



# REGLAS DE ORO

de la  
RSE  
para la  
PYME

Treinta reglas sencillas  
para ayudar a las pymes  
a incorporar la RSE  
en su gestión.



# CRÉDITOS

---

## **Título**

Las 30 reglas de oro de la RSE para la pyme.

30 reglas sencillas para ayudar a las pymes a incorporar la RSE en su gestión

## **Prólogo**

Antonio Javierre

Socio Fundador y Director General de Javierre, SL. Secretario General de la Red Española del Pacto Mundial

## **Autores**

Paloma Lemonche

*Acción49*

Noemia Mateo y Marta Pastor

*AdaptaRSE Soluciones*

Beatriz Lorenzo y Jorge Gómez

*N-Nova Responsables*

## **Dirección de proyecto y contenidos**

Ricardo Trujillo

Germán Granda

## **Edita**

FORÉTICA

c/ Zorrilla 11, 1º izquierda

28014 Madrid

## **Impresión**

Grupo Editorial CINCA

*Reservados todos los derechos.*

*No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.*

*Para la elaboración de esta publicación se han utilizado materiales reciclados y reciclables.*

---

---

## **30** REGLAS DE ORO DE LA RSE PARA LA PYME

---



# ÍNDICE

---

Prólogo .....	1
Introducción .....	3
<b>Capítulo 1: 10 Reglas de Oro para elaborar el primer plan de responsabilidad social .</b>	<b>7</b>
Introducción: hacia el primer plan de responsabilidad social .....	8
10 Reglas de Oro para elaborar el primer plan de responsabilidad social .....	9
Ejemplos de buenas prácticas .....	30
<b>Capítulo 2: las 10 Reglas de Oro para elaborar el primer informe de RSE .....</b>	<b>37</b>
Introducción: elaboración del informe de RSE y la norma SGE 21 .....	38
10 Reglas de Oro para elaborar el primer informe de RSE .....	40
Ejemplos de buenas prácticas .....	50
<b>Capítulo 3: las 10 Reglas de Oro para marcas responsables y web 2.0 .....</b>	<b>53</b>
Introducción: marcas responsables y web 2.0 .....	54
10 Reglas de Oro para marcas responsables y web 2.0 .....	55
Ejemplos de buenas prácticas .....	66
<b>Referencias en el texto .....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía complementaria .....</b>	<b>71</b>
<b>Sobre los autores .....</b>	<b>72</b>
<b>Sobre Forética .....</b>	<b>73</b>
<b>Cuadernos de Forética .....</b>	<b>74</b>
<b>Otras publicaciones de Forética .....</b>	<b>77</b>



## PRÓLOGO

---

Amigos, amigas, los que me conocéis bien sabéis que soy un rarito nostálgico, de esos que tratan de gestionar RSE en un entorno llamémoslo caótico (sin más detalle).

Durante los últimos años, he tenido la oportunidad de conocer y trabajar codo a codo con personas y gente maravillosa, gente con unos valores humanos y un grado de compromiso sin límites, hacia lo importante. A eso tan importante quiero referirme, ni más ni menos que a las Personas.

El equipo humano que ha hecho posible este libro se encuentra entre ese reducido grupo de personas que considero especiales en sensibilidad y valores en la llamada Gestión Responsable y Humana de la empresa.

Su conocimiento en el tema procede de la propia experiencia personal y profesional de cada uno de ellos y ellas en sus tareas cotidianas; también del estudio, análisis, seguimiento y discusión en mesas de trabajo de los efectos e impactos atribuibles a gestiones Responsables e Irresponsables llevadas a cabo por multitud de empresas y organizaciones en nuestro País y en el Mundo. Por tanto personas que en mi consideración son doctores en la materia y además, para mi placer, buenos amigos.

No he podido rechazar la petición, y es un gran honor y privilegio tener la ocasión de colaborar con el prólogo de este cuaderno “Las 30 Reglas de Oro de la RSE para la Pyme”.

Sin duda entre en vuestras manos hay un excelente trabajo para acometer con éxito la difícil tarea de la *“Toma de Decisiones Necesariamente Acertadas y Responsables”* que la pequeña empresa tiene que adoptar en el día a día.

Termino mi prólogo insistiendo en esto:

**“La Toma de Decisiones Necesariamente Acertadas y Responsables”** es un objetivo irrenunciable de toda Pyme.

Estas 30 Reglas de Oro son llave maestra para gestionar la excelencia hacia este objetivo.

### Antonio Javierre

Socio Fundador y Director General de Javierre, SL

Secretario General de la Red Española del Pacto Mundial





## INTRODUCCIÓN

---

Este Cuaderno Forética está escrito por y para pymes, porque, ¿quién mejor que una pyme puede entender las necesidades, problemas o aspiraciones de otra?

En este caso se trata de tres microempresas, **N-Nova Responsables**, **AdaptaRSE Soluciones** y **Acción49**, que se han unido para traducir al lenguaje de las pymes aquello que conocen bien, y a lo que dedican sus esfuerzos día a día, la **responsabilidad social empresarial (RSE)**.

Estas tres empresas conocen bien que la situación económica de las pequeñas y medianas empresas de España es muy complicada. Lo saben por su propia experiencia. Pero también comprenden bien **el potencial de la RSE** para fortalecer la **competitividad** de las pymes en estos momentos de dificultad, y por eso han querido compartir con estas **30 Reglas de Oro** algunas de sus recomendaciones más útiles.

**El Informe Forética 2011**<sup>1</sup> muestra de forma clara la evolución de las pymes españolas ante la RSE en el contexto de crisis prolongada que vivimos. El Informe muestra que, entre 2008 y 2010, **1 de cada 3 empresas abandonó la RSE**, siendo la tasa de abandono **6 veces superior** entre las pequeñas empresas que entre las empresas medianas y grandes (**18% frente a 3%**). Si, como se puede desprender de estos datos, las pymes ven en la RSE un gasto accesorio en lugar de una oportunidad para la mejora del negocio, está claro que en este contexto de contracción económica lo razonable es que la abandonen o, al menos, que la dejen aparcada a la espera de tiempos mejores.

La realidad demuestra que las pymes españolas están actualmente dedicadas al 100% a sobrevivir; esa es su primera prioridad en estos momentos. El reto que se proponen los autores con este Cuaderno Forética es encontrar la manera de acercar la verdadera RSE a las pymes, aquélla que impulse **su competitividad** en mercados cada vez más exigentes en todos los sentidos.

---

1. <http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica?lang=es>

Si eso no se consigue, la brecha entre pymes y grandes empresas frente a la RSE seguirá creciendo. Y esto precisamente en el momento en el que cada vez un mayor número de grandes empresas están extendiendo la gestión de la RSE en su entorno, implicando así directamente a las pymes.

Es especialmente relevante el poder de influencia que tienen las empresas más grandes cuando se presentan como **clientes** frente a pymes proveedoras. Las empresas de mayor tamaño, con la RSE integrada en su gestión, quieren relacionarse con otras empresas que compartan sus valores y que sean responsables. Por esto, la búsqueda de mecanismos de transmisión de la RSE de las grandes empresas hacia sus proveedores es cada día más relevante.

Lo mismo se puede decir de los inversores y de otras entidades públicas y privadas con las que las pymes se relacionan. La sostenibilidad y la RSE constituyen cada vez más para ellos un factor diferencial y una garantía de buena gestión que les sirve para distinguir a las empresas solventes y competitivas de las que no lo son tanto.

¿Qué significa esto? Que la **presión** de las grandes empresas (y aquí podemos añadir otras organizaciones como la Administración y a las entidades financieras) para hacer cumplir ciertos requisitos de RSE a las pymes con las que se relacionan va en aumento.

¿Y cómo casar esta realidad con esa evidencia de falta de integración de la RSE en las pymes? Pues parece que se impone actuar ya de forma colaborativa con las pequeñas y medianas empresas en la promoción de esos **valores de RSE**, la gestión activa de los **riesgos** y en suma, la integración de la RSE a lo largo de toda la **cadena de valor**.

En este proceso las pymes son actores necesarios y deberían recibir todo el apoyo para hacer frente al papel que se les exige con el máximo provecho para ellas mismas y para todos los implicados. Involucrar a las pymes en la RSE debería ser algo relativamente sencillo; simplemente hay que entender **su realidad** y hablar su **lenguaje**.

A una pyme no se le pueden trasladar directamente modelos de gestión de RSE diseñados para corporaciones multinacionales. Estos modelos no les son aplicables directamente, ni por el **impacto de sus actividades** en la sociedad y en el medio ambiente, ni por la **estructura de su organización**, ni por sus **motivaciones**; el enfoque de RSE en la pyme debe ser mucho más sencillo y práctico que en la gran empresa.

Con este propósito, en las **30 Reglas de Oro** de este cuaderno Forética se ofrecen a las pymes tres decálogos a modo de recomendación para que incorporen con éxito la RSE en su gestión:

- **10** reglas para construir su primer **plan de responsabilidad social**
- **10** reglas para elaborar su primer **informe de RSE**
- **10** reglas para diseñar su estrategia de **marca responsable y web 2.0**

Estos tres decálogos, integrados e interrelacionados, ofrecen a la pyme una aproximación integral de cómo gestionar la RSE en su contexto particular para mejorar su competitividad.

Respecto al primero, se pone de manifiesto que la incorporación de la RSE debe comenzar por un diagnóstico de situación y un replanteamiento de la estrategia empresarial desde una nueva óptica.



Si se quieren obtener beneficios de este proceso y con ello diferenciarse de la competencia, es preciso adaptar los modelos generales de RSE al caso particular de cada empresa, en función de sus necesidades, su mercado y su entorno de actuación. Ésta deberá establecer sus objetivos de RSE a partir de su propia cultura empresarial, su contexto particular y los compromisos que asuma con sus interlocutores, llegando a la elaboración de su propio **Plan de RSE**, ambicioso y a la vez realista.

Respecto al segundo, se constata que el **Informe de RSE<sup>2</sup>** se consolida cada vez más como documento diferenciador e identificativo de la responsabilidad social de la empresa. Aunque hasta el momento actual se ha dado de forma más habitual entre grandes corporaciones, las pymes empiezan a elaborar sus primeras memorias o informes de RSE, muchas veces como respuesta a la propia exigencia de sus clientes e inversores, o como proveedores de la Administración Pública. El Informe de RSE debe ofrecer información sobre los compromisos de la empresa con la sociedad y sobre su desempeño en los ámbitos económico, social y medioambiental. Es una buena herramienta de comunicación, pero no exclusivamente, porque también debe ser un documento útil que puede formar parte esencial del proceso de diálogo con los interlocutores de la empresa (los llamados "grupos de interés").

Finalmente, respecto al tercero, se trata de destacar que en los últimos tiempos la RSE está ganando terreno como herramienta de gestión empresarial estratégica y que en este contexto las estrategias de marketing tradicionales adoptadas por las empresas ya no son suficientes en un escenario productivo en el que valores como la confianza, el compromiso y la sostenibilidad en el largo plazo cobran cada vez más importancia.

El **Marketing Responsable** tiene en cuenta los valores sociales y medioambientales, y apoya a las compañías en la gestión y el reporte de acuerdo con la triple cuenta de resultados, apoyándose entre otras en herramientas de **comunicación** del tipo **Web 2.0**.

### LA NORMA SGE 21 DE FORÉTICA<sup>3</sup>

A lo largo de todo este Cuaderno Forética se hace referencia de manera informativa a la norma SGE 21 de Forética, el primer sistema europeo de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

El sistema de gestión SGE 21 está siendo aplicado con éxito, tanto por empresas multinacionales líderes en RSE, como por pequeñas y medianas empresas; parte originariamente de modelos consolidados como los de calidad y medio ambiente, a los que enriquece a través de una visión más amplia de relación de la empresa con sus interlocutores (llamado enfoque "multistakeholder").

2. Llamado también "Informe de Sostenibilidad" o "Memoria de Sostenibilidad". Aunque Sostenibilidad y RSE no son equivalentes, los términos Informe de RSE e Informe o Memoria de Sostenibilidad se han convertido en sinónimos. En este texto se usarán cualquiera de las tres acepciones indistintamente.

3. <http://sge21.foretica.org>

La SGE 21 aporta ventajas significativas a las empresas en la gestión de la Responsabilidad Social:

- Aporta rigor a la gestión de la organización, incorporando los principios de RSE de los actuales marcos de referencia a nivel internacional: Comisión Europea, OIT y OCDE entre otros.
- Es fácilmente integrable con otros sistemas de gestión de la empresa, como los de gestión de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales.
- Facilita la generación de información para establecer los indicadores de RSE del cuadro de mando integral de la organización, así como para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
- Facilita, tanto en empresas grandes como en pymes, la incorporación de una cultura responsable en sus equipos, contribuyendo así a la mejora de la reputación a nivel interno y externo como compañías responsables, innovadoras y sostenibles.
- Genera confianza en las empresas; su reconocimiento es creciente por parte de las organizaciones que la utilizan y las instituciones que apoyan su difusión.
- Contribuye a la credibilidad de la empresa que la aplica, ya que permite la realización de auditorías de RSE por tercera parte independiente (certificación), y ofrece garantías de gestión responsable ante clientes, Administración, inversores y otros interlocutores.

Como se indica en el Objeto de la Norma SGE 21, implantar este sistema supone para la Dirección de la empresa confianza en sí misma y en su entidad con respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa. Al mismo tiempo, comprende un deseo de difundir en su entorno social la cultura de la Gestión Ética y Socialmente Responsable con el objetivo último de acercarla paulatinamente a la sociedad en general.

CAPÍTULO

---

# 10 REGLAS DE ORO PARA ELABORAR EL PRIMER PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

---



# INTRODUCCIÓN:

## HACIA EL PRIMER PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

---

Lo primero que debería plantearse una pyme al iniciarse en la RSE es saber adónde quiere llegar con este propósito y conocer el lugar donde se encuentra en el momento inicial, sus fortalezas y debilidades, su propio mercado o las expectativas de sus interlocutores entre otros.

A partir de aquí, la elaboración del Plan de Responsabilidad Social sigue las etapas de la planificación estratégica clásica, aunque ahora contemplada desde una nueva óptica, la del "triple balance" (económico, social y ambiental), que incorpora a los modelos tradicionales de planificación nuevos interlocutores, nuevos aspectos de interés y nuevas exigencias de diálogo y transparencia.

Si con la incorporación de la RSE se quieren alcanzar mejoras diferenciales con respecto a la competencia (que generalmente también serán pymes), la solución no será incorporar estrategias diseñadas para la gran empresa, sino adaptar los modelos generales de RSE al caso particular de la pequeña o mediana empresa, en función de sus necesidades, su mercado y su entorno de actuación. Es preciso considerar que existen innumerables tipos de pymes y, por lo tanto, deberá haber muchas, y diversas, formas de implantar la RSE en su gestión.

Las 10 reglas de este primer capítulo desvelan algunas claves prácticas sobre cómo se debería abordar la incorporación de la RSE desde la pyme, indicando cómo revisar la estrategia empresarial y planificar adecuadamente el camino a seguir. Aspectos como el autodiagnóstico RSE, las motivaciones y la relación con los grupos de interés abren el camino a una nueva visión de la gestión empresarial con la sostenibilidad en el punto de mira.

El objetivo general de todo este proceso será diseñar un Plan de RSE propio, voluntariamente elegido y adaptado a las necesidades de cada empresa, en el que ésta podrá establecer sus objetivos estratégicos a partir de su propia cultura empresarial (sus valores), su contexto particular y los compromisos de RSE que opte por asumir.

La implantación de este Plan de RSE será por tanto gradual y progresiva, con el objetivo de crear un ciclo de mejora continua hacia la excelencia competitiva.

# TODA EMPRESA ES RESPONSABLE MIENTRAS NO SE DEMUESTRE LO CONTRARIO

## AUTODIAGNÓSTICO

Cuando se incorpora la RSE a las pymes muy rara vez se parte de cero, porque toda empresa puede presumir de algunas buenas prácticas en su gestión, independientemente de su tamaño. El cumplimiento de la Ley, la elaboración adecuada de un producto demandado por el mercado, un buen trato con los empleados y un comportamiento ético de los gestores deben ser las bases sólidas sobre las que construir una estrategia de RSE que permita lograr altas tasas de competitividad.

Según el **Informe Forética 2011**<sup>4</sup>, 6 de cada 10 empresas españolas (de todos los tamaños) conocen ya el significado de la expresión "Responsabilidad Social Empresarial", y en torno a un 90% de las empresas de menos de 100 trabajadores consideran que la importancia de la RSE será igual o mayor en los próximos años.

¿Cómo dar ese primer paso desde la responsabilidad *per se*, que a toda empresa se le supone, a la integración de la RSE en la pyme? A través de un proceso sistemático de **autodiagnóstico** apoyado en modelos normalizados de RSE es posible valorar de manera formal el punto de partida de la empresa en el camino de la sostenibilidad, situándola en el contexto que determinan su sector, su tamaño, su negocio y su mercado. El autodiagnóstico de RSE permite revisar el grado de sostenibilidad de los valores y políticas de la empresa, identificar a sus grupos de interés más relevantes, analizar los principales impactos (positivos o negativos) de su actividad en la sociedad y establecer responsabilidades para abordar estos impactos de forma coherente con lo que los grupos de interés esperan de la empresa.

### Cuestionarios online para el autodiagnóstico en RSE

<b>Autodiagnóstico RS PYMES</b> (Fundación Alares y MEKit)	<a href="http://www.rspymes.es/">http://www.rspymes.es/</a>
<b>Herramienta dircom2r</b> (Asociación Española de Directivos de Comunicación, DIRCOM)	<a href="http://2r.dircom.org/documentos">http://2r.dircom.org/documentos</a>
<b>Cuestionario de autodiagnóstico de RSE-D</b> (Fundación ONCE)	<a href="http://rsed.fundaciononce.es/cuestionario.aspx">http://rsed.fundaciononce.es/cuestionario.aspx</a>

<sup>4</sup><http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica?lang=es>

Existen diversos **cuestionarios** sencillos de autodiagnóstico de RSE disponibles en internet (ver tabla) y también existen diversas guías para pymes que permiten llevar a cabo ese primer diagnóstico de una forma más elaborada (ver bibliografía al final del Cuaderno).

Un diagnóstico completo de RSE permitirá identificar las oportunidades de mejora mediante el análisis de las prácticas de la empresa, las expectativas de los grupos de interés y los ejemplos del sector, y debería constar de las siguientes partes:

1. **Análisis interno:** Estudio de línea de base (situación de partida) e inventario de prácticas de RSE. Se analizan el perfil de la pyme, sus indicadores de gestión, su estilo de liderazgo, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
2. **Análisis externo:** Identificación de grupos de interés, temas y expectativas. El objetivo es conocer cómo se ve la empresa desde fuera y qué expectativas tienen de ella sus interlocutores.
3. **Análisis comparativo:** Identificación de mejores prácticas entre las empresas “líderes” o con prácticas inspiradoras. Resulta útil extraer ejemplos de empresas afines o similares y analizar su aplicabilidad a la propia empresa.
4. **Síntesis:** Identificación de prioridades. A partir de la asignación de prioridades se puede construir la estrategia de RSE que verdaderamente se ajusta a la empresa y que refleja su realidad particular.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

**El punto 6.1.1,** “Cumplimiento de la legislación y normativa” indica que la Alta Dirección garantizará el cumplimiento de todos los requisitos legales exigibles a la empresa. Cumplir la ley y las normas en todos los ámbitos de actuación es el mínimo exigible para que cualquier empresa pueda ser considerada responsable.

**El punto 6.1.6,** “Objetivos e indicadores”, dice que la Alta Dirección establecerá un Plan de Responsabilidad Social con objetivos medibles, comparables y verificables, en el que se definirán los indicadores de seguimiento correspondientes con el fin de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento del plan.

**El punto 6.1.11,** “Revisión por la Dirección y mejora continua” establece un proceso cíclico de autoevaluación y conocimiento de la empresa que permita el establecimiento y revisión de objetivos y políticas de RSE, progresivamente consolidado año a año.

**El punto 6.5.1,** “Evaluación y seguimiento de impactos”, dice que la organización tendrá en cuenta las repercusiones que tienen sus actividades en las comunidades en las que opera, y para ello identificará los impactos sociales, tanto positivos como negativos, de su actividad y adoptará las medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad.

# 2

## EL TAMAÑO SÍ IMPORTA

---

### MOTIVACIONES

Una pyme no es como una gran empresa ante la RSE, y por lo tanto no se le pueden aplicar directamente modelos de gestión diseñados para corporaciones multinacionales; ni por el **impacto** de sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente, ni por la **estructura** de su organización, ni por sus **motivaciones**.

Generalmente la gran empresa dispone de un importante volumen de recursos para gestionar una plantilla extensa y con frecuencia dispersa geográficamente, un gran volumen de producción, complejos procesos operativos y sofisticadas relaciones con sus interlocutores. Por el contrario la pyme se mueve en un mundo más tangible, cercano y casi siempre local. Para las pymes sus interlocutores son conocidos (incluso por sus nombres y apellidos), los impactos de la actividad son cercanos y controlables, y la producción es limitada y generalmente muy especializada.

La **Comisión Europea** publicó en octubre de 2011 la “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”<sup>5</sup>, que contiene el programa de acción a seguir en el periodo 2011-2014 por los Estados miembros y reconoce formalmente el **carácter diferencial de las pymes ante la RSE**.

Este programa contiene compromisos de la propia Comisión así como sugerencias para las empresas, los Estados y otras entidades. La Comisión afirma que al aplicar este programa tendrá en cuenta en todo momento las características particulares de las pymes, especialmente sus limitados recursos, y evitará la creación de cargas administrativas innecesarias.

También recomienda incluir en las compras públicas responsables (las que incorporan criterios sociales y ambientales) acciones positivas para ayudar a las pymes a acceder al mercado de la contratación pública de forma que no se las discrimine.

Asimismo, se anima a las autoridades locales y regionales a hacer un uso inteligente de los Fondos Estructurales de la UE para contribuir al desarrollo de la RSE, especialmente entre las pymes, y a colaborar con las empresas para afrontar mejor problemas como la pobreza y la inclusión social.

La principal **motivación** de una gran empresa para integrar la RSE en su estrategia es la gestión de su **reputación**, del valor de su **marca**. En el contexto pyme, donde la marca

---

↗5. Comunicación de la Comisión COM(2011) 681, disponible en [http://www.foretica.org/biblioteca/documentos-de-interes/comision-europea/doc\\_details/473-comision-europea-comunicacion-sobre-rse-de-2011?lang=es](http://www.foretica.org/biblioteca/documentos-de-interes/comision-europea/doc_details/473-comision-europea-comunicacion-sobre-rse-de-2011?lang=es).

no es tan notoria, ni su percepción afecta de igual manera al negocio, debemos hablar en cambio de **competitividad**, basada en la **confianza** que genera en sus grupos de interés. La **credibilidad** de una pyme está muy ligada a la credibilidad de sus propietarios y gestores, y esto es algo absolutamente diferencial con la gran empresa. Es esa credibilidad, que resulta del buen hacer personal de sus máximos responsables, la que garantiza la **diferenciación competitiva**, la demanda por parte de los clientes y consumidores, la **estabilidad financiera** (con un mejor acceso al crédito), la **atracción del talento** e incluso **reconocimientos públicos** como empresa ejemplar. Todo esto, en conjunto, favorece el éxito de la empresa y su aceptación por parte de la comunidad.

En el libro “RSE y PYMES: Una apuesta por la excelencia empresarial”, editado por David Murillo y Josep M. Lozano y publicado por ESADE en 2006, se identifican los elementos que conforman la **actitud de la pyme ante la RSE**:

- Importancia del rol y de los **valores del empresario-fundador**: Su motivación y liderazgo son claves.
- Iniciativas ligadas a la **realidad inmediata de la empresa**, centradas en áreas concretas, especialmente relacionadas con los **empleados**. “*La RSE en las grandes empresas se proyecta hacia fuera, mientras que en las pymes mira hacia dentro*”.
- Vínculo entre **RSE y resultados económicos** a través de: motivación de los empleados, clima laboral, imagen externa y mejora de relaciones con el entorno de la empresa.
- Proceso para avanzar hacia la **profesionalización de la gestión**, incluyendo los elementos intangibles en la marcha del negocio.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*En el apartado 1, “Presentación”, la norma afirma que la Gestión Ética y Socialmente Responsable constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad. Siendo voluntaria, requiere de la empresa un compromiso que demuestre su integración en la estrategia y procesos de la organización, el impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés, y el fomento de la transparencia y la comunicación.*



## 3

## SIN REGLAS NO HAY PARAÍSO

---

### VALORES, ÉTICA

Toda empresa debe tener sus propios **valores** y sus **principios éticos**, su propio **código de conducta**, aunque no esté formalizado por escrito; de hecho, con mucha frecuencia es así en el caso de la pyme, las personas de la empresa suelen conocer bien cuáles son las normas de funcionamiento y comportamiento.

Un **código ético o de conducta** es una "declaración formal de los valores, principios y prácticas de negocio de la empresa, que tiene como objetivo servir de expresión del compromiso hacia una conducta empresarial determinada"<sup>6</sup>.

Según esta definición, toda empresa responsable y consecuente con sus acciones debería tener claro su código ético. Sin embargo las pymes, normalmente inmersas en la lucha diaria por la supervivencia – y más en tiempos de crisis económica – suelen descuidar el enfoque estratégico de su negocio, llevando las decisiones al corto plazo y olvidando sentar las bases en las que apoyar su gestión frente a sus interlocutores internos y externos.

Es muy saludable sin embargo no dejarse llevar por la vorágine del "día a día", tomar perspectiva y mantener siempre una óptica de más largo alcance para que las pequeñas decisiones de cada día no sean las que determinen el camino a seguir.

La planificación estratégica es el proceso por el cual la empresa decide orientar sus actividades en una dirección concreta (lo que viene a ser su estrategia) y, a partir de ahí elabora sus planes para llegar a la meta deseada (planificación), gestionando adecuadamente los recursos de los que dispone.

Los pilares para construir una planificación estratégica responsable de cualquier empresa (también de las pymes) son la **Misión**, la **Visión** y los **Valores**.

La Misión es el propósito fundamental de la empresa, es decir, para lo que se ha creado. Esto es la necesidad que se quiere satisfacer en el mercado, el producto que se ofrece, el ámbito geográfico de actuación u otras cuestiones de carácter similar. Se expresa en términos como "somos..., ofrecemos...".

La Visión es el escenario futuro al que la empresa aspira, es decir, cómo se ve en un plazo de tiempo más o menos largo (se expresa con declaraciones del tipo "queremos llegar a ser...").

---

6. Carmen Valor y Marta de la Cuesta (2005): "Efectividad de los códigos para el control social de la empresa". Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.

Toda empresa nace con una Misión y no puede permitirse el lujo de no tener una Visión con unas metas a las que aspirar; ambas deben apoyarse en unos **Valores**: valores **humanos** de respeto a las personas, valores **ecológicos** de protección y defensa del medio ambiente, valores **éticos** de buen gobierno y lucha contra la corrupción, valores **sociales y culturales** de participación e integración en la comunidad.

La defensa que haga la empresa de sus valores es la que marca su cultura de responsabilidad social, y esto debe ser compartido con todos los que participan en su desarrollo: los primeros, los propietarios, gestores y empleados; pero también los clientes, los proveedores e incluso las empresas afines en el marco de asociaciones sectoriales y empresariales.

La **planificación estratégica** (a largo plazo) y la **operativa** (la que determina las acciones a corto plazo) permiten identificar las líneas maestras sobre las que basar el proceso de implantación de la RSE en la pyme, como indica la figura.

	Se identificarán...	Reflejados en...
Planificación estratégica	Las orientaciones estratégicas	<b>misión, visión</b>
	La ética y la cultura empresarial	<b>valores, código de conducta</b>
	Los <b>compromisos</b> con los grupos de interés	<b>políticas</b>
Planificación operativa	Los <b>objetivos y metas operativos</b> y las <b>acciones</b> a tomar	<b>plan de acción</b>
	Los <b>indicadores</b> para medir, supervisar y evaluar	<b>cuadro de mando</b>

Fuente: Elaborado por Acción49, basado en FOMIN y Ecodes (2009)



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

En el apartado 2 de la norma, “Objeto”, se afirma que implantar en la empresa un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable supone para la Dirección de la empresa confianza en sí misma y en su entidad con respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa.

## 4

## REGLA DE LAS TRES “E”: “ESCUCHAR, ESCUCHAR Y ESCUCHAR”

---

### DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una de las principales claves de la RSE es el **diálogo con los grupos de interés** (Gdl), es decir, con aquellas personas que se ven más directamente afectadas por la actividad de la empresa y que pueden con sus decisiones determinar el éxito o el fracaso del negocio.

Evolucionar desde un modelo de gestión rígido, donde el propietario y el Comité de Dirección actúan de forma unilateral, a un modelo abierto, flexible y participativo, es posiblemente el paso más complicado para incorporar la RSE en la empresa. Pero está demostrado que hacer el esfuerzo tiene sus recompensas.

La base de este diálogo a varias bandas sería la aceptación y el cumplimiento del marco legal y regulatorio (Gdl: **Administración, regulador**) y la adecuación del producto al mercado en prestaciones, calidad, seguridad y precio (Gdl: **clientes y consumidores**). Pero hay más interlocutores a los que hay que prestar atención.

En una pyme, al igual que en la mayoría de las empresas, los **empleados** son el motor que impulsa el negocio, y por ello sus expectativas, necesidades, críticas y recomendaciones deben ser oídas.

Las **ONG**, las **asociaciones de acción ciudadana** y los **medios de comunicación** manifiestan sus expectativas con respecto a la empresa, tanto en su actitud ética como en su comportamiento con las personas y su interacción con el medio ambiente; no escucharles puede ser, en ocasiones, muy contraproducente.

Los **proveedores**, los **inversores**, incluso los **competidores** deben disponer de cauces abiertos de comunicación para manifestar a la empresa por dónde esperan que discurran sus actuaciones.

Escuchar a los grupos de interés no sólo es una fuente muy valiosa de información para que el negocio prospere, sino que supone en no pocas ocasiones la garantía de mantener su lealtad y evitar agresiones contra la empresa mediante una inteligente previsión de futuro y una adecuada gestión de riesgos.

De todos ellos hay que conocer sus expectativas con respecto a la empresa, es decir, hay que tratar de averiguar lo siguiente (“De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders”, AccountAbility, 2006):

- **Lo que nos dicen:** Su opinión es la principal fuente de información.
- **Lo que sabemos:** A través del contacto habitual con ellos (servicio de atención telefónica con clientes, reuniones con proveedores, etc.).

- **Lo que se dice de nosotros y de nuestro sector:** A través de la prensa especializada, informes sectoriales, estudios públicos y de opinión, foros de discusión en internet,...

Es muy recomendable estructurar la relación con los grupos de interés para hacer viable un diálogo constructivo y operativo. Y para ello, habrá que identificar en cada caso (AccountAbility, 2006):

- a. Aquéllos frente a los que se tienen o tendrán responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, o prácticas vigentes. » **Responsabilidad**
- b. Los que pueden influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas, porque sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. » **Influencia**
- c. Los afectados por las operaciones de la organización, debido a su dependencia (como los empleados y sus familias, y algunos proveedores) o su cercanía (grupos internos o con estrechas relaciones con la empresa, o aquéllos de los que depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de sus plantas de producción). » **Afectación**

Cada grupo de interés puede ser clasificado entonces en una matriz de poder/influencia como la que se muestra en la figura, que permite diseñar la estrategia más adecuada de relación con cada uno de ellos.

		Influencia (de los grupos de interés en la empresa)	
		Baja	Alta
Poder (dependencia de la empresa)	Alto	<b>Cumplir compromisos y mantenerlos satisfechos:</b> Relación coste-beneficio equilibrada	<b>Agentes clave:</b> Colaboración
	Bajo	<b>Mínimo esfuerzo:</b> Información en canales generales de comunicación	<b>Mantenerlos informados:</b> Participación equilibrada en las decisiones

Fuente: AccountAbility (2009)



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

El punto 6.1.7, “Diálogo con los grupos de interés”, estipula que La Alta Dirección desarrollará un modelo documentado de relación con los grupos de interés, para lo que se definirán los criterios para identificar y clasificar dichos grupos de interés, así como la metodología para detectar sus expectativas y establecer y priorizar los planes de acción y comunicación, conservando evidencias de tales comunicaciones.

El punto 6.5.1, “Evaluación y seguimiento de impactos”, dice que la organización tendrá en cuenta las repercusiones que tienen sus actividades en las comunidades en las que opera, para lo que identificará los impactos sociales, tanto positivos como negativos, de su actividad y adoptará las medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad.

# 5

## DAR UN PASO AL FRENTE

---

### COMPROMISO Y LIDERAZGO

En todas las empresas – y en las pymes no es diferente – el éxito de una gestión sostenible reside en todo momento en las manos de su máximo responsable. No se puede implantar una estrategia de RSE sin el apoyo de la Dirección. Y no se pueden recoger los frutos de una gestión responsable si esa Dirección no mantiene en todo momento una postura de liderazgo, apoyo e impulso, tanto frente a las personas de la propia empresa como frente a los interlocutores externos.

Para hacer visibles las políticas de RSE de la empresa, y para convencer de que la empresa las integra de manera real en su gestión, es preciso que su máximo representante dé un simbólico paso al frente, manifieste públicamente el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y asuma con ello la exposición de la empresa – y de su propia persona – al escrutinio y valoración por parte de sus grupos de interés.

La pyme no está sola para dar este paso. Existen numerosas iniciativas para impulsar, guiar y acompañar a la pyme en la manifestación de ese compromiso.

Ejemplos de ello son, por ejemplo, el **Pacto Mundial de Naciones Unidas** (ver regla nº 10), o distintas **iniciativas sectoriales** con sus propios códigos de conducta, como la **Ethical Trading Initiative**. También existen declaraciones públicas de apoyo a algún aspecto concreto de la RSE, como el **Chárter de la Diversidad**<sup>7</sup>.

Lo importante es que la empresa, a través de su principal portavoz, deje claro ante sus interlocutores ese firme compromiso por la sostenibilidad. Esto supondrá la base del desarrollo de un sistema de RSE que la hará más competitiva y mejor ciudadana.

A modo de ejemplo, se muestra a continuación la declaración de compromiso con la RSE recogida en el Código de Conducta de una pyme catalana de servicios para la construcción, Abellan Pintors SLU<sup>8</sup>.

---

↗ 7. <http://www.fundaciondiversidad.org>

↗ 8. <http://www.abellanpintors.com>

La Dirección de ABELLAN PINTORS adquiere una serie de compromisos en materia de gestión ética y socialmente responsable, de los que hará participe a las personas integrantes de la organización, así como a todos sus colaboradores.

Mediante la firma de Gerencia hemos procedido a la aceptación de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, destinados a integrar en la organización conductas y acciones en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción.

Adicionalmente, la definición y difusión de una Política de Gestión, un Código Ético y la creación de un Comité de Gestión Ética se integran en el proceso de implantación, un Sistema de Gestión Ética en base a la Norma SGE21.

Con ello pretendemos, por un lado, afianzar la confianza en nuestra Organización y las personas que la integran, respecto a valores como la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa, y por otro lado, difundir en nuestro entorno social la cultura de la gestión ética y socialmente responsable, haciendo partícipe de la misma a la sociedad en general y a todos nuestros grupos de interés.

Compartir estos valores con todos los integrantes de la empresa permitirá a ABELLAN PINTORS, ser una organización socialmente responsable.

(Del Código Ético de Conducta de Abellan Pintors, SLU)



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*En el apartado 2 de la norma, “Objeto”, se afirma que llegar a certificar la gestión de la organización de acuerdo con la SGE 21 implica adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental. Además supone aplicar los valores éticos incorporados en la norma, demostrarlos y mantenerlos.*

*En el apartado 6.1.2, “Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social”, se establece que la Alta Dirección deberá definir y mantener en la organización una Política de Gestión Ética y Responsabilidad que estará a disposición de todas las personas que trabajan para la organización, estará a disposición pública, incluirá el compromiso voluntario de integrar, en su estrategia y gestión, aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales que superen las exigencias de la legislación, y estará aprobada y firmada por el máximo responsable de la organización.*

# 6

## RESPONSABILIDAD EMPIEZA POR “R” DE RENTABILIDAD

---

### ESTRATEGIA

Ser una empresa responsable no significa que sea simplemente generosa con las necesidades de la población más vulnerable. Eso se llama filantropía y, aunque se trata de una práctica con efectos positivos en la sociedad, no se puede asimilar a responsabilidad social por diversas razones.

La primera responsabilidad de una empresa es ser rentable y económicamente sostenible. Si no fuera así estaría abocada a la quiebra y eso supondría un desperdicio de recursos económicos, daños morales y económicos a las personas (empleados y sus familias), demanda insatisfecha (lo que puede ser especialmente lesivo para clientes que utilizan el producto para su propia producción), etc. Es decir, la empresa responsable es ante todo rentable.

En segundo lugar, y especialmente en el contexto de crisis económica y financiera actual, es una empresa que, asegurando su rentabilidad, mantiene el **empleo**. Y, por supuesto, una empresa responsable es aquella que cumple sus **compromisos** (con la Administración, con sus clientes, con sus proveedores, con sus empleados,...), es **socialmente beneficiosa** y es **respetuosa con el medio ambiente**.

Para asegurar el éxito del negocio a largo plazo y gestionarse de manera responsable, la empresa debería fijar su atención en los siguientes temas (AccountAbility, 2006):

1. Temas que produzcan **impactos financieros directos** a corto plazo.
  - > Estrategia del negocio, análisis de riesgos, ...
2. Temas para los que la empresa haya acordado **políticas estratégicas**.
  - > Políticas corporativas, compromisos con los grupos de interés, ...
3. Temas que **organizaciones similares** consideren relevantes.
  - > Asociaciones empresariales, políticas sectoriales, foros de RSE, ...
4. Temas que los **grupos de interés** consideren relevantes.
  - > Consultas a los grupos de interés.
5. Temas incluidos en **normativa internacional y principios voluntarios**.
  - > Directrices GRI, Pacto Mundial, OIT, ONU, ...

A partir de estas bases, el desarrollo de la RSE se realiza diseñando una **estrategia de mejora responsable** del desempeño de la empresa, respondiendo a las expectativas de los grupos de interés de forma ponderada, reflexiva, racional, y atendiendo al contexto de la empresa, de sus propias necesidades y aspiraciones, de sus capacidades y también de sus limitaciones.

A través de su estrategia de RSE, la empresa formalizará los **objetivos** que se quieren conseguir, la **forma** en que prevé conseguirlos, los **plazos** que se marca y los **recursos** que pondrá en juego para ello. Es muy importante establecer **prioridades** en este camino, ya que el entorno operativo y los recursos no serán ilimitados; especialmente en el caso de la pyme. Será mucho más inteligente establecer al principio **metas prudentes** que puedan alcanzarse con garantías de éxito y que sirvan de apoyo para la consecución posterior de nuevas metas.

La empresa deberá designar a una persona responsable de desarrollar la estrategia de RSE, que actúe como gestor de las políticas que se deriven de esta estrategia y a la vez como interlocutor con la Dirección y todos los grupos de interés. El **responsable de RSE** en la pyme será normalmente un Director Operativo de la empresa y compatibilizará esta tarea con otras (no será una responsabilidad de carácter excluyente).



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*El punto 6.1.5, “Responsable de Gestión Ética / Responsabilidad Social”, determina que la Alta Dirección nombrará un responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social que, entre otras funciones, velará por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, coordinará el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, presentará al Comité la propuesta de plan, el inventario de iniciativas de Responsabilidad Social, el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés y la categorización de riesgos legales, sociales y ambientales, y asesorará a la Dirección, al Comité y a los responsables de las áreas de gestión sobre los aspectos que considere relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas.*



## 7

## EL MOVIMIENTO SE DEMUESTRA ANDANDO

---

### RUTA

La RSE no es algo accesorio a la empresa, sino que se debe integrar progresivamente en todas sus actividades, en consonancia con la estrategia de RSE aprobada por la Dirección.

Este proceso de desarrollo es complejo y requiere de un **plan**, una **estructura de actuaciones**, una **hoja de ruta** y un **sistema de gestión**. Como cualquier otro planteamiento de gestión estratégica de la empresa, lo adecuado es plantear un **proceso cíclico de mejora continua** de tipo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o, en sus siglas en español, PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)<sup>9</sup>, en el que se pueden materializar los cambios de manera gradual, controlable, medible y comparable.

Las **prioridades de mejora** seleccionadas contienen las siguientes características:

- a) serán **importantes** para alcanzar los **objetivos de negocio**,
- b) responderán a las **expectativas de los grupos de interés**,
- c) serán **consistentes** con las **mejores prácticas** del sector/entorno/contexto,
- d) serán **viabes** y de elevado **impacto**.

Será necesario diseñar un **Plan de Acción** y recoger en este documento, para cada dimensión o dominio de la RSE:

- los **temas** relevantes (según las prioridades identificadas en la fase de diagnóstico),
- los **objetivos** y **metas** a alcanzar, y
- las **acciones** necesarias para alcanzarlos.

El Plan de RSE deberá ser **aprobado** por la Dirección y **comunicado** a todas las personas de la empresa. En la definición de cada fase de este plan, u hoja de ruta, a la hora de establecer objetivos y metas concretas, se deberán señalar **indicadores** lo más cuantificables posible (no siempre será posible hacerlo así), y tener presente en cada momento los costes de las acciones y los beneficios que se podrán extraer de las mismas para tomar las decisiones correctas. Para ello, se recurrirá al **Cuadro de Mando**, que es una **herramienta de control de gestión** compuesta por **indicadores y métricas** de los indicadores, que muestran cuándo una empresa alcanza los objetivos y metas establecidos en el plan de acción.

---

9. Ver la "Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas" de FOMIN y ECODES (2009) para más detalles.

Para garantizar que se pueden manejar de forma efectiva los numerosos datos e interacciones que se ponen en juego en estos procesos, será necesario implantar algún tipo de **sistema de gestión de RSE**, preferentemente apoyado en una base de datos que recoja los datos de forma organizada para que puedan ser utilizados por diferentes personas en la empresa, procesados, clasificados y empleados con rigor para las comunicaciones de la empresa con sus interlocutores en materia de RSE. Tanto si estos datos son requeridos por la Administración o por una empresa cliente, por ejemplo, como si se van a emplear para la confección de informes de RSE o de sostenibilidad para todos los grupos de interés, esa sistematización y ese registro serán necesarios.

En estos casos es muy útil apoyarse en sistemas de gestión ya implantados en la empresa (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales), para reducir la carga administrativa, aumentar la eficiencia de los procesos y asegurar la coherencia de los datos empleados para diferentes propósitos (informes, auditorías de certificación, etc.).



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*En su apartado 6.1.6, “Objetivos e indicadores”, se dice que la Alta Dirección establecerá un Plan de Responsabilidad Social con objetivos medibles, comparables y verificables, y se definirán los indicadores de seguimiento correspondientes con el fin de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento del plan.*

*En el apartado 6.1.10, “Seguimiento y evaluación”, se estipula que la organización realizará anualmente auditorías internas del sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable para comprobar la correcta aplicación del sistema y su adecuación a la norma. Para ello, se definirán las responsabilidades, criterios de auditoría, métodos y alcance que garanticen la objetividad e imparcialidad de los resultados, se documentarán las desviaciones detectadas implantando las acciones necesarias para su corrección, y se elaborará un informe de auditoría que recoja las conclusiones y que será puesto a disposición del Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.*

# 8

## ES TAREA DE TODOS

---

### PARTICIPACIÓN

Todas las personas que integran la empresa tienen un papel en el desarrollo e implantación de las políticas de RSE. Cada uno a su nivel y dependiendo de la función que desempeñe.

Como mínimo, cada **empleado** será responsable de actuar de manera **ética** en su trabajo, minimizar los **impactos negativos** de sus actuaciones en las personas y el medio ambiente, utilizar juiciosamente y eficientemente los **recursos** que se ponen a su disposición para realizar su trabajo, velar por su propia **seguridad** y la de sus compañeros, participar en las **consultas** a los empleados sobre la actuación responsable de la empresa (por ejemplo, encuestas de clima laboral) y **dar cuenta** de la información que esté bajo su control para la recogida de datos de medida del sistema de RSE.

Los **responsables** de personas, mandos intermedios y directivos, asumirán funciones de mayor nivel, siendo los garantes y ejecutores de las **políticas de RSE** en sus ámbitos de responsabilidad; además deberán **informar, motivar** y asegurar la **formación y capacitación en RSE** del personal a su cargo, **participar** en los órganos de gestión de la RSE y facilitar a la Dirección cualquier **información relevante** sobre el desempeño de sus grupos, áreas o departamentos.

Es muy importante formar y capacitar al personal de la empresa para que conozca y entienda las razones por las cuales la empresa debe implicarse en acciones de RSE, los compromisos adquiridos, las responsabilidades de cada uno y las posibilidades de mejora en todas las funciones y departamentos de la empresa. La formación podrá ser interna o impartida por formadores externos, e incluirá tanto a empleados sin responsabilidades de mando como a directivos.

Dependiendo del tamaño y de la organización de la empresa, se articularán el **proceso de toma de decisiones** y los **flujos de comunicación**; las responsabilidades concretas en materia de RSE se asignarán de acuerdo a las funciones desempeñadas en la empresa, la autoridad, las responsabilidades asumidas y la influencia en otras personas, grupos y entidades.

Es muy recomendable crear un **Comité de RSE**, formado por representantes cualificados de las distintas áreas o departamentos de la empresa. El Comité de RSE será donde se de **seguimiento** eficaz de las políticas y actividades emprendidas, servirá para controlar **riesgos**, analizar **resultados**, tomar **acciones correctivas** y se utilizará como cauce de comunicación entre la Dirección y el resto de la empresa en materia de RSE. La Dirección debe apoyar y, si es posible, participar directamente en este Comité para asegurar el éxito del Plan de RSE.

## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*En el apartado 6.1.4, “Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social”, se dice que la Alta Dirección creará un Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social de carácter consultivo, nombrado por el máximo responsable de la organización e integrado por personas representativas de las áreas de gestión de la organización.*

*El Comité asegurará los recursos necesarios para garantizar que el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la organización.*

*El Comité aprobará el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés, supervisará los planes e iniciativas en materia de Responsabilidad Social que se llevan a cabo garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas de los mismos, identificará los riesgos legales, sociales, laborales y ambientales que puedan afectar a la organización, asesorará a la Dirección sobre sugerencias, iniciativas y propuestas de mejora, y asumirá la responsabilidad sobre la revisión e interpretación de la Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social y el Código de Conducta.*

*Este Comité estará informado de las consecuencias para el sistema de gestión de cualquier cambio en la estructura de la organización y se reunirá al menos semestralmente.*

*El punto 6.4.10, “Canal de resolución de conflictos”, establece que la organización pondrá a disposición de todas las personas que la integran las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la organización, manteniéndose un registro de las entradas y las medidas puestas en marcha para su resolución, así como de su eficacia.*

## 9

## CERTIFICAR O NO CERTIFICAR, *THAT IS THE QUESTION!*

---

### DEMOSTRAR LA RESPONSABILIDAD

Hay diversas maneras de demostrar con garantías ante la Administración o ante un gran cliente que la empresa se gestiona de forma sistemática de acuerdo a buenas prácticas normalizadas de RSE.

Desde hace varias décadas se ha venido extendiendo la práctica, ya consolidada, de mostrar el compromiso de las empresas por la calidad y la gestión ambiental de sus procesos y productos a través de certificaciones según las normas **ISO 9001 (calidad)** e **ISO 14001 (medio ambiente)**.

Posteriormente a éstas se incorporaron las certificaciones del cumplimiento de sistemas de **prevención de riesgos laborales** basados en la norma **OSHAS 18001**. El objetivo de todo esto es ofrecer garantías de buenas prácticas por parte de la empresa, para lo que los **sistemas integrados de gestión (SIG)** vienen prestando una función muy importante, lo que ha llevado en numerosos casos a exigir estas certificaciones de forma obligatoria a los proveedores más relevantes.

La innovación y la necesidad de actuar en favor del desarrollo sostenible por parte de las empresas han llevado a introducir nuevos requisitos y modelos en los procesos de gestión. En la actualidad ya existen normas que permiten la certificación de aquellas empresas que demuestren, mediante la implantación de un sistema formal de gestión, un desempeño acorde con un conjunto de principios éticos y sostenibles, e incluso se cuestiona en ciertos ámbitos la eficacia del procedimiento clásico de certificaciones como única garantía de un desempeño integral responsable.

Una vez que las organizaciones han avanzado en la implantación de sistemas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, se plantea el reto de continuar en el ciclo de mejora continua mediante la incorporación de los elementos de RSE en la gestión empresarial.

Conscientes de la importancia que tiene para estas organizaciones poder disponer de herramientas que permitan sistematizar la integración de dichos aspectos, Forética publicó en el año 2000 la norma **SGE 21**, primer estándar para la implantación y certificación de un sistema de gestión de la RSE. Durante la primera década del siglo XXI no se desarrollaron otras normas que permitieran gestionar de manera integral la RSE de las organizaciones.

Sí que aparecieron, en cambio, iniciativas que abordan aspectos específicos englobados dentro del concepto de la RSE, como la norma **SA8000** (gestión de personas, internacional)

o el sistema de registro **SGS EMAS Plus** (gestión ambiental, Europa). Todas estas normas permiten el desarrollo de aspectos concretos que forman parte de un sistema de gestión responsable, tanto en la empresa como en su cadena de suministro.

Sin embargo no es hasta el año 2010 cuando se publica la guía de referencia a nivel mundial, la **ISO 26000**<sup>10</sup>. Este estándar, a diferencia de las normas, no permite implantar un sistema de gestión de la RSE ni tiene el propósito de ser certificable, sino que se configura como una **guía de recomendaciones**.

El hecho de que no sea un estándar certificable ha dado lugar a la proliferación de estándares privados de entidades de certificación y otro tipo de organizaciones, que permiten que las empresas que lo deseen obtengan certificaciones en ese sentido.

**La certificación de un sistema de gestión de la RSE** supone ventajas para una organización de cualquier tipo y tamaño; especialmente en el caso de una pyme, la certificación puede aportar un **elemento diferenciador** frente a otras empresas similares, permitiendo además **mejorar los procesos internos** y avanzar en temas propios de la gestión empresarial que tal vez de otro modo no se tendrían en cuenta.

Todo esto, a fin de cuentas, se resume en que la empresa gana en **competitividad**. Además, indirectamente, al mejorar su gestión y sus procesos internos es de esperar que mejoren su **productividad** y el **clima laboral**, entre otros beneficios.

No obstante, una de las mayores resistencias a la certificación por parte de las pymes deriva de los **costes humanos y materiales** vinculados al mantenimiento de las **auditorías** anuales. Por ello, alternativamente a los procesos de certificación, una pyme puede demostrar su desempeño responsable aportando a sus clientes y a la Administración toda aquella información que le sea requerida (datos, informes...). Por supuesto, a falta de una certificación estándar, la pyme deberá ofrecer suficientes garantías de veracidad, relevancia y exactitud de la información que aporta.

Demostrar un comportamiento responsable acorde con los estándares internacionales de RSE es un reto para una pyme y requiere grandes dosis de rigor en la implantación de su propio sistema de gestión, pero se puede demostrar que es factible (existen empresas cuya política es no certificarse, ya que las exigencias de sus propios estándares internos superan los de las certificaciones al uso).

Las Administraciones Públicas y las grandes empresas así deben entenderlo, y deben facilitar los medios para que el intercambio de información de RSE con sus proveedores (especialmente si estos son pymes) se pueda realizar de manera eficaz sin obligar a las pymes a incurrir en gastos evitables si su estrategia va por otros caminos.

Certificar o no certificar es una decisión de cada empresa; el rigor y la transparencia en la rendición de cuentas de la empresa hacia sus interlocutores constituirán entonces la llave para el éxito de la RSE.

---

10. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 es la primera herramienta que pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés. Una muestra del valor añadido que aporta a las organizaciones la SGE 21 es que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.*

*El capítulo 6 de la norma se desglosa en nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Para cada una de ellas se establecen los requisitos que debe cumplir la organización para considerar que tiene una gestión ética y socialmente responsable.*

# 10

## LA UNIÓN HACE EL CAMBIO

### INTEGRACIÓN

Ser una buena empresa, responsable con sus impactos, dialogante con sus interlocutores y transparente en su rendición de cuentas representa un alto nivel de madurez en la incorporación de la RSE en su gestión. Pero si se quiere contribuir de manera aún más eficaz al desarrollo sostenible, se recomienda que la empresa **difunda** sus valores, sus **políticas** y sus **buenas prácticas** en sus círculos de influencia.

La empresa (la pyme) es un eslabón de una – generalmente larga – cadena de valor que enlaza proveedores y clientes desde el suministrador de materias primas inicial hasta el consumidor final.

Ninguna empresa está aislada del resto, sino que forma parte de un sistema en el que las actuaciones de unos elementos tienen una influencia segura en los demás elementos.

Hay dos formas de integrar los valores y buenas prácticas en materia de RSE: la **vertical**, compartiendo la visión responsable entre clientes y proveedores, a lo largo de toda la cadena de valor; y **horizontal**, compartiendo experiencias, necesidades y modelos de gestión con empresas similares, bien dentro del mismo sector o empresas de características similares en otros sectores.

Hay numerosas iniciativas de integración sectorial de la RSE que aportan mucho valor a las empresas afiliadas. Por ejemplo, en sectores de alto riesgo de vulneración de los derechos

humanos en la cadena de suministro, como pueden ser el textil, el electrónico, o el de la gran distribución minorista.

Es el caso de iniciativas como la **Ethical Trading Initiative (ETI)**<sup>11</sup>, la **Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)**<sup>12</sup> o la **Fair Labor Association (FLA)**<sup>13</sup>, que establecen sus respectivos códigos de conducta sectoriales y sus guías y actividades de apoyo. Son un notable ejemplo de que las empresas pueden conseguir juntas cotas mucho más altas de contribución al desarrollo sostenible que actuando por separado.

No se puede dejar de mencionar la iniciativa más grande y relevante a nivel mundial para la promoción de prácticas responsables entre las empresas, el **Global Compact de Naciones Unidas**, articulado en España a través de la **Red Española del Pacto Mundial**<sup>14</sup>. Esta iniciativa se basa en un Decálogo de Principios fundamentales sobre **derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y políticas anticorrupción**, que promovido por Naciones Unidas desde 2000, y está enfocado hacia el compromiso y la acción de las empresas (y otras organizaciones) en favor de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Actualmente más de 9.000 participantes, incluyendo unas 6.000 empresas (representantes de la mayoría de sectores industriales) ya han suscrito este compromiso en 130 países en todo el mundo.

La involucración de la empresa en la difusión de la RSE permite contribuir eficazmente al desarrollo sostenible (local y global), satisfacer las expectativas de los grupos de interés, y potenciar su propio desarrollo hacia la creación de valor en la sociedad.

Especialmente entre las pymes, este **enfoque colectivo** puede desarrollarse con grandes beneficios a través de **asociaciones empresariales, organizaciones patronales o Cámaras de Comercio**, fomentando así la defensa de los intereses de las pymes, la incidencia política ante las instituciones y la representatividad colegiada ante las Administraciones Públicas y las grandes empresas. La unión de empresas responsables permite conseguir cambios globales visibles y eficaces en el desarrollo sostenible de las comunidades sociales.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*En el apartado 1, “Presentación”, se dice que la Gestión Ética y Socialmente Responsable, aun siendo voluntaria, requiere, entre otras cosas, el fomento de la transparencia y la comunicación.*

*En el apartado 2, “Objeto”, se dice que implantar el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en la empresa comprende un deseo de difundir en su entorno social la cultura de la Gestión Ética y Socialmente Responsable con el objetivo último de acercarla paulatinamente a la sociedad en general.*

➤ 11. <http://www.ethicaltrade.org/>

➤ 12. <http://www.eicc.info/>

➤ 13. <http://www.fairlabor.org/>

➤ 14. <http://www.pactomundial.org/>



Los 10 Principios del Pacto Mundial		
Derechos humanos	Principio 1	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	Principio 2	Asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Derechos laborales	Principio 3	Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Principio 4	Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Principio 5	Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	Principio 6	Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio ambiente	Principio 7	Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Principio 8	Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	Principio 9	Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anti-corrupción	Principio 10	Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Pacto Mundial de Naciones Unidas.

# EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS



## ORGANIZACIÓN

---

IMPRE-EXPERTOS EN PREVENCIÓN S.L.

## TÍTULO DE LA SOLUCIÓN

---

El Fomento de la RSE en el marco de implantación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales en las pymes.

## SUBTÍTULO

---

Puesta en marcha de instrucciones técnicas para favorecer la implantación en las pymes de políticas de empresa que permitan desarrollar e integrar la RSE junto con el resto de Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

## RETO

---

El proceso de integración de la RSE en las pymes resulta mucho más difícil que en las grandes empresas, ya que se ve condicionado por la escasez de personal cualificado, recursos humanos, técnicos, organizativos y económicos. Por otra parte, la modernización de las pymes y la mejora de su capacidad competitiva pasa por su flexibilidad de adaptación rápida y eficaz a las exigencias del mercado.

En determinadas circunstancias, el asentamiento de las políticas de RSE en las pymes exige cambios culturales, de comportamiento y de mejora de conocimientos que requieren algo fundamental y muy escaso en las pymes: el tiempo. Por lo tanto, el aprovechamiento del tiempo en la adopción práctica de estrategias de gestión responsable en la pyme es lo que marca la diferencia entre el acierto o el fracaso en su presencia en el mercado.

En estas circunstancias, el desafío fundamental que se le plantea a la pyme es el de avanzar en la modernización empresarial y así sentar las bases de una implantación eficaz de la RSE utilizando sus propios recursos escasos, movilizados de manera eficiente en el cumplimiento legal de aspectos fundamentales como la Prevención de Riesgos Laborales. De esta manera, la RSE y la Prevención avanzan, se complementan y sientan de forma común las bases de una organización que mejora su clima laboral y su competitividad.

## SOLUCIÓN

---

### JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Después de haber realizado un análisis DAFO en diversas pymes que muestran una especial sensibilidad por la implantación voluntaria de un Sistema de Gestión de RSE, se llegó a la conclusión de que para reducir algunos de los puntos débiles en la puesta en práctica de la RSE y ganar tiempo en su implantación definitiva, es posible aprovechar el marco de acción de la política de prevención de riesgos laborales, bajo el ejercicio práctico de las medidas inherentes a la especialidad preventiva de Ergonomía y Psicosociología aplicada.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece en relación con las empresas que "la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales..." (Art.º 16.1 de Ley 31/1995). Para ello, la pyme se ve en la necesidad de adoptar medidas preventivas en su estructura organizativa, la determinación de sus medios técnicos, de sus recursos y las funciones y responsabilidades de sus trabajadores, así como de establecer sus propios procedimientos. Refiriéndose a las entidades especializadas (servicios de prevención), la normativa les asigna la misión de asesorar, desarrollar y contribuir a la efectividad de la integración de las actividades de prevención en el conjunto de actividades de la empresa, colaborando tanto con la dirección de ésta, sus trabajadores, representantes legales y órganos de representación especializados (ver Real Decreto 39/1997).

La implantación de un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable lleva implícito que por parte de la pyme sean adoptados mecanismos que garanticen la seguridad y la salud de sus recursos humanos, por lo que es oportuno que en la actividad externa de asesoramiento de un servicio de prevención para la pyme puedan ser recomendadas acciones preventivas en materia de prevención de riesgos laborales que asimismo puedan constituirse en verdaderas "evidencias de implantación" de la RSE. Esto puede realizarse utilizando las herramientas propias de prevención, pero también de aquellas otras de la Ergonomía Organizativa o de la Psicología Organizacional.

Esto último hace posible que, con un empleo limitado de recursos propios por parte de las pymes y mediante la colaboración de personal externo especializado, sea posible alcanzar un objetivo múltiple: el cumplimiento excelente de la legalidad en prevención, la mejora del clima laboral y el avance de la RSE, con todas las ventajas para la pyme que ello lleva consigo tales como la mejora reputacional, la modernización, la competitividad, etc...

### MEDIDAS LLEVADAS A CABO

Formación especializada en RSE del personal del servicio de prevención IMPRE, para lo cual participaron en el año 2006 en el Curso de Auditor Interno organizado por Forética; además de diversas actividades formativas de carácter interno realizadas en la empresa con contenidos relativos a la elaboración de Códigos de Conducta, Sistemas de Diagnóstico y Evaluación, etc...

Formación especializada en RSE del personal del servicio de prevención IMPRE en Gestión de Calidad y Medio Ambiente durante 2006-2007, para lo cual se concertó servicio de formación externa con una entidad especializada.

Elaboración de nuevos modelos para la Evaluación de Riesgos Laborales y planificación de las actividades preventivas con destino a las pymes clientes de IMPRE, y trabajo de campo del personal técnico en prevención de esta entidad.

Elaboración de herramientas para la "Valoración de la Implantación Efectiva de la Prevención de Riesgos Laborales y la RSE en las pymes", mediante las cuales se realiza el seguimiento anual respecto a la ejecución de las medidas recomendadas por el personal técnico de IMPRE para su implantación.

Incorporación a las actividades anuales de formación de trabajadores de las pymes que mantienen concierto con IMPRE en materia de prevención, sobre aquellos criterios necesarios para lograr la implantación de un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en sus respectivas empresas.

Asesoramiento a empresas clientes desde el año 2008 en la elaboración, evaluación/diagnóstico y seguimiento del "Plan de Igualdad y Responsabilidad Social Empresarial"; la definición del "Compromiso Empresarial" o "Código de Conducta" para el fomento de la igualdad de oportunidades y no discriminación; con especial énfasis en la elaboración del "Protocolo Contra el Acoso Psicológico en el Trabajo".

## DIFICULTADES

---

La mayor dificultad encontrada es la falta de conocimiento o formación de los recursos humanos de las pymes en materia de RSE, aunque los años de formación en prevención adquiridos a través de los cursos impartidos por IMPRE han facilitado esta labor.

## BENEFICIOS LOGRADOS

---

Haber ido permitiendo a la pymes dotar a su estructura organizativa de una metodología para la implantación, seguimiento y acción de las políticas de RSE, con la ventaja añadida de poder lograr de una forma más rápida la verificación por terceras partes y acceder en su caso a la obtención de una certificación normalizada de RSE.

## INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LA SOLUCIÓN

---

Cumplimiento de las recomendaciones y objetivos reales y previstos en las empresas clientes y verificación periódica anual por parte de personal técnico de IMPRE de indicadores tales como los niveles de participación del personal, sus representantes y la dirección; actividades y contenido de las acciones formativas; encuestas realizadas en la plantilla de trabajadores.

## LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN

---

En todas aquellas pymes de España que mantengan concierto externo en materia de prevención de riesgos laborales con un servicio de prevención ajeno.

## AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA SOLUCIÓN

---

2008

## SITIOS WEB RELACIONADOS

---

➤ <http://www.impre.es>



## ORGANIZACIÓN

---

### ROADMAP EXCELENCIA Y RESPONSABILIDAD

#### TÍTULO DE LA SOLUCIÓN

---

**ENTORNO RESPONSABLE®:** el enfoque colaborativo de la Responsabilidad Social Empresarial

#### SUBTÍTULO

---

Un Entorno Responsable es un conjunto de empresas, sectorial, que trabaja conjuntamente desarrollando proyectos y actuaciones en el ámbito de la RSE, con el doble objetivo de mejorar su sostenibilidad y la de su entorno, y obtener el reconocimiento de los grupos de Interés

#### RETO

---

De forma general, una sola pyme carece de los recursos, de las herramientas, y de la motivación para avanzar hacia el concepto de empresa responsable, e incluso aunque lo hiciera su impacto en el entorno sería escaso o limitado, pero una red (grupo de empresas) con las herramientas adecuadas permite abordar proyectos conjuntos con menor esfuerzo y mayor impacto en el entorno donde se ubican, en su sector empresarial, y en la sociedad en su conjunto.

Por otra parte, el discurso o enfoque RSE de la gran empresa provoca “desinterés” y “abruma” al pequeño empresario, que ve inalcanzable en muchos casos la aplicación en su organización.

Por tanto, el desarrollo de herramientas y metodologías adaptadas a la realidad de la pyme con un enfoque colaborativo favorece su aplicación y desarrollo, de una forma extensiva, sistemática y comparable.

#### SOLUCIÓN

---

Así nace el concepto de Entorno Responsable, conjunto de pymes de carácter sectorial comprometidas con su entorno, que aplica criterios de responsabilidad social empresarial que, mediante el uso de herramientas y metodologías adecuadas, desarrollan iniciativas, actuaciones y proyectos en el ámbito de la RSE de forma colaborativa, lo que permite un

efecto "amplificador" de esas actuaciones, y cuyo fin es la mejora de su competitividad, la sostenibilidad del entorno y el reconocimiento de sus grupos de interés.

El Entorno Responsable incluye herramientas específicas y adaptadas a la pyme, como el Rating de RSE, Identificación Grupos de Interés, Elaboración del Código Ético, o Gestión de la Diversidad, entre otras. Además, "Entorno Responsable" tiene un "enfoque integrador", lo que lo hace mucho más atractivo para las organizaciones, y es un factor claramente diferenciador frente a otras iniciativas: integra las principales referencias mundiales de RSE: Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact (Pacto Mundial), Rating de Sostenibilidad, Identificación de Stakeholders, SA 8000 (Social Accountability), y la WBCSD, entre las más destacadas.

El proyecto pretende dar respuesta a las iniciativas y corrientes europea (Libro Verde), nacional (Parlamento y Foro de Expertos) y autonómica (Parlamento), en el ámbito de la RSE en las pymes.

Entorno Responsable ha recibido el Premio a la "Mejor Solución de RSE para Pymes" en el CSR MarketPlace 2008 de Forética.

## DIFICULTADES

---

Algunas de las dificultades encontradas son la falta de visión estratégica de las pymes en la aplicación de la RSE, y poca cultura de colaboración (competitiva) entre ellas.

## BENEFICIOS LOGRADOS

---

Este enfoque de colaboración aporta las siguientes ventajas:

- Mejor acceso de las pymes a los conceptos de excelencia y responsabilidad social.
- Uso de la marca Entorno Responsable.
- Permite compartir mejores prácticas y conocimientos.
- Reconocimiento de los grupos de interés.
- Las actuaciones tienen un mayor impacto social, medioambiental, y económico en el entorno donde se desarrollan.
- Posibilita la innovación de nuevo productos y servicios.
- Desarrolla proyectos y actividades que repercuten en las empresas pero también en el sector.
- El establecimiento de los indicadores permite medir y comparar los resultados y que estos sean más visibles.

En conclusión, no sólo se benefician las empresas que participan y colaboran, sino que también lo hace el "entorno" donde se ubican, o el sector en el que desarrollan su actividad.

## INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LA SOLUCIÓN

---

Indicadores GRI asociados al Entorno

## LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN

---

23 empresas del Parque Tecnológico de Andalucía (Málaga)

14 empresas asociadas a PIMEM (Palma de Mallorca)

## AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA SOLUCIÓN

---

2008

## SITIOS WEB RELACIONADOS

---

- <http://www.roadmap.es>
- <http://www.facebook.com/innovacionrse>





CAPÍTULO

2

---

LAS 10 REGLAS DE ORO PARA ELABORAR  
EL PRIMER INFORME DE RSE

---



# INTRODUCCIÓN:

## ELABORACIÓN DEL INFORME DE RSE Y LA NORMA SGE 21

---

Un informe de RSE<sup>15</sup> debe reportar información sobre los compromisos de la empresa con la sociedad y sobre su desempeño en los ámbitos económico, social y medioambiental. Se trata de una herramienta de comunicación, pero no exclusivamente.

Debe ser un documento útil ya que supondrá parte del proceso de diálogo con los grupos de interés. Este diálogo con los grupos de interés se recoge entre los requisitos de la norma SGE 21: 6.1.7 *Diálogo con los grupos de interés*. La norma exige también un documento, al menos cada dos años, sobre la situación de la responsabilidad social en la organización (6.1.12 *Informe de responsabilidad social y comunicación*) que puede integrarse con la Memoria de Sostenibilidad.

Dentro la Norma SGE 21 existen varias exigencias de comunicación pública que pueden incluirse en la Memoria de Sostenibilidad. Por ejemplo, la norma exige que los siguientes documentos sean públicos:

- Política Anticorrupción (*Punto 6.1.9 de la Norma SGE 21*)
- Informe Anual de Acción Social (*Punto 6.5.3 de la Norma SGE 21*)
- Comunicación Ambiental (*Punto 6.6.5 de la Norma SGE 21*)

La organización puede decidir, según las características de estos documentos, su periodicidad de revisión o si los comunica a través del informe o no.

Por otro lado, la memoria es un buen soporte para comunicar compromisos que también requiere la Norma SGE 21 y que además deben ser públicos:

- Compromiso con la prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático (*Punto 6.6.1 de la Norma SGE 21*)
- Seguridad de la información (*Punto 6.1.8 de la Norma SGE 21*)
- Derechos Humanos (*Punto 6.4.1 de la Norma SGE 21*)

A continuación se detallan las “10 reglas de oro para elaborar el primer informe de RSE”. Estas reglas pretenden orientar a las pyme que nunca hayan desarrollado un informe de estas características en su proceso de elaboración.

Aunque están ordenadas de manera que acompañen a dicho proceso, no suponen necesariamente una cronología de pasos a seguir, sino reflexiones a tener en cuenta cuando una pyme decide iniciar el reporte de su RSE.

---

<sup>15</sup>. Llamado también “Informe de Sostenibilidad” o “Memoria de Sostenibilidad”. Aunque Sostenibilidad y RSE no son equivalentes, los términos Informe de RSE e Informe o Memoria de Sostenibilidad se han convertido en sinónimos. En este texto se usarán cualquiera de las tres acepciones indistintamente.

Como eje transversal a estas reglas proponemos tener siempre en mente el siguiente proceso, y ahora sí, en el siguiente orden: definir el contenido, elegir los indicadores adecuados para reportar sobre dichos contenidos y, posteriormente, comprobar que se dispone de información para dichos indicadores.

Un error habitual en las organizaciones que empiezan a hacer sus informes de sostenibilidad es buscar los indicadores de otras memorias de organizaciones similares y seleccionar aquellos de los que se dispone de información para configurar un primer borrador de la memoria.

El contenido debe definirse precisamente al revés como muestra el siguiente gráfico:



Fuente: Elaborado por AdaptaRSE Soluciones.

# EL INFORME SE CONSTRUYE “POR LOS PILARES, NO POR EL TEJADO”: LA MEMORIA “BASE CERO”

---

## CÓMO EMPEZAR

Reflexionar desde el inicio “a quién” y “cómo” se va a comunicar la memoria es fundamental, ya que supone una decisión que condicionará y definirá el contenido de la misma.

Es muy importante que la memoria responda a la situación particular de cada entidad, a su filosofía, trayectoria vital, la naturaleza del negocio, o tamaño. Debe reportar sobre su desempeño en su contexto particular. Para ello la recomendación en este primer informe es partir de la memoria de “base cero”.

Para ello, la dirección de la empresa debe preguntarse:

a) *¿Por qué se ha decidido empezar a reportar?* Esto puede ayudar a dar un enfoque específico a la comunicación. Si el impulso para hacer el primer informe viene dado por exigencias de los clientes, por ejemplo, se puede poner el foco en la información que a este *stakeholder* le interesa. Entendemos por *stakeholder* o *grupo de interés* cualquier agente o actor clave que se ve afectado por las decisiones de una organización o que tiene capacidad para influir en las mismas.

b) *¿A quién se va a reportar?* Aunque la empresa tiene muchos *grupos de interés* (entre los que cabe destacar, como ya se ha mencionado previamente, clientes, trabajadores, proveedores y accionistas), es importante centrarse en los más relevantes para cada pyme a la hora de elaborar el primer informe. Esto ayuda a que sea un documento útil, cuya elaboración sea abarcable para la organización y que con el tiempo irá abrazando a más grupos de interés.

c) *¿Qué se quiere contar?* Las memorias deben regirse siempre por el principio de transparencia (en el que se profundiza más adelante) pero eso no debe confundirse con hacer de la memoria un “cajón de sastre”. Se trata de comunicar con honestidad el desempeño de la organización, sus compromisos con la sociedad y cómo se llevan a cabo, sus buenas prácticas, su impacto social y medioambiental... En definitiva, su desempeño en las tres dimensiones.

Con esas preguntas y sus respuestas se define el **contenido** de la memoria, y a partir de ahí se pueden planificar las siguientes fases del proceso, que serán: elegir los indicadores adecuados para reportar sobre esos puntos y, más adelante, comprobar que se dispone de información para dichos indicadores.

# 2

## CUALQUIER MOMENTO ES BUENO PARA EMPEZAR EL PRIMER INFORME DE RSE

### CUÁNDO EMPEZAR

Generalmente los plazos de presentación del informe de RSE se solapan a los plazos de presentación de las cuentas anuales de la empresa. Esto es una práctica habitual pero **no debe condicionar el inicio del proceso**. Al contrario de lo que ocurre con las cuentas anuales, los indicadores que se van a incluir en las memorias de sostenibilidad no están totalmente estandarizados. Hay cierta libertad para elegirlos. Además, los datos que se necesitan para reportar sobre esos indicadores no siempre están disponibles y pueden requerir de investigaciones o recopilaciones laboriosas.

En la memoria no sólo habrá indicadores cuantitativos o cualitativos, sino información sobre buenas prácticas de la empresa, hitos, logros, premios, reconocimientos, acción social... Para el primer informe hay que dedicar tiempo y recursos a identificar esas acciones, recopilarlas, documentarlas etc.

También es determinante el factor que impulsa la decisión de elaborar el informe: exigencias externas, legislación, obligatoriedad, comunicación, visibilidad, convencimiento profundo, cambio en la directiva... Por todo esto lo recomendable es **empezar el proceso de elaboración del informe en cuanto se detecte la necesidad de realizarlo** y no para poder presentarlo con las cuentas anuales. Sobre todo cuándo hablamos del primero. A medida que el procedimiento esté incorporado a los procesos de la organización ya se pueden coordinar ambos informes, si se considera necesario.



### ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La norma no especifica cuando empezar el proceso de elaboración y recopilación de datos, pero sí exige un documento al menos cada dos años, sobre la situación de la Responsabilidad Social en la organización –Punto 6.1.12. Informe de Responsabilidad Social y comunicación- .*

*Este requisito marca cuándo se debe presentar el informe, pero no cuándo es aconsejable empezar a definirlo.*

# 3

## ¡TODOS A UNA!

---

### QUIÉN SE ENCARGA

Toda la organización debe estar implicada en el proceso de elaboración del informe; de otra manera, se corre el riesgo de perder información por el camino.

La perspectiva de la memoria ha de ser global y transversal a la organización, que nazca de dentro. Es ahí donde radica una de las grandes dificultades. **La persona o equipo de personas que lidere el proyecto debe conocer la organización a fondo**, por eso es recomendable un equipo multidisciplinar, en el que estén representados distintos departamentos y escalones de la jerarquía de la organización. En cada fase del proceso el papel de los distintos departamentos puede variar.

Durante el propio diseño de la memoria, cuando la dirección se esté preguntado “¿a quién comunicar?”, debe tener en cuenta que los trabajadores son un grupo de interés, pero a su vez son interlocutores con los otros grupos. El departamento de compras es interlocutor con proveedores, el departamento comercial con clientes etc. Conocer sus impresiones enriquece el propio informe.

En las acciones de la primera fase, a la hora de recopilar información sobre las buenas prácticas, es también necesario que toda la organización participe, ya que puede haber prácticas o iniciativas que sólo sean conocidas por ciertos departamentos o personas. Para recopilar esta información se pueden realizar entrevistas, diseñar encuestas o recurrir a cualquier otra fórmula que nos haga alcanzar este objetivo. Quien lidere el proceso deberá reconocer la forma y formato más eficaz para llevar a cabo la investigación y documentar los resultados, según el tipo de organización, el número de centros de trabajo, la antigüedad de los trabajadores, etc.

Sin embargo, para la captura de datos referentes a los indicadores que se hayan seleccionado, se recomienda que sea cada departamento el encargado de aportar la información.

De esta manera la memoria no solo es una herramienta de comunicación externa, sino que el propio proceso de elaboración hace que se comparta información entre departamentos, y las personas interactúen ofreciendo y aportando diferentes puntos de vista. Esto permite a la empresa, en muchos casos por primera vez, desarrollar una herramienta de diálogo interna.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La norma dice que “La Alta Dirección creará un Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social de carácter consultivo (6.1.4. Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social) y además nombrará un responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social (6.1.5. Responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social)”.*

*Aunque la norma no lo especifica, éstas serían las personas adecuadas para liderar la elaboración del informe.*

# 4

## REPORTAR CON FUNDAMENTO: LA INFORMACIÓN QUE DE VERDAD INTERESA A LOS GRUPOS DE INTERÉS

### EL CONTENIDO DEL INFORME: MATERIALIDAD

Definir la *materialidad* de los temas a tratar significa que “la información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés”<sup>16</sup>.

Para definir que es material para la organización se debe tener en cuenta quiénes son sus grupos de interés y qué información demandan. Es muy importante que los temas a tratar en la memoria sean de interés para los *stakeholders*, para lo que resulta necesario implicarlos en el proceso.

Las opciones más extendidas y eficaces para ello son, por ejemplo, un estudio de materialidad, consultas, encuestas, o, como siempre recomendamos, cualquier otra fórmula que la organización considere oportuna. Puede ayudar también extraer información disponible en comunicaciones ya existentes o procesos anteriores de consulta de datos.

Por ello, y como valor añadido, la propia elaboración de la memoria ayuda a repasar procesos ya establecidos en la organización y ofrece la oportunidad de modificarlos o renovarlos. Según la situación del diálogo con los grupos de interés, la información disponible será más o menos amplia y se centrará en unos u otros temas.

<sup>16</sup>. Definición de Materialidad de la Información de “Global Reporting Initiative”.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La norma establece una serie de información que se debe poner a disposición de todos los grupos de Interés o de algunos concretos. Estos documentos, se pueden comunicar a través de la Memoria. En concreto, la norma da la opción (no obliga) de poner a disposición de los grupos de Interés el Código de Conducta – Punto 6.1.3 de la norma -.*

*Otros documentos deben comunicarse a grupos específicos, sin perjuicio de poder comunicarlos al resto. Por ejemplo:*

*Buenas Prácticas Comerciales, requisito del punto 6.2.3.de la norma, que regula la información que se da a los clientes, puede formalizarse en un documento a incorporar al Informe de RSE*

*El punto 6.3.1 Compras Responsables dice “La organización definirá sus criterios de compra responsable en función de los aspectos éticos, laborales, sociales y ambientales que considere oportunos y que superen los requisitos legales aplicables.” Estos criterios, se pueden comunicar en una Memoria si se considera oportuno.*

*En el punto 6.7.1 Buen Gobierno, se especifica que se formalizará un protocolo de relaciones con inversores o Código de Buen Gobierno, que pondrá a disposición de los mismos.*

*Toda esta información, de interés para los stakeholders, no anula la necesidad de reportar con indicadores de desempeño económico social y medioambiental, que reflejen impactos significativos para los grupos de interés.*

# 5

## SOLO O ACOMPAÑADO

### ASESORAMIENTO ADECUADO

Hay ejemplos de informes elaborados por servicios externos ajenos a la empresa y memorias realizadas en su totalidad con recursos internos de la organización.

Una memoria elaborada íntegramente a través de una empresa externa, que se encargue de todo el proceso, carece del conocimiento interno de la organización. Aunque dicha empresa se esfuerce en recopilar datos, no podrá reflejar y transmitir los valores de la organización como lo haría ella misma. Los indicadores, y por tanto la información reportada, no responderá al contexto de la empresa al faltar el proceso de reflexión que se mencionaba anteriormente.



Estas memorias aparentan ser muy “profesionales”, pero reflejan de manera sesgada el compromiso y los valores reales de la organización, y pierden por tanto personalidad y autenticidad.

Por otro lado, una memoria elaborada desde dentro sin asesoramiento externo profesional pierde la oportunidad de incorporar un punto de vista ajeno y especializado, alejado de la problemática de la organización.

Para tareas como seleccionar los indicadores adecuados para los contenidos que hemos detectado y que se plasmarán en el informe, definir la estructura de la memoria o seleccionar las herramientas internacionales disponibles a la hora de elaborarla y publicarla, puede ser aconsejable buscar asesoramiento especializado, conocedor también de las últimas tendencias en esta materia.

Por tanto, un buen equilibrio entre la parte del proceso que debe ser interna y la parte externalizable, buscando siempre hacer de ambas partes un trabajo complementario y coordinado, conducirá a una memoria realista y profesional.

Esa complementariedad que aporta un punto de vista externo no debe asociarse únicamente a empresas consultoras especializadas. Aprovechar los principios de la Responsabilidad Social en función de la relación con los diferentes grupos de interés puede suponer una herramienta altamente beneficiosa en este punto.

Se puede, por ejemplo, participar en foros multistakeholder que aportarán puntos de vista heterogéneos, o contar con entidades y asociaciones especializadas como Forética, administraciones públicas, cámaras de comercio o asociaciones de empresarios.

# 6

## SIN MIEDO A LA VERDAD

---

### LA TRANSPARENCIA NO PUEDE SER ANECDÓTICA

La transparencia es imprescindible en una memoria de RSE, ya que es el principal pilar de su credibilidad. La transparencia aporta equilibrio al informe, implica incluir tanto información positiva como negativa y honestidad sobre los objetivos marcados y su cumplimiento.

Hay que ser muy consciente de que la memoria la leerán los grupos de interés a los que les afecte el desempeño de la empresa, y por ello, son conocedores en mayor o menor medida de ese desempeño.

Los trabajadores, los clientes, los proveedores, los inversores etc., detectarán fácilmente resultados maquillados, compromisos exagerados o errores omitidos. De la credibilidad del primer informe de sostenibilidad dependerá la credibilidad de los posteriores reportes, y, en general, de las comunicaciones que haga la pyme.

Todo esto no significa que se deba incluir en la memoria información que perjudique a la imagen de la organización o que entre en conflicto con la estrategia de la empresa. Más bien al contrario, debe ayudar a transmitir los compromisos de la organización con la sociedad, cómo se materializan esos compromisos, que recursos se han puesto a disposición, cuáles eran los resultados buscados, los obtenidos y el porqué de las diferencias, si las hay.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La norma establece en el punto “6.7.2. Transparencia de la información”, que la organización deberá hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.*

*También, en el punto “6.7.1. Buen Gobierno”, requiere que la relación de la organización con cualquiera de sus inversores, seguirá los principios rectores de transparencia, lealtad, y creación de valor de forma sostenible.*

*Añade en el punto “6.5.2. Transparencia con el entorno” que la organización velará por la transparencia en su actividad con respecto a su entorno social, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés.*

*Estos puntos no se refieren específicamente a la transparencia en la memoria de sostenibilidad pero sí dan cuenta de la importancia de la transparencia en el reporte y en las comunicaciones, sean las que sean.*

# 7

## NO HAY DOS MEMORIAS IGUALES

### CÓMO DIFERENCIARSE

Como no hay dos personas iguales, no hay dos empresas iguales, y por tanto, no debe haber dos memorias iguales. En este punto del proceso, donde la organización ha reflexionado sobre los contenidos de la memoria, buscado indicadores, recopilado buenas prácticas etc., ya se está diferenciando al dotar de personalidad propia el informe. Esta memoria ya es diferente por su contenido de otras memorias de empresas similares, ya que responde a su contexto particular, aunque los indicadores escogidos puedan coincidir en su mayoría con los empleados por otras organizaciones.

Una vez superada esta primera fase y siempre “a posteriori”, con los contenidos definidos, se pueden comparar y optar por modelos de otras memorias adaptándolos a nuestras características particulares.

Existen herramientas reconocidas internacionalmente que ayudan a la comparabilidad de las memorias, lo que no es incompatible con diferenciarla del resto.

Habiéndose conseguido la diferenciación en el **contenido** de la memoria, se puede buscar además la diferenciación en la **forma** de comunicar. Se puede por ejemplo innovar en el formato, el canal de comunicación, la frecuencia del informe etc. Todo ello contribuirá a que la memoria de sostenibilidad final resulte realmente única y atraiga la atención de nuestros grupos de interés.

# 8

## LA MEMORIA, ESA GRAN OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA

---

### EL PORQUÉ DEL INFORME: HERRAMIENTA DE GESTIÓN

La memoria de RSE no es sólo un producto que comunicar sino una herramienta que implicará cambios en la gestión. La elaboración de la memoria supone por sí misma un proceso de reflexión interna muy valioso que puede servir para evidenciar la necesidad de emprender nuevas acciones y/o protocolos.

Durante todo el proceso de elaboración de la primera memoria, desde su primera fase en la identificación de grupos de interés y contenidos, hasta su publicación final, lo que se está llevando a cabo es un profundo autodiagnóstico en materia de RSE.

La búsqueda e identificación de buenas prácticas, el establecimiento de objetivos e hitos, la identificación de compromisos etc., supone un profundo examen de la organización que permitirá detectar puntos fuertes y débiles, áreas de mejora y vislumbrar los principales riesgos asociados a la RSE.

Además, tal y como se apunta previamente, abre o completa la comunicación con los diferentes grupos de interés fortaleciendo alianzas y descubriendo nuevos agentes y canales de interlocución.

A modo de resumen, podemos afirmar que elaborar y disponer de la memoria ayuda a la organización a:

- Dar respuesta a una creciente demanda de información en el ámbito económico, social y ambiental de la empresa
- Identificar y mejorar las relaciones con los grupos de interés
- Identificar posibles riesgos futuros
- Transmitir transparencia en la gestión

De esta manera, se incorpora la RSE a la gestión y sus procesos y se inicia una dinámica en la que se ponen en valor y se comunican los compromisos de la organización.

---

# 9

## LA PRIMERA PERO NO LA ÚLTIMA: LA “MEMORIA DE NUNCA ACABAR”

---

### EL INFORME EXIGE CONTINUIDAD

El informe no puede responder a una acción aislada. La primera memoria que se elabora es eso: la primera. Si no se concibe como parte de un proceso pierde efectividad. La decisión de reportar sobre RSE implica medir progreso, y el progreso implica continuidad.

Cabe destacar la eficacia y utilidad de la memoria de sostenibilidad como mecanismo de análisis, evaluación y control interno de la empresa; una oportunidad para reflexionar y establecer procesos de mejora continua.

Toda organización debe decidir cómo elaborar su memoria de sostenibilidad.

Para algunas puede tratarse de un simple acto destinado a “cumplir con el expediente”: se coge una guía (por ejemplo GRI), se eligen determinados indicadores y se edita la memoria según las pautas indicadas.

En cambio, si se entiende la elaboración de la memoria como un acto que se incorpora a la gestión de la empresa, orientada de por sí hacia la sostenibilidad y elaborada a conciencia, la empresa inicia un proceso que irá desde identificar a quién/quienes va dirigida la memoria (grupos de interés), detectar los asuntos más relevantes (materialidad), hasta consensuar la forma más adecuada de comunicar la información (estructura y formato del informe).

De esta forma, la primera memoria será sólo la primera de muchas, la primera de un largo recorrido en la que la organización irá aprendiendo y mejorando. Con las sucesivas ediciones, podrá incluir o excluir unos u otros temas, revisar la materialidad de sus contenidos, diseñar nuevos formatos, etc., todo ello ampliando las expectativas de sus grupos de interés y dando respuesta a sus principales inquietudes.

Si bien la publicación del informe tiene una periodicidad determinada (semestral, anual, etc.) el proceso de elaboración y mejora del mismo debe ser continuo; la revisión de los compromisos, las buenas prácticas, o los objetivos sociales y medioambientales que vamos definiendo, no responden a dicha periodicidad y mantener una actitud vigilante permitirá enriquecer futuros informes de RSE de la organización.

# 10

## NO ES SÓLO UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN, PERO TAMBIÉN LO ES

---

### CÓMO Y CUÁNDO PUBLICAR LA MEMORIA

Si únicamente se persigue publicidad y visibilidad, el informe no es efectivo. La memoria como elemento de publicidad y marketing (favorable, se entiende) de la entidad, puede volverse en contra de la misma. Sin duda, cabría preguntarse hasta qué punto un mensaje extremadamente positivo genera confianza.

Lamentablemente, con frecuencia se publican informes poco relevantes, en ocasiones idénticos o casi idénticos entre diferentes empresas, en el que se aprecia un lenguaje más propio del marketing vacío que de la rendición de cuentas.

La recomendación está clara; la memoria de RSE puede ser un buen “escaparate” de la empresa y una excelente herramienta de comunicación, siempre y cuando sigamos las reglas que hemos ido enumerando en este capítulo.

Por otro lado, atendiendo al momento más oportuno para la publicación del informe, podemos señalar que, generalmente, más aún desde la aparición de los informes integrados, se presentan las memorias de sostenibilidad al tiempo que las cuentas anuales. Esto no tiene porqué ser así y menos aún para una pyme. Se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- ¿Cuándo le interesa a los grupos de interés la información?
- ¿Cuándo se dispone de la información?
- ¿Cuándo dispone la organización de recursos para elaborar el informe?

Y buscar el equilibrio entre esas tres preguntas. Para que la memoria sea útil, hay que huir de convencionalismos sobre las memorias anuales como documentos cargados de información que se presentan anualmente. Una pyme, para que su memoria sea de utilidad, debe comunicarla cuando vaya a despertar la atención de sus grupos de interés.

En cualquier caso, es interesante señalar que la memoria de sostenibilidad no es la única herramienta disponible para comunicar las actividades y resultados de una pyme en materia de Responsabilidad Social. Identificar otros canales y formas de comunicación más efectivas para cada grupo de interés y combinar distintos métodos resulta muy efectivo.

En este sentido, el capítulo 3 del presente manual puede aportar ideas interesantes.

# EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS



## ORGANIZACIÓN

---

KAIRÓS COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL

## TÍTULO DE LA SOLUCIÓN

---

MEMORIA 2011.

## SUBTÍTULO

---

Publicación anual para ofrecer información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de la entidad.

## RETO

---

El principal reto en la elaboración de la memoria es conseguir reflejar todo el trabajo que hemos llevado a cabo durante el año, haciéndolo accesible y atractivo a nuestros grupos de interés.

## SOLUCIÓN

---

La memoria está estructurada por proyectos, sobre los cuales se comunican con transparencia los logros obtenidos comparándolos con las metas previstas, sin ocultar desviaciones negativas ni logros no conseguidos. En este sentido, la transparencia supone una realidad de la publicación y de la propia entidad, aumentando la confianza de sus grupos de interés.

## DIFICULTADES

---

Selección de los temas, indicadores y detalles que de verdad resultaran de interés para nuestros grupos de interés.

## BENEFICIOS LOGRADOS

---

Una memoria en la que prima la transparencia.

## INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LA SOLUCIÓN

---

Ver memoria

## LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN

---

Se hace la memoria 2011 sobre todos nuestros centros:  
C/ Pintor Marín Bagüés 2-4-6, bajos. C/ El Globo 14, local. C/ Pilar de las Heras 3, local

## AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA SOLUCIÓN

---

2011

## SITIOS WEB RELACIONADOS

---

➤ <http://www.kairos.coop/images/memorias/MemoriaKairos2011.pdf>



## ORGANIZACIÓN

---

GOMEZ DE MIGUEL CONSULTORES, S.L.

## TÍTULO DE LA SOLUCIÓN

---

MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2011

## SUBTÍTULO

---

Dar información a sus grupos de interés sobre el desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de la organización.

## RETO

---

En Gómezdemiguel, al igual que el GRI, entendemos una memoria de sostenibilidad como una plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad tanto positivos como negativos, y para capturar aquella información que pueda influir en nuestra política, estrategia y operaciones. Se trata de buscar un marco que nos permita medir nuestro desempeño, así como establecer metas y gestionar aquellos cambios que sean necesarios.

## SOLUCIÓN

---

Gómezdemiguel ha elaborado un documento de publicación bienal que comprende todas las actividades realizadas durante un periodo de tiempo determinado. Los contenidos plasmados en este documento son consecuencia de la reflexión y la apuesta por la mejora continua realizada por todas personas que formamos parte de la organización.

En la redacción de este documento se ha prestado especial atención a las relaciones humanas, lo que nos ha permitido crear un marco de transparencia donde se han favorecido las relaciones humanas, tanto a nivel interno donde se ha mejorado el clima laboral, como a nivel externo mejorando en todo momento las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

## DIFICULTADES

---

Selección de indicadores. La principal dificultad ha sido conocer aquellos indicadores que realmente tienen influencia entre nuestros grupos de interés.

## BENEFICIOS LOGRADOS

---

Para nosotros la realización de nuestra memoria de sostenibilidad nos ha permitido:

- Mejorar el clima laboral mediante la aplicación de nuestros códigos de gobierno y conducta
- Diferenciarnos de nuestra competencia
- Optimizar nuestros recursos permitiéndonos comparar la evolución a lo largo del tiempo
- Fomentar la transparencia e incrementar la confianza que nuestros clientes tienen en el servicio prestado por nosotros

## INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LA SOLUCIÓN

---

Ver memoria

## LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN

---

Oficinas Gomezdemiguel (C/Estrella Polar; nº2. Of 13 – Molina de Segura – 30509 – Murcia)

## AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA SOLUCIÓN

---

Desde 2008

## SITIOS WEB RELACIONADOS

---

➤ [www.gomezdemiguel.com/doc/memoria\\_sostenibilidad.pdf](http://www.gomezdemiguel.com/doc/memoria_sostenibilidad.pdf)



CAPÍTULO

# 3

---

## LAS 10 REGLAS DE ORO PARA MARCAS RESPONSABLES Y WEB 2.0

---



# INTRODUCCIÓN:

## MARCAS RESPONSABLES Y WEB 2.0

---

A lo largo de toda esta publicación estamos viendo como la RSE está adquiriendo importancia como herramienta de gestión estratégica de las organizaciones. La sociedad se encamina hacia un nuevo modelo que tiene en cuenta sus impactos sociales y ambientales, además de su rentabilidad económica, un modelo que responde a lo que los grupos de interés esperan de ellas.

En lo que respecta a las estrategias de marketing adoptadas por las empresas, las “4 ‘P’ del Marketing” tradicionales (Precio, Distribución (*place* en inglés), Promoción y Producto) ya no son suficientes en un escenario productivo en el que los valores como la confianza, el compromiso y la sostenibilidad en el largo plazo cobran cada vez más importancia.

El marketing responsable tiene en cuenta los valores sociales y medioambientales, y apoya a las compañías en la gestión y el reporte de acuerdo con la triple cuenta de resultados. Utiliza, entre otros, los canales ofrecidos por la web 2.0.

El diálogo bidireccional con los grupos de interés facilita a la organización la identificación de sus expectativas y demandas, y aumenta la confianza. La comunicación hacia ellos permite trasladarles de modo creíble y con argumentos las acciones que la organización lleva a cabo en el ámbito de su estrategia de RSE. Por ello, una comunicación fluida hacia los grupos de interés es fundamental para toda aquella organización que quiera integrar la RSE en su *core business*.

A su vez, la Web 2.0 se perfila como un conjunto de nuevos canales cada vez más novedosos y participativos, fieles aliados de las empresas a la hora de comunicar. Con el desarrollo de la sociedad de la información y el auge de las nuevas tecnologías la comunicación pasa a ser “conversación” y dejan de tener sentido los canales unidireccionales, también en lo relativo al marketing.

# ADN RESPONSABLE

## PRINCIPIOS RESPONSABLES, FIELES ALIADOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La integración de la responsabilidad social y sostenibilidad en el “core business” es un requisito en el escenario actual al que se enfrentan las organizaciones que desean ganarse el respeto de sus grupos de interés.

Las compañías y las marcas han de ser, ya no solamente productivas, sino también responsables y sostenibles para conseguir convencer al consumidor.

La responsabilidad no es una premisa a tener en cuenta a la hora de decidir qué hacer con el dinero obtenido de la actividad empresarial, sino de cómo hace la empresa para obtener beneficio.

La importancia de una estrategia empresarial concienciada, coherente, honesta y responsable se ha puesto de manifiesto tras el impacto producido por actuaciones poco respetuosas con las personas o con el medio ambiente que se han traducido en fracasos económicos y en rechazo social hacia las organizaciones causantes.

Se demuestra de este modo como es imprescindible controlar y supervisar las actividades de las organizaciones, independientemente de su tamaño, para equilibrar los intereses externos e internos creando valor a largo plazo, es decir mantener una estrategia basada en principios responsables.



### ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*Tanto para las grandes multinacionales como para las empresas medianas y pequeñas, se hace necesario un buen gobierno que reduzca los conflictos, fomente la transparencia y regule los mecanismos de control interno.*

*En esta línea, la norma SGE 21 incluye entre sus principios la transparencia y la honestidad en las relaciones con los grupos de interés, además de la construcción de alianzas y la cooperación.*

# 2

## LA REPUTACIÓN, EL INTANGIBLE MÁS ESCURRIDIZO

---

### LA PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Difícil de mantener y muy fácil de perder, la reputación corporativa depende cada vez más de los valores intangibles. Los consumidores piden cada vez más compromiso por parte de las empresas. Lo que intuyen o piensan los grupos de interés acerca de una marca tiene más potencia que aquello que puede ser visto o tocado físicamente.

La reputación corporativa se perfila como el último bastión de las compañías, esa tabla salvavidas a la que recurren – en caso de tenerla – cuando la recesión y las vacas flacas las desnudan de sus gruesas carcasas de marketing e información “hinchada”.

Durante décadas la obtención de beneficios parecía actuar como placebo ante la vara de medición de los grupos de interés, cuando en realidad lo que importaba era mantener satisfechos a los accionistas.

Sin embargo, ha llegado la hora en que las cifras no bastan para dar por bueno un modelo de gobierno corporativo. La reputación corporativa ha de afianzarse hoy en día en los cimientos del desarrollo sostenible y, pese a su carácter diáfano, la buena noticia es que presenta un gran potencial a la hora de generar beneficios a largo plazo.

Autores como Thorpe y Prakash-Mani, consultores internacionales especializados en estrategias de negocio y desarrollo sostenible, identifican un conjunto de factores del éxito empresarial de la reputación enfocada a la sostenibilidad: crecimiento de los ingresos y acceso al mercado; ahorro de costes y productividad; acceso al capital; gestión de riesgos y licencia para desarrollar la actividad de la empresa; capital humano; valor de la marca y reputación.

En la misma línea, en base a una investigación empírica cuantitativa sobre diversas empresas, Steger identifica indicadores de valoración parecidos en los que se incluyen la disminución de los costes; crecimiento de los ingresos; valor de la marca y reputación; mantener la licencia para desarrollar la actividad de la empresa, y atracción y satisfacción del personal empleado.

¿Qué sucede cuando la reputación se ha perdido? Bien es sabido que, en un clima de desconfianza y crisis de valores, los grupos de interés se muestran prestos a castigar los errores y malas prácticas y mucho más remisos a la hora de otorgar de nuevo el beneficio de la confianza perdida.

Para Anthony Johndrow, director general de Reputation Institute, las personas se preocupan cada vez más por las compañías que hay detrás de los productos y los servicios que consumen, y todos los grupos de interés se han vuelto profundamente conscientes de que el comportamiento de las empresas tiene amplias y diversas ramificaciones que van más allá de su mera actividad diaria. Como resultado de la creciente demanda de mayor transparencia sobre las actividades corporativas de las empresas, la relevancia de los mensajes corporativos centrados en las marcas es cada vez menor. Se daría, por tanto, lo que para el experto daría lugar a la “Economía de la Reputación” en la segunda década del siglo XXI, legítima sucesora de la “economía de la innovación” en los 90 y la “economía del riesgo” en el año 2000.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 señala la mejora de la reputación a nivel interno y externo como una de las consecuencias de la introducción de una cultura responsable en las organizaciones.*

# 3

## LAS 4 ‘P’... Y MÁS ALLÁ

### EL MARKETING EVOLUCIONA

El marketing responsable ha de tener en cuenta las tradicionales 4 ‘P’: “producto, precio, distribución (place en inglés) y promoción”, reinventándolas y alineándolas con la estrategia de responsabilidad social de la compañía para conseguir potenciar una identidad corporativa comprometida, estable e integrada.

El centro de gravedad se ha ido desplazando desde el producto (marketing 1.0) al consumidor (marketing 2.0). El último paso lo sitúa, no en el consumidor sino en la persona (marketing 3.0). Las organizaciones dejan de ser entes que se mueven de forma independiente sino que forman parte de una red de socios colaboradores que son los grupos de interés.

Pero hay que ir más allá. El Marketing 3.0, desarrollado por Philip Kotler – uno de los seis economistas más influyentes según el Wall Street Journal – en la obra del mismo título, integra con las técnicas del marketing tradicional elementos tales como los componentes emocionales de los grupos de interés, la “bondad” de los productos o servicios, el buen ambiente laboral, la simbiosis resultante de una buena visión corporativa y un fuerte liderazgo a la hora de presentar y promocionar la marca.

Para Kepler, las compañías que prestan atención a sus impactos ecológicos y sociales, obtienen un crecimiento en las ganancias del 16% y un crecimiento del valor en sus acciones del 45%.

El Marketing 3.0 contempla también valores sociales y medioambientales, e impulsa a las organizaciones a reportar de acuerdo con la triple cuenta de resultados. Esta característica da lugar, como se indica en la Guía de Marketing Sostenible publicada por Forética, a otras 3 'P': "Las 4Ps para las 3Ps: Personas, Planeta, Beneficio (*profit* en inglés<sup>17</sup>)".



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 no se refiere explícitamente al Marketing 3.0 pero sí se erige como una herramienta que permite asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización, los mismos valores que en una estrategia de marketing responsable son compartidos con las personas que son clientes de la compañía.*

# 4

## OPACIDAD, UN ENEMIGO SIEMPRE AL ACECHO

### LA TRANSPARENCIA ES CLAVE PARA GENERAR CONFIANZA

Se puede engañar a muchos una vez pero no a uno muchas veces. Una estrategia de comunicación basada en la confianza y la veracidad es el mejor embajador para atraer a nuestros clientes. Sólo se deben comunicar las ventajas de un producto o servicio si son reales y sin exageración.

La transparencia en la toma de decisiones es indispensable, y en el caso de las pequeñas empresas esto no es una excepción. En este caso, suelen influir decisivamente varios grupos de interés estrechamente interconectados: la propiedad, el equipo directivo o los gestores. Un conjunto de intereses que pueden derivar en situaciones emocionales complicadas y que requiere de unas medidas de gestión muy adecuadas. Una de las recomendaciones más válidas es la que aboga por potenciar y establecer mecanismos formales e informales de gobierno en estos tres ámbitos.

La transparencia es también clave a la hora de crear confianza. El diálogo transparente y activo con los grupos de interés es lo que da lugar al "engagement" o compromiso entre la compañía y sus interlocutores.

➤ [17. www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc\\_details/21-12-guia-de-marketing-sostenible?lang=es](http://17.www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/21-12-guia-de-marketing-sostenible?lang=es)



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 destaca la transparencia en las relaciones de la organización con su entorno social y también en la comunicación de la información financiera.*

# 5

## MARCAS RESPONSABLES, CUESTIÓN DE CONFIANZA

### LA CONFIANZA ES EL PRIMER PASO HACIA UNA BUENA REPUTACIÓN

La confianza de los consumidores es esencial en el escenario productivo actual. Las empresas que consiguen adoptar, aprehender y comunicar una estrategia verdaderamente apoyada en los pilares de la responsabilidad social consiguen una mayor diferenciación frente a sus competidores, crean nuevas oportunidades de mercado, retienen a sus clientes y aumentan la lealtad hacia la marca.

El que una marca consiga ganarse – y retener – la confianza de los grupos de interés constituye el primer paso para conseguir ganar en reputación. Para Morton Albaek, ejecutivo del sector de la energía eólica, el truco está en un posicionamiento coherente y veraz de la marca; y en la construcción de la reputación en el punto “armonioso” que se encuentra entre el capitalismo y el humanismo.

Ciertamente, más allá de trucos con fecha de caducidad, barniz responsable e información sesgada, la confianza mantenida en el tiempo por parte de los grupos de interés sigue siendo uno de los ingredientes estrella en el cóctel del éxito reputacional.

No en vano la búsqueda de la confianza es uno de los aspectos que sigue liderando la lista de preocupaciones de las empresas. La falta de confianza es uno de los principales escollos en la actualidad, y la crisis económica ha venido acompañada de una crisis de valores tras la que los consumidores están empezando a interesarse cada vez más por las empresas que gestionan su actividad de acuerdo a principios responsables y sostenibles.

Es más, la confianza de los consumidores llega a incidir, directa y firmemente, sobre la capacidad de supervivencia de las compañías en un mercado voraz, competitivo e implacable como es el actual. Apenas hay segundas oportunidades para las empresas en un escenario económico dañado por la recesión económica y muy suspicaz en relación a la actividad empresarial, con las pavesas de recientes escándalos empresariales y episodios de malas prácticas todavía humeando en el horizonte.

No cabe duda de que los aspectos concernientes a la credibilidad, la confianza, y la generación de reputación han demostrado ser un problema para muchas compañías durante los últimos meses de recesión económica.

## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La generación de confianza es una de las consecuencias de la implantación modelo de gestión SGE 21, como reconocen numerosas organizaciones que han integrado este estándar de gestión responsable.*

# 6

## NO ES SUFICIENTE CON SERLO, TAMBIÉN ES NECESARIO PARECERLO

### LA COMUNICACIÓN ES PARTE DE LA ESTRATEGIA DE RSE

Los grupos de interés buscan cada vez más el diálogo, la interacción. Es preciso que la actividad de las compañías sea para ellos clara y transparente. La comunicación y el diálogo bidireccional funcionan como ingrediente esencial para una nueva forma de comunicar, más responsable, interactiva, veloz y comprometida

La comunicación de la RSE resulta esencial para evitar riesgos reputacionales debidos a una mala percepción de la organización por parte de sus grupos de interés. En este punto una adecuada estrategia de comunicación responsable que alinee la realidad de la compañía con la percepción que se tiene de ella asegura su valor reputacional. No es suficiente con ser responsable, además es necesario comunicarlo.

## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La comunicación de la responsabilidad empresarial implica el ejercicio de una comunicación responsable, es decir una comunicación que en sí misma contemple criterios éticos para el cumplimiento de su función, de tal forma que su ejecución sea coherente con los principios y políticas de responsabilidad que sostenga la organización.*



Las organizaciones pueden poner en práctica esta comunicación a través de diferentes mecanismos como:

- Desarrollo de una memoria/informe de RSE/sostenibilidad (Art. 6.1.12).
- Establecimiento de principios y prácticas de publicidad responsable (Art. 6.2.6).
- Mantenimiento de canales de comunicación con las comunidades (Art. 6.5.2).
- Comunicación y transparencia en los principales indicadores ambientales (Art. 6.6.5).

# 7

## WEB 2.0, ADAPTARSE A LOS TIEMPOS

### LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO HERRAMIENTA DE DIÁLOGO

El término web 2.0 abarca a una nueva generación web basada en comunidades de usuarios, cuyo uso está orientado a la interacción, la colaboración y el intercambio de información entre sus miembros, dando pie a una web participativa y esencialmente “social”.

Como expuso Tim O’Reilly: “Detrás de cada éxito de aquellos gigantes nacidos en la era de la “Web 1.0” que sobrevivieron en la era 2.0, parece existir un mismo principio: lograron tomar el poder de la web para canalizar la inteligencia colectiva”. La nueva realidad 2.0 conforma un caldo de cultivo ideal para dialogar con los grupos de interés, dada su inmediatez e interactividad.

Por su parte Viviane Reding, miembro de la Comisión Europea Responsable de la Información en su discurso sobre las “Mega-tendencias que configuraran el futuro de Europa”, aseguró que “la Web 2.0 empieza a ser utilizada no solo como herramienta de negocios por las empresas, sino también como una forma de mejorar e incrementar los servicios gubernamentales”.

Entre las redes sociales más utilizadas desde el punto de vista de la comunicación y el diálogo con los grupos de interés podemos señalar a Facebook, Google+, Twitter, Youtube o LinkedIn. Cada una de ellas con su idiosincrasia particular. Las dos primeras se centran en captar toda la información de la marca en un perfil análogo al personal. Twitter es muy adecuada para el diálogo con los grupos de interés ya que su funcionamiento se basa en la difusión de mensajes de 140 caracteres. Youtube está especializada el intercambio de videos y LinkedIn está focalizada en el contacto e intercambio de información entre profesionales.

Son canales de comunicación novedosos y participativos los que surgen gracias a la web 2.0. Cada vez son más los departamentos de comunicación de las compañías que se esfuerzan por identificar los espacios virtuales en los que se discute sobre la empresa, para empararse de esas discusiones y aportar información adicional.

Aquellas empresas y aquellas organizaciones que no se adapten al nuevo marco, virtual, responsable, interactivo y participativo se verán obligadas a sucumbir, en claro ejemplo a lo que se viene ya conociendo como "darwinismo digital".



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*Sin mencionar la web 2.0, la norma SGE 21 hace referencia al papel destacado de la comunicación en un sistema de responsabilidad social que implica establecer un diálogo permanente y participativo entre la organización y sus grupos de interés.*

*Las nuevas tecnologías basadas en la web 2.0 y las redes sociales son una herramienta idónea para llevar a cabo estas acciones.*

# 8

## CORTOPLACISMO, ESA VERDAD INCÓMODA

### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TIENEN UN HORIZONTE DE LARGO PLAZO

El marketing responsable verdaderamente alineado con los valores de la organización huye también del cortoplacismo y de las campañas "sin cimientos" que a la larga sólo conllevan pérdidas reputacionales.

Subirse al "carro de lo verde" o al "de lo ético" es un grave error que conviene evitar. Una acción de marketing responsable solamente funciona cuando está cimentada en una estructura fuerte, veraz y realmente comprometida.

La RSE estratégica tiene también un horizonte de largo plazo, integrada en el modo de operar de la compañía. Como puede observarse en el siguiente gráfico, el alcance de los objetivos estratégicos tiene una perspectiva de largo plazo. En el eje temporal figuran la misión y la visión de la organización. La misión tiene un horizonte temporal que se corresponde con el momento actual mientras que la visión apunta a dónde quiere llegar la organización en el futuro.

Los objetivos estratégicos se fijan a largo plazo de acuerdo a los principios y valores de la organización. La táctica, acorde con la misión, aproxima con el paso del tiempo a la organización a los objetivos estratégicos fijados.

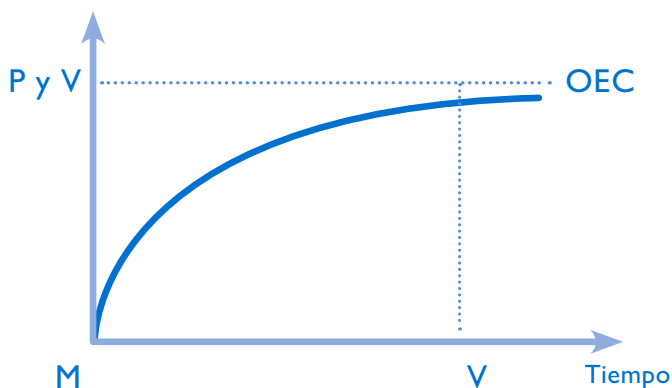


Gráfico de Relaciones estructurales entre Misión, Visión, Principios-Valores y Objetivos Estratégicos Corporativos (Fuente: Gracés, 1994.)



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 pretende asegurar la sostenibilidad de las compañías en el largo plazo, con visión de futuro, buscando relaciones de confianza duraderas con sus grupos de interés.*

# 9

## TENDER PUENTES, EL MARKETING RESPONSABLE AL SERVICIO DE LA RSE

### EL MARKETING RESPONSABLE COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA

Para que una estrategia de marketing responsable funcione ha de estar alineada a su vez con la estrategia responsable de la compañía. Pero esa sinergia es delicada. El marketing ha de ser un fiel servidor de la RSE y nunca al contrario.

El desinterés corporativo y las arraigadas costumbres empresariales, escépticas con la mayoría de las estrategias de sesgo responsable son los grandes obstáculos de la gestión responsable.

Como enemigo número uno del marketing responsable, el barniz o maquillaje responsable ha pintado de un colorido estridente y carente de valor no pocas campañas, acciones e informes corporativos, de la mano de unos directivos abrumados por las exigencias sociales, pero aún así reacios a verse involucrados en cualquier modelo de gestión que se desligue de las tradicionales prácticas que priman únicamente el negocio por encima de todo.

Los directivos que han visto más allá, que han comprendido que merece la pena distraer por unos instantes la atención de la parte financiera para centrarla en las herramientas que permiten ganar más sostenibilidad a largo plazo, son los que conducirán a sus compañías a buen puerto preparándolas para sobrevivir en el competitivo escenario del siglo XXI.

Existen muchos conceptos y recelos que dificultan el camino de la Responsabilidad Social. La ética ha de ser despojada de sus connotaciones filosóficas o "buenistas" para conseguir integrar códigos de conducta en las empresas, y la protección medioambiental ha de pervivir pese a los costes más elevados porque esos cuidados evitarán gastos mucho más cuantiosos en el futuro.

Para Antonio Argandoña, del IESE, no se debe definir la RSC en "términos de una lista más o menos arbitraria de obligaciones de la empresa ante la sociedad o ante los problemas que los gobiernos no han sabido gestionar ni resolver, sino plantearse en términos de valor social, siendo el fin y no el medio para la creación de este valor". Un concepto muy alejado de la actual visión de la RSC como una herramienta – en muchos casos – que permitirá calmar las ansias sostenibles de los grupos de interés pero no reportará muchos más beneficios para la empresa. Un concepto que, en suma, entraña la auténtica visión de la RSC. En este sentido, las campañas de marketing responsable han de recoger esta esencia.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 no menciona al marketing pero sí que aboga por comunicar de manera responsable la estrategia de RSE.*

# 10

## ES DE NECIOS CONFUNDIR VALOR CON PRECIO

### MENOS COSTES, LA OTRA CARA DEL MARKETING RESPONSABLE

La disyuntiva entre valor y precio sigue siendo una de las características principales de la gestión responsable. El marketing responsable, como la RSE, cuando se lleva a cabo de un modo

correcto y coherente es una inversión a largo plazo que aporta a las compañías beneficios tanto a nivel reputacional y de intangibles como monetarios.

Así pues, el carácter de “inversión” asociado a las campañas de marketing pesa todavía más cuando hablamos de un marketing responsable bien planteado. Para Adrian Zicari, autor del libro “Responsabilidad Social: un enfoque financiero”, a la hora de plantearse la pregunta “¿cuánto gano con la RSC?” se obtendrían diversas respuestas; siendo algunos de sus beneficios la mejora de las ventas, la mejora de los precios y la minoración de los gastos.

Las compañías que integran fuertemente la RSC en el ADN corporativo – y por ende lo asocian a sus campañas de marketing – ven cómo los costes asociados a la herramienta acaban diluyéndose en los múltiples beneficios derivados de su aplicación.

El marketing responsable, así como la integración de los principios de la RSE en la gestión empresarial, son auténticos motores de competitividad para las empresas. La Comisión Europea publicó a este respecto el estudio “Does Corporate Responsibility Pay Off?”<sup>18</sup>, cuyo objetivo es explorar las alianzas entre Responsabilidad Social y competitividad empresarial basándose en sectores productivos tales como la construcción, el químico o el textil.

Cuando hablamos de costes asociados al marketing responsable y la gestión responsable concluimos que los costes tienen más peso en aquellas compañías que asocian el concepto con la filantropía, con campañas aisladas. Por el contrario, aquellas empresas que integran fuertemente la RSC en el ADN corporativo ven como los costes asociados a la herramienta acaban diluyéndose en los múltiples beneficios derivados de su aplicación.

A la hora de clasificar los beneficios aportados por las marcas responsables, debe distinguirse entre monetarios y no monetarios. Los primeros incluyen efectos financieros directos y beneficios que influyen de algún modo e los flujos de caja, como un aumento en el valor de la marca debido a la RSC. A su vez los beneficios no monetarios aluden a aquellos que no son cuantificables en términos monetarios pero sí influyen en la competitividad de la empresa y en su éxito financiero.



## ¿QUÉ DICE LA SGE 21?

*La SGE 21 no menciona explícitamente la reducción de costes pero en la práctica sí que un sistema de gestión responsable de RSE consigue una mayor eficiencia y reducción de costes asociados en el medio-largo plazo, debidos en un inicio al coste de la “no responsabilidad”.*

➤ 18. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/competitiveness/101124\\_csr\\_comp\\_final\\_report\\_long\\_version\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/competitiveness/101124_csr_comp_final_report_long_version_final_en.pdf)

# EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

## ETICOLOGIC regalo responsable

### ORGANIZACIÓN

---

ETICOLOGIC, S.L.

### TÍTULO DE LA SOLUCIÓN

---

REGALO RESPONSABLE.

### SUBTÍTULO

---

REGALO RESPONSABLE es una web dedicada a la venta de regalos publicitarios y promocionales de carácter responsable.

### RETO

---

Si bien existe una clara tendencia en las grandes empresas e instituciones a adoptar medidas relativas a la RSC en España, se detecta en cambio una repercusión mucho menor en empresas no tan grandes, pymes y microempresas.

La concienciación de este segmento del tejido empresarial español, que representa la inmensa mayoría, es fundamental si se quiere conseguir una extensión efectiva de la RSC.

Regalo Responsable se propone como reto facilitar el conocimiento y la concienciación en materia de responsabilidad, dirigiéndose tanto a las grandes empresas e instituciones como a todas aquellas pequeñas organizaciones, empresas y micropymes que deseen introducirse en algo tan fundamental como es la RSC, cada vez más demandado desde la sociedad por un amplio sector de consumidores socialmente responsables.

### SOLUCIÓN

---

Regalo Responsable es una poderosa herramienta de comunicación, una manera original y muy efectiva de transmitir mensajes de responsabilidad social a través de artículos de regalo publicitario y promocional.

Este ambicioso proyecto gestionado a través de la página web: [www.regaloresponsable.com](http://www.regaloresponsable.com), consiste en la superposición de dos ideas:

Por una parte, la creación de mensajes de concienciación estándar sobre los diferentes aspectos de la RSC, desde el ámbito medioambiental (reciclaje, energías renovables, aguas, cambio climático...) hasta el ámbito más social (conciliación, igualdad, diversidad, tolerancia...). Con la

---

posibilidad, a su vez, de crear un mensaje específico y adaptado a la política corporativa de la empresa o entidad que así lo demande.

Por otra parte, la búsqueda de artículos de regalo promocional de bajo impacto ambiental. Regalo Responsable incorpora en su porfolio artículos basados en tejidos naturales (algodón orgánico no tejido,...), materiales reciclados, biodegradables, no contaminantes o de bajo impacto ambiental (como la sustitución de pilas por fuentes renovables como el agua o la luz solar).

Regalo Responsable:

- Se circunscribe a los principios que rigen el Pacto Mundial de las Naciones, del que somos firmantes.
- Aboga por las prácticas del Comercio Justo.
- Contribuye a través de ONG a la puesta en marcha de proyectos de interés social.

Regalo Responsable considera que, si bien no basta con las buenas palabras para introducirse en el ámbito de la RSC, sí en cambio es positivo facilitar tanto a grandes como a pequeñas empresas y entidades una herramienta para transmitir estos valores. Porque la concienciación a los empleados, clientes, proveedores o destinatarios de las campañas promocionales que se realizan desde Regalo Responsable, es en sí misma una forma de responsabilidad social.

Con más de 1000 artículos éticos y ecológicos en su catálogo, Regalo Responsable es una web de referencia en compra ética que facilita las decisiones de compra responsable en artículos promocionales, merchandising, organización de eventos y regalos de empresa. Hacen del regalo un instrumento para transmitir valores responsables entre los grupos de interés de sus clientes, destinatarios de sus campañas: empleados, clientes, proveedores, sociedad... ayudando a extender una cultura de Responsabilidad Social.

En Regalo Responsable se realiza un control de riesgos en su cadena de suministro y se incorporan en las fichas símbolos mostrando sus valores éticos y el origen de cada artículo. Disponible en la web [www.regaloresponsable.com/cadena\\_suministro.pdf](http://www.regaloresponsable.com/cadena_suministro.pdf)

## DIFICULTADES

---

Las mayores dificultades presentadas han sido las relativas a encontrar productos que cumplan con los parámetros ambientales exigidos.

Esta dificultad se ha vencido en base a la investigación del departamento de compras que siempre está a la búsqueda de nuevas soluciones. Tanto el porfolio actual como el futuro (en él se irán incorporando novedades) cuenta con aquellos artículos que, cumpliendo estas normas, puedan resultar interesantes o atractivos.

La segunda gran dificultad ha sido el cumplimiento con las prácticas del Comercio Justo. Regalo Responsable se ha preocupado y ocupado de conseguir certificados de sus proveedores que avalen el cumplimiento de esta práctica.

## BENEFICIOS LOGRADOS

---

Durante el tiempo que lleva funcionando ha tenido una gran aceptación por parte tanto de empresas y entidades, como de los medios de comunicación.

## INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LA SOLUCIÓN

---

➤ [http://www.regaloresponsable.com/cadena\\_suministro.pdf](http://www.regaloresponsable.com/cadena_suministro.pdf)

## LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN

---

Internet a través de la página ➤ [www.regaloresponsable.com](http://www.regaloresponsable.com)

## SITIOS WEB RELACIONADOS

---

Internet a través de la página ➤ [www.regaloresponsable.com](http://www.regaloresponsable.com)





## REFERENCIAS EN EL TEXTO

---

- AccountAbility (2006): "De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders".
- Argandoña, A. (2008): "La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas". Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Cuaderno nº 1. IESE Business School.
- Comisión Europea (2008): "Introducción a la responsabilidad social de las empresas para pymes". Dirección General de Empresa de la Comisión Europea.
- ESADE (2006): "RSE y PYMES: Una apuesta por la excelencia empresarial". David Murillo y Josep M. Lozano (Eds). Barcelona: Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES), ESADE.
- FOMIN y Ecodes (2009): "Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en pymes". <http://www.ecodes.org/responsabilidad-social/guia-de-aprendizaje-sobre-rse-para-pymes>
- Forética (2008): "Guía de Marketing Sostenible".
- Forética (2008): "SGE 21:2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable". Forética.
- Forética (2011, I): "Informe Forética 2011: Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España".
- Garcés (2007): "Marketing y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)".
- Kong, N.; Salzmán, O.; Steger, U. y Somers, A.I. (2002): "Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption: The Role of NGOs". Ed: European Management Journal.
- Kotler, Philip (2010): "Marketing 3.0". Editorial LID.
- O'Reilly, Tim (2005): "What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software".
- Thorpe J.; Prakash-Mani, K. (2003): "Developing value, the business case for sustainability in emerging markets". Ed: SustainAbility, IFC, Ethos Institute
- Zicari, Adrián (2007): "RSE, una visión financiera". Ed: Edición Fondo Nacional Consejo.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

---

Cámara Madrid (2007): "Guía para la mejora y la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las pymes". Iniciativa Comunitaria Equal. Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

Cámara Valencia (2008, 1): "El Diagnóstico Previo y el Plan de Acción en RSE". Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para pymes. Cuaderno nº 1. Cámara de Comercio e Industria de Valencia.

Cámara Valencia (2008, 2): "La Comunicación en RSE". Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para pymes. Cuaderno nº 2. Cámara de Comercio e Industria de Valencia.

CEIM (2011): "Responsabilidad Social Empresarial. Ideas y reflexiones". Confederación Empresarial de Madrid CEOE.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2010): "Guía online para la implantación de la RC en la pyme". [http://www.club sostenibilidad.org/f\\_publicaciones/rcpymes.swf](http://www.club sostenibilidad.org/f_publicaciones/rcpymes.swf)

Dircom (2010): "Guía para la gestión de la RSE en una PYME". Asociación de Directivos de Comunicación.

ESADE (2007): "Quince Casos de RSE en pequeñas y medianas empresas". Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE. [http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/RSEPIMES/15CASOS/CAS/00-15\\_Casos\\_RSE\\_Cast.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/RSEPIMES/15CASOS/CAS/00-15_Casos_RSE_Cast.pdf)

Forética (2011, 2): "Igualdad y RSE: Guía para pymes". Forética y Secretaría de Estado de Igualdad.

GRI (2011): "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad". Versión 3.1. Global Reporting Initiative. Amsterdam. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Reporting-Guidelines.pdf>

NORMAPME (2011): "Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social". Organización Europea del Artesanado y de las pymes para la Estandarización, NORMAPME, Bruselas.

ONGAWA (2011): "Guía de Responsabilidad Social Corporativa para pymes". Programa Compromiso y Desarrollo de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano y la Universidad Politécnica de Madrid, con la colaboración de la AECID. Madrid, octubre 2011. <http://ongawa.org/wp/rscpymes/>

Roser, Isabel (2005): "Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las pymes". Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa y Fundación El Monte.

Xertatu:adi "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad". Diputación Foral de Bizkaia. <http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/guiamemoria.pdf>

## SOBRE LOS AUTORES

---

**Acción49** es una iniciativa profesional de consultoría en Responsabilidad Social Empresarial que dedica especial atención a la relación entre la empresa y la sociedad. En su apuesta por el trabajo en red colabora con entidades profesionales, empresariales, académicas y del tercer sector, asesorando, impartiendo formación y realizando estudios y publicaciones en diversos campos de la RSE. Su oferta está acreditada por una amplia experiencia multidisciplinar en empresas, formación especializada y una cualificada y dinámica red de colaboración profesional. Entre sus servicios se incluyen el diseño de planes estratégicos de RSE y de inversión social, la elaboración de informes sectoriales de RSE, y asesoría especializada en integración de la RSE a lo largo de la cadena de valor, especialmente en las compras empresariales y en la incorporación de la RSE en las pymes para la mejora de su competitividad.

✈ <http://www.accion49.es>

**AdaptaRSE Soluciones** nace de la inquietud de sus dos socias, Noemia Mateo y Marta Pastor, como consultoría especializada en Responsabilidad Social Corporativa, con el objetivo ayudar a las empresas y otro tipo de organizaciones a sumarse a las nuevas tendencias globales, en las que el compromiso de la organización con la sociedad y el entorno se percibe como un valor añadido y una ventaja competitiva. En la coyuntura actual, de crisis de valores y de mercados fuertemente competitivos, la responsabilidad social se alza como elemento diferenciador importante y como la herramienta más adecuada para afrontar el futuro y crecer de manera sostenida y sostenible. Además de los servicios propios de consultoría que ofrecemos a nuestros clientes, nuestra fuerte vocación nos lleva a participar en números proyectos para difundir y fomentar la Responsabilidad Social entre todos los agentes de la sociedad.

✈ <http://www.adaptarsoluciones.com>

**N-NOVA Responsables** es un proyecto de consultoría especializada en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. En su sentido etimológico más antiguo, la palabra "conspirar" hace referencia a aquellos que "respiran el mismo aire y aspiran a unos mismos objetivos". Así pues, N-Nova pretende "conspirar" con las empresas, las ONGs y el sector público para aportar un beneficio conjunto a la sociedad al tiempo que trabajamos para generar reputación corporativa y fortalecer el modelo de negocio de nuestros clientes. Nos avala una amplia experiencia en consultoría estratégica a pymes y grandes empresas, también desarrollamos soluciones de sostenibilidad y eficiencia energética. Nos especializamos en comunicación responsable, contando con un amplio catálogo de servicios en este ámbito, desde la consultoría hasta la estrategia pasando por el diseño y la comunicación.

✈ <http://www.n-nova.es>

# SOBRE FORÉTICA

---

## FORÉTICA

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España y Latinoamérica que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Actualmente cuenta con más de 200 socios.

Con presencia en España y Latinoamérica, y representación en los principales foros de la RSE a nivel europeo y latinoamericano. Forética es partner nacional de CSR Europe y miembro de la Red Forum Empresa. En España, Forética forma parte del Consejo Estatal de RSE como vocal experto. Asimismo, es propietaria de la Norma SGE 21, primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

# CUADERNOS FORÉTICA

---

## **1.**

*Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable.*

Dr. Pedro Francés Gómez

## **2.**

*Gestión Integral de la RSE: El caso Novartis en España*

Joan Fontrodona Felip

## **3.**

*Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*

Javier Quintana Navío

## **4.**

*La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa*

Francisco Ogalla Segura

## **5.**

*Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE*

Tom Gosselin

## **6.**

*Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*

Marc Vilanova, Josep Maria Lozano y Marta Dinarés

## **7.**

*El activismo accionarial en Europa: Manual europeo 2006*

EUROSIF

## **8.**

*Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones*

Francesc Saldaña y M<sup>a</sup> Gloria Llàster

## **9.**

*Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público*

Christopher McCrudden

## **10.**

*Innovación y responsabilidad social empresarial*

Atle Midttun y Germán Granda

## **11.**

*Estrategias empresariales frente al Cambio Climático*

Sir David King

## **12.**

*Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe.*

CSR Europe y Forética

**13.**

*La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable.*

Diana Azuero y Forética

**14.**

*Diálogo con los grupos de interés.*

ORSE (Observatorio francés sobre la RSE) y Forética

**15.**

*Gestión de la Diversidad.*

Kenneth A. Dubin

**16.**

*El agua como parte integrante del desarrollo sostenible.*

Håkan Tropp

**17.**

*Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad.*

Paloma Lemonche





# OTRAS PUBLICACIONES DE FORÉTICA

---

*Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible.* Germán Granda Revilla (Director)

*El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible.* Germán Granda y Cesar Camisón (Directores)

*SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*  
*Informe Forética 2011. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*

**RSEarch:** Publicación digital de tendencias y actualidad en RSE

- N° 1. Las nuevas reglas del juego
- N° 2. Invirtiendo en valores
- N° 3. El cambio demográfico
- N° 4. RSE al filo de la competitividad
- N° 5. El valor de la transparencia

**Estudios:**

- RSE en los medios, el reto de una comunicación más interactiva.
- Las claves de la compra pública responsable. Guía práctica.
- Igualdad y RSE. Guía para pymes
- Informe de planes de RSE de Gobiernos europeos

Se puede leer y descargar la versión electrónica de estas publicaciones en la Biblioteca de la web de Forética: [www.foretica.org](http://www.foretica.org)



PATROCINA

