIO PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Análisis de la opinión de los grupos de interés: los clientes

Organización:

Persona de contacto:

Fecha de la entrevista:

1. En el ámbito de la "Responsabilidad Social Empresarial", ¿a qué temas específicos según Vd. tendría que prestar atención una Entidad industrial/financiera/servicios, etc.?

2. En relación con este mismo ámbito de la Responsabilidad social Empresarial ¿A qué aspectos cree Vd. que las Entidades industriales/financieras/servicios, etc. tendrán que prestar atención o preocuparse en el futuro?

3. Le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial. Utilizando una escala de 1 –nada importante– a 5 –muy importante–, me gustaría que valorase cada uno de estos aspectos en función de la importancia que Vd. cree que debería darle nuestra empresa.

4. Por lo que Vd. sabe o imagina, ¿cómo valora a nuestra empresa en cada uno de estos aspectos?

Temas	Importancia Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Desempeño malo – más o menos – suficiente – bien – excelente
Estrategia, visión y políticas		
Funcionamiento y relación con los clientes a partir de una definición clara de su papel como empresa y ante sus clientes.		
Adopción de normas éticas de conducta que deben cumplir todos sus empleados.		
Que el funcionamiento sea transparente y sometido a controles internos y externos.		
Posibilidad de que los clientes y otras partes implicadas puedan opinar sobre la forma en que nuestra empresa organiza su servicio.		
Implicación en los problemas y necesidades sociales.		

Temas	Importancia Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Desempeño malo – más o menos – suficiente – bien – excelente
Productos e Investigación y Desarrollo		
Preocupación por que los productos y servicios de nuestra empresa presten atención a los problemas y necesidades económicos, ambientales y sociales.		
Actitud innovadora en el desarrollo de productos y servicios.		
Comunicación y diálogo		
Que nuestra empresa dé una adecuada información sobre aspectos ambientales.		
Que nuestra empresa dé una adecuada información sobre aspectos sociales.		
Que nuestra empresa mantenga un adecuado diálogo con todos los grupos de interés.		
Que nuestra empresa mantenga una adecuada comunicación con sus clientes.		
Ventas		
No aceptar como clientes a personas u organizaciones cuya conducta sea contraria a los valores éticos de nuestra empresa.		
Poner en primer plano la relación con el cliente.		
Conocer de manera personalizada las necesidades y posibilidades de cada cliente.		
Gestión de quejas por parte de los clientes.		
Personal		
Preocupación por que los empleados de nuestra empresa también se impliquen en los problemas económicos, ambientales y sociales.		
Políticas financieras y económicas		
Inversiones con fines sociales.		
Inversiones con fines medioambientales.		
Atención a los aspectos éticos a la hora de realizar inversiones.		

5. ¿Qué espera Vd. de nuestra empresa en cuanto a estos aspectos?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Análisis de la opinión de los grupos de interés: Los empleados

1. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) significa que una empresa presta igual atención a los aspectos financieros, medioambientales y sociales de sus operaciones. En este campo, ¿a que temas específicos según Vd. tendría que prestar atención una Entidad industrial/financiera/de servicios, etc.?

2. En relación con este mismo ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, ¿a qué aspectos cree Vd. que las Entidades industriales/financieras/de servicios, etc., tendrán que prestar atención o preocuparse en el futuro?

3. Le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial. Utilizando una escala de 1 –nada importante– a 5 –muy importante–, me gustaría que valorase cada uno de estos aspectos en función de la importancia que Vd. cree que debería darle nuestra empresa.

4. Por lo que Vd. sabe o imagina, ¿cómo valora a nuestra empresa en cada uno de estos aspectos?

Temas	Importancia Puntuación 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Desempeño malo - más o menos - suficiente - bien - excelente
Estrategia, visión y políticas		
Tener una estrategia a nivel de toda la organización en el área de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (RSE significa tratar con igual importancia los aspectos económicos, sociales –internos y externos– y medioambientales de las operaciones de la empresa).		
Existen códigos de conducta y políticas en el área de la RSE.		
Ética e integridad (por ejemplo, el fraude, soborno, aceptación de regalos, respeto a los derechos humanos, el trabajo infantil, etc.).		
El compromiso social (ayudar con recursos, realizar actividades en la comunidad, poner las propias capacidades a la disposición de la sociedad).		
Gestión de los conocimientos (una transferencia adecuada de conocimientos, también en el caso de cambio de personal).		
Productos y servicios		
Integración de la RSE en los productos y servicios existentes de nuestra empresa.		
Desarrollo de nuevos productos sostenibles.		
Gestión medioambiental.		
Divulgación de la información (transparencia).		
Comunicación y diálogo		
Comunicación con el personal.		

Temas	Importancia Puntuación 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Desempeño malo - más o menos - suficiente - bien - excelente
Personal		
Apoyo en el desarrollo de la carrera profesional.		
Apoyo adecuado a los empleados nuevos.		
Una adecuada gestión de la salida de los empleados.		
Condiciones laborales.		
Seguridad laboral.		
Satisfacción de los empleados.		
Participación en la toma de decisiones.		
Tratamiento igual de hombres y mujeres.		
Ambiente, cultura y respeto en la empresa.		
Ventas		
Conocimientos sobre el cliente (quiénes son los clientes, y hasta qué nivel se conoce los deseos y requisitos de los clientes).		
Se puede rechazar ciertos clientes con base en consideraciones éticas.		

5. ¿Qué espera Vd. de nuestra empresa en cuanto a estos temas? (pregunta abierta)

¡Muchas gracias por su colaboración!

Análisis de la opinión de los grupos de interés: El sector público

Organización:

Persona de contacto:

Fecha de la entrevista:

1. En el ámbito de la "Responsabilidad Social Empresarial", ¿a qué temas específicos según Vd. tendría que prestar atención una Entidad industrial/financiera/servicios, etc.?

2. En relación con este mismo ámbito de la Responsabilidad social Empresarial, ¿a qué aspectos cree Vd. que las Entidades industriales/financieras/servicios, etc. tendrán que prestar atención o preocuparse en el futuro?

3. Le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial. Utilizando una escala de 1 –nada importante– a 5 –muy importante–, me gustaría que valorase cada uno de estos aspectos en función de la importancia que Vd. cree que debería darle nuestra empresa.

4. Por lo que Vd. sabe o imagina, ¿cómo valora a nuestra empresa en cada uno de estos aspectos?

Temas	Importancia	Desempeño
	Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5	malo – más o menos – suficiente – bien – excelente
Estrategia, visión y políticas		
Desarrollo de estrategias y políticas sostenibles, es decir, que tengan en cuenta las necesidades y factores económicos, ambientales y sociales.		
Organización, funcionamiento y relaciones de nuestra empresa basadas en un conjunto de principios plasmados en su Misión y Visión.		
Definición de códigos de conducta para el personal.		
Ética e integridad.		
Transparencia.		
Implicación en los problemas y necesidades sociales.		

Temas	Importancia Puntuación 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Desempeño malo - más o menos - suficiente - bien - excelente
Productos e Investigación y Desarrollo		
Incorporación de garantías de sostenibilidad a los productos y servicios ya existentes.		
Existencia de productos y servicios sostenibles en la oferta actual.		
Desarrollo de nuevos productos sostenibles.		
Procesos		
Gestión medioambiental.		
Eficiencia energética y el uso de fuentes de energía renovables.		
Gestión de los desechos (incluidas actividades preventivas).		
Atención a los aspectos ambientales y urbanísticos en el desarrollo de su red de locales e instalaciones.		
Comunicación y diálogo		
Políticas de comunicación sobre temas económicos y financieros.		
Políticas de comunicación sobre aspectos ambientales.		
Políticas de comunicación sobre aspectos sociales.		
Diálogo con los grupos de interés.		
Ventas		
No aceptar a las personas u organizaciones cuya actuación o conducta sea incompatible con los valores de la Entidad.		
Conocer de manera personalizada las necesidades y posibilidades de cada cliente.		

Temas	Importancia Puntuación 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Desempeño malo - más o menos - suficiente - bien - excelente
Personal		
Actuaciones en el área de las condiciones laborales y la seguridad del personal.		
Actitud y responsabilidad hacia las personas débiles en el mercado laboral.		
Conocimientos, actitud y comportamiento por parte de los empleados en el área de RSE.		
Políticas financieras y económicas		
Inversiones con fines sociales.		
Inversiones con fines medio ambientales.		
Atención a los aspectos éticos de las inversiones.		

5. ¿Qué espera Vd. de nuestra empresa en cuanto a estos aspectos?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Análisis de la opinión de los grupos de interés: los proveedores

Organización:

Persona de contacto:

Fecha de la entrevista:

1. La Responsabilidad Social Empresarial significa que una empresa presta igual atención a los aspectos financieros, medioambientales y sociales de sus operaciones. En este campo, ¿a que temas específicos según Vd. tendría que prestar atención una Entidad industrial/financiera/servicios, etc.?

2. En relación con este mismo ámbito de la Responsabilidad social Empresarial, ¿a qué aspectos cree Vd. que las Entidades industriales/financieras/servicios, etc. tendrán que prestar atención o preocuparse en el futuro?

3. Le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial. Utilizando una escala de 1 –nada importante– a 5 –muy importante–, me gustaría que valorase cada uno de estos aspectos en función de la importancia que Vd. cree que debería darle nuestra empresa.

4. Por lo que Vd. sabe o imagina, ¿cómo valora a nuestra empresa en cada uno de estos aspectos?

Temas	Importancia Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Desempeño malo – más o menos – suficiente – bien – excelente
Estrategia, visión y políticas		
Visión y misión.		
Códigos de conducta y puntos de partida en las políticas de la empresa.		
Colaboración en la cadena de valor (p. ej., con los proveedores, los clientes, etc.).		
Productos e I+D		
Gestión de la cadena de valor.		
Interés en los efectos de los productos en la sociedad.		
Comunicación y diálogo		
Diálogo con otros actores en la cadena de valor.		

Temas	Importancia Puntuación 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Desempeño malo - más o menos - suficiente - bien - excelente
Compras		
Criterios generales en cuanto a la selección de los proveedores.		
Colaboración con los proveedores.		
Criterios relacionados con la compra de productos y materiales.		
Comunicación en relación con las compras.		
Gestión de las facilidades y transporte		
Prevención del transporte en la cadena de valor (p. ej., diálogo con los proveedores y los distribuidores para minimizar/combinar el transporte de materiales, productos, empaques).		
Asuntos financiero-económicos		
Aspecto financiero - éticos (p. ej., los sobornos, el fraude, etc.).		

Análisis de la opinión de los grupos de interés: Las Organizaciones no gubernamentales (ONG's)

Organización:

Persona de contacto:

Fecha de la entrevista:

1. La Responsabilidad Social Empresarial significa que una empresa presta igual atención a los aspectos financieros, medioambientales y sociales de sus operaciones. En este campo, ¿a qué temas específicos según Vd. tendría que prestar atención una Entidad industrial/financiera/servicios, etc.?

5. ¿Qué espera Vd. de nuestra empresa en cuanto a estos aspectos?

¡Muchas gracias por su colaboración!

2. En relación con este mismo ámbito de la Responsabilidad social Empresarial, ¿a qué aspectos cree Vd. que las Entidades industriales/financieras/servicios, etc. tendrán que prestar atención o preocuparse en el futuro?

3. Le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial. Utilizando una escala de 1 –nada importante– a 5 –muy importante–, me gustaría que valorase cada uno de estos aspectos en función de la importancia que Vd. cree que debería darle nuestra empresa.

4. Por lo que Vd. sabe o imagina, ¿cómo valora a nuestra empresa en cada uno de estos aspectos?

Temas	Importancia Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Desempeño malo – más o menos – suficiente – bien – excelente
Estrategia, visión y políticas		
Estrategias y desarrollo de políticas en cuanto a la RSE.		
Visión y misión.		
Códigos de conducta y puntos de partida en las políticas de la empresa.		
Responsabilidad por las consecuencias de las actividades de la empresa.		
Ética e integridad.		
Transparencia.		
Colaboración en la cadena de valor.		

Temas	Importancia Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Desempeño malo – más o menos – suficiente – bien – excelente
Productos e I+D		
Gestión de la cadena de valor.		
Interés en los efectos de los productos en la sociedad.		
Comunicación y diálogo		
Comunicación sobre la gestión medioambiental.		
Comunicación sobre aspectos sociales.		
Comunicación sobre la sostenibilidad/RSE.		
Diálogo con los grupos de interés externos (como por ejemplo las ONG's).		
Compras		
Criterios RSE en cuanto a la selección de proveedores.		
Criterios RSE en cuanto a la selección de productos y materias.		
Ventas		
Rechazar clientes con base en las normas y los valores de la empresa.		
Personal		
Conocimientos, actitud y comportamiento del personal en cuanto a los aspectos RSE.		
Políticas financiero-económicas		
Inversiones sociales.		
Inversiones en el área de medio ambiente.		
Aspecto financiero-éticos (p. ej., los sobornos, el fraude, etc.).		

5. ¿Qué espera Vd. de nuestra empresa en cuanto a estos aspectos?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 5: REPRESENTACIÓN DE OPINIÓN DE UN GRUPO DE INTERÉS



